



HAL
open science

L'utilisation des réseaux sociaux dans le marketing des PME : entre risque et opportunité ?

Walid A Nakara, Fatim-Zohra Benmoussa, Annabelle Jaouen

► To cite this version:

Walid A Nakara, Fatim-Zohra Benmoussa, Annabelle Jaouen. L'utilisation des réseaux sociaux dans le marketing des PME : entre risque et opportunité ?. XIIe colloque francophone sur le risque Oriane, Sep 2014, Bayonne, France. hal-02554525

HAL Id: hal-02554525

<https://hal.science/hal-02554525>

Submitted on 26 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'utilisation des réseaux sociaux dans le marketing des PME : entre risque et opportunité ?

Walid A. Nakara¹

Fatim-Zohra Benmoussa

Annabelle Jaouen

Résumé : Le développement fulgurant du web et l'avènement des réseaux sociaux ont profondément transformé les pratiques des consommateurs. Ces changements rapides ont poussé les entreprises à réagir et adapter leur stratégie marketing. L'objectif de cette recherche est d'explorer l'utilisation des réseaux sociaux dans la stratégie marketing des PME afin de déterminer l'opportunité et/ou les risques qu'elle présente. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons déployé une méthodologie en trois étapes. Premièrement, sept entretiens semi-directifs avec des consultants en communication et en web marketing ont été réalisés comme première étape exploratoire. Puis une enquête en ligne a été effectuée auprès de 104 dirigeants de PME. Enfin, pour exploiter les données secondaires, nous avons réalisé une étude netnographique visant à analyser les pratiques des 104 PME concernées sur les médias sociaux. Les résultats montrent que face au manque structurel de moyens des PME, l'utilisation des réseaux sociaux offre un grand nombre d'opportunités en permettant une optimisation de ressources limitées. Toutefois, ceux-ci engendrent également des risques que les dirigeants doivent appréhender. Le risque de l'e-réputation est particulièrement analysé. Les résultats soulignent également la sous-utilisation des réseaux sociaux dans les PME malgré le potentiel de ces outils.

Mots clés : marketing entrepreneurial, réseaux sociaux, dirigeants PME, risque, stratégie marketing

¹ Auteur correspondant : w.nakara@montpellier-bs.com

INTRODUCTION

Si l'arrivée d'Internet et son intégration dans le quotidien a changé les habitudes de vie des individus, son impact sur la gestion des entreprises s'est fait encore plus sentir. En effet, les entreprises ne peuvent prétendre à une gestion efficace sans usage adéquat et stratégique des TIC (Vacher, 2002). De manière plus particulière, la place croissante des réseaux sociaux interpelle aujourd'hui : 1,32 milliard de membres pour Facebook, 271 millions de personnes sur Twitter et une moyenne d'utilisation des réseaux sociaux qui dépasse les 6 heures par jour en 2014. Le rapport de l'individu au web s'est accentué par ces nouveaux modes de socialisation et d'échange. Ces transformations ont, dans le même sens, touché les entreprises dans leur approche gestionnaire et la fixation des objectifs d'efficacité à atteindre. En effet, les firmes ont saisi l'opportunité offerte par les réseaux sociaux comme moyen d'élargir son réseau de contacts, de faire de la veille concurrentielle et de construire une relation encore plus privilégiée avec les consommateurs. La création de valeur par ces moyens semble facilitée.

Ces chiffres légitiment largement l'intérêt de la recherche pour explorer la place de ces nouvelles technologies dans le fonctionnement des firmes. L'impact d'Internet sur la gestion des entreprises a généré un nombre conséquent de travaux de recherche (e.g. Sterne, 2001 ; Miller, 2010), notamment lorsqu'il est question de la place des réseaux sociaux (e.g. Zarrella, 2009 ; Safko, 2010). Pourtant l'intégration des réseaux sociaux dans la mise en place de la stratégie marketing peut s'avérer risqué et il n'est pas synonyme d'efficacité. En effet, deux positions opposées existent quand à la crédibilité accordée aux réseaux sociaux comme outil marketing. D'une part, se présentent les entreprises qui intègrent et encouragent l'intégration des réseaux sociaux dans la conception de la stratégie marketing. Ils sont considérés comme l'outil à faible coût qui permet de communiquer et de diffuser son image sur un marché (Dutta, 2001). D'autre part, se maintiennent les entreprises, plus averses au risque et qui résistent à l'introduction des réseaux sociaux dans leur stratégie. Elles minimisent le pouvoir de ces outils et remettent en question leur crédibilité (Dunn, 2010). Dans cette seconde position, le risque perçu par les entreprises serait trop important par rapport à la valeur prétendue des réseaux sociaux.

Face à cette opposition, il est intéressant de questionner la position des PME. En effet, en considérant les ressources financières et matérielles des PME comme limitées, il est pertinent d'interroger la place des réseaux sociaux comme outils aux coûts relativement faibles en comparaison à des outils marketing traditionnels (Dutta, 2010). L'objectif de cette recherche nous amène à explorer l'utilisation des réseaux sociaux par les dirigeants de PME dans la mise en place de leur stratégie marketing et de déterminer l'opportunité et/ou le risque qu'ils présentent. Il est à souligner que cette problématique qui se construit autour des PME intègre également le cas des micro-entreprises qui, bien qu'elles aient des spécificités différentes, trouvent des similarités avec les PME concernant la question de la limitation des coûts qu'impliquent les réseaux sociaux.

Pour répondre à cette question de recherche, nous allons dans un premier temps faire un retour sur deux champs de recherche, celui lié aux spécificités de la pratique marketing dans les PME et celui relatif à la mobilisation des réseaux sociaux dans la stratégie marketing. Suivra ensuite la méthodologie de recherche exploratoire mise en place pour explorer la problématique. Enfin, seront présentés les résultats qui découlent de l'étude empirique.

1. Revue de littérature

Deux champs de recherche sont pertinents à mobiliser pour explorer la problématique autour de l'usage des réseaux sociaux dans la stratégie marketing des PME : comprendre les pratiques marketing dans les PME et saisir la place des réseaux sociaux dans leur stratégie marketing. Ce second champ permettra de mettre l'accent sur l'opportunité ou le risque encouru par les dirigeants.

1.1. *Spécificités de la fonction marketing dans les PME*

Les travaux autour du marketing des PME se sont largement multipliés depuis les années 80 (e.g. Neil, 1986 ; Morris et Paul, 1987 ; Joyce *et al.*, 1990 ; Weinrauch et al., 1991 ; Gilmore *et al.*, 2001 ; Pacitto *et al.*, 2006). L'intérêt qui y est porté s'explique notamment par la récence de la fonction marketing dans la gestion de l'entreprise, qui n'apparaît pas toujours, pour les managers, comme une nécessité dans le fonctionnement de leur activité. Pour saisir la place de la fonction marketing dans les PME, deux approches peuvent être distinguées.

La première approche consiste à considérer la théorie marketing dans sa conception classique et de saisir la manière dont elle est appliquée dans les PME. En effet, l'absence d'un cadre marketing spécifique aux PME est à relever. L'étude de Romano et Ratnatunga (1995) a néanmoins permis d'identifier trois manières dont le marketing est vécu dans les PME : (1) le marketing comme une culture en donnant au consommateur une place centrale dans l'organisation, (2) le marketing comme une stratégie en se focalisant sur des techniques de segmentation, positionnement et ciblage, (3) le marketing comme une tactique dans le cadre des quatre politiques du mix.

Dans ce sens, l'impact positif de la fonction marketing sur la gestion de la PME est chose prouvée. De la même façon, les PME ne faisant pas appel aux outils marketing sont plus vulnérables dans un marché compétitif (Tsai et al, 1991 ; Peterson, 1991). Ce qui est, à ce titre, pertinent de noter, est le décalage existant entre d'un côté une vision théorique du marketing, et de l'autre la mise en pratique de cette fonction dans les PME (Carson et McCartan, 1995). Deux types d'entreprises peuvent, dès lors, être identifiés. Les premières ne font pas du tout appel aux techniques marketing pour cause de manque de ressources et de manque de visibilité d'un retour sur investissement ; la question du risque est, ici, centrale. Elle est largement conditionnée par le profil du dirigeant qui, en cas d'aversion au changement, ne s'ouvre pas sur cette approche. Les secondes appliquent cette fonction de manière hasardeuse et improvisée. Elles se rapprochent dans ce sens des grandes entreprises avec des campagnes de communication ponctuelles (Patten, 1989).

De cette première approche, il est important de nuancer l'idée selon laquelle les PME n'appliquent qu'un marketing bricolé en opposition à une fonction organisée dans les grandes firmes telle que décrite dans les théories (Ford et Rowley, 1979). Même si le bricolage peut être conçu d'une façon stratégique et source donc d'innovation (Jaouen et Nakara, 2014).

Dans la seconde approche, il s'agit davantage de considérer les pratiques marketing à travers l'angle de la spécificité des PME (e.g. Corviello et al. 1997 ; Gilmore et al., 2001). L'idée n'est pas tant d'appliquer une démarche marketing à petite échelle (Hill, 2001) ; il est davantage question de prendre en compte les préoccupations des dirigeants et managers de PME et leurs particularités (Carson et Cromie, 1989). A cet effet, certaines caractéristiques ont été soulignées et ont fait l'objet de travaux de recherche.

La taille de l'entreprise est le critère de base de distinction des PME qui impacte la mise en place des procédures marketing (Andrus et Norwell, 1990). Les pratiques marketing sont, dès lors, spécifiques et informelles (Mohan-Neill, 1995) ; le dirigeant étant généralement le seul à contrôler ces décisions qui dépassent le cadre classique de gestion de l'entreprise. Ce dernier, même s'il gère correctement son entreprise, n'a pas, nécessairement les compétences nécessaires pour mettre en place une vraie stratégie marketing (Scase and Gofee, 1980).

Trois types de limites spécifiques aux PME peuvent être soulignés (Gilmore *et al.*, 2001) : (1) des ressources limitées en termes de finances, de temps et de compétences, (2) le manque d'expertise du dirigeant en marketing qui ne peut le mener que vers un bricolage de la fonction marketing, (3) le peu d'impact qu'une PME a sur un marché important. Ces trois catégories de limites font du marketing une pratique « hasardeuse, informelle, oubliée, non-structurée, spontanée, réactive » (Gilmore *et al.*, 2001). Son adoption n'est donc pas systématique ; elle dépend de la volonté du dirigeant à prendre le risque de s'y investir malgré le manque de compétences et de moyens.

Néanmoins, dans cette pratique non-structurée, le dirigeant a toujours la capacité de se construire un bon réseau de contacts, nécessaire à la bonne gestion de son entreprise (Coviello et Munro, 1995 ; Hansen, 1995). Cette stratégie de « réseautage » est efficace pour différents objectifs, telles que la collaboration (Levenson, 1986), la coopération (Dean *et al.*, 1997). Ce réseau de contacts personnels est défini par Hill et McGowan (1996) comme « les relations ou alliances que les individus développent ou sont susceptibles de développer entre eux et les autres de leur environnement ». Si cette stratégie semble efficace, sa nouvelle forme à travers les réseaux sociaux peut être tout aussi pertinente (Pacitto *et al.*, 2006). En effet, Internet semble offrir un contexte propice au développement du réseau du dirigeant (Bulearca et Bulearca, 2010).

1.2. Réseaux sociaux et marketing des PME

Le développement d'Internet a changé la mise en place de la fonction marketing dans l'entreprise, principalement avec le développement du web 2.0. Ce nouveau mode de fonctionnement a permis l'implication du consommateur dans la stratégie de l'entreprise en participant autant à la communication qu'à la création et conception des produits (Sharma et Sheth, 2004). Ce changement s'est, de la même manière, fait ressentir sur la stratégie marketing des PME (e.g. Anghern, 1997 ; Webb et Sayer, 1998 ; Adam et Deans, 2001, Nakara et al., 2012).

Les chiffres relatifs au développement d'Internet et des réseaux sociaux sont un reflet de cette tendance. En effet, selon un rapport de Mc Kinsey (2011), un euro investi dans une technologie Internet rapporte deux euros et pour un euro investi dans le marketing en ligne, l'entreprise gagnerait 2,50 euros. Pourtant, l'usage du e-commerce en France reste assez timide : seul 47% des PME françaises ont un site web, 42% utilisent un intranet et 48% des employés font usage d'Internet.

Néanmoins, les médias sociaux définis comme des « supports médiatiques, logiciels permettant aux usagers de maintenir une présence, de communiquer et d'interagir en ligne » (Proulx et al. 2012), sont de plus en plus mobilisés comme moyen de socialisation (Ganley et Lampe, 2009). Les consommateurs font, à ce titre, usage de ces outils pour partager leurs expériences vécues, leur opinion et point de vue avec les autres membres des communautés virtuelles (Muniz et O'Guinn, 2001). Ils font référence à « la production, la consommation et

l'échange d'informations au travers de plateformes d'interactions sociales » (Castellano et Dutot, 2013).

L'intérêt porté par les entreprises aux réseaux sociaux est donc important dans la mesure où ils constituent un véritable outil marketing pour la gestion de projets vécus, dorénavant, avec le consommateur (Payne et Frow, 2005). Ce dernier, par la possibilité d'interagir avec l'entreprise, devient coproducteur de la consommation (Tapscott et Williams, 2006). Le dirigeant, dans cette interaction, a tout autant la possibilité de communiquer avec le consommateur ; les réseaux sociaux deviennent alors des lieux d'échanges plus que d'achat d'espaces publicitaires trop coûteux pour la PME. C'est une plate-forme d'observation des retours des consommateurs (O'Leary, 2011).

La possibilité qu'offrent les réseaux sociaux dans l'interaction intime avec le consommateur est à envisager par la PME comme une opportunité à saisir dans la mesure où son coût et les compétences qu'elle requiert restent toujours en-deçà de ce qui est nécessaire dans des stratégies plus classiques. Ils s'intègrent aussi dans une continuité de la pratique de réseautage déjà entamée par les dirigeants de PME. Ils présentent néanmoins, et dans le même sens, un risque pour le dirigeant. En effet, en ouvrant la possibilité au consommateur de discuter et échanger avec lui, l'entreprise encourt le risque que ce même consommateur ne prenne position contre elle (Nakara et al. 2012). Ceci risque d'entacher ce qui est, désormais, qualifié de e-réputation. En effet, comme avancé par Blueboat, laboratoire de recherche sur la e-réputation, cette notion « est composée par l'image que se fait l'internaute d'une entreprise en fonction de l'ensemble des contenus qui sont accessibles sur le web à travers différentes sources blogs, forums, réseaux sociaux, site d'avis de consommateurs. Elle passe par des prescripteurs qui donnent des avis positifs ou négatifs. Il est important pour une entreprise de surveiller ce qui se dit afin d'intervenir si besoin ». Pour évaluer cette e-réputation, des échelles de mesure ont été élaborées (Chun, 2004).

L'exploration du terrain semble ici fortement pertinente pour approfondir ces deux positions.

2. Méthodologie

La problématique de l'intégration des réseaux sociaux dans la stratégie marketing des PME françaises est de nature exploratoire. Elle a été abordée ici à travers une étude empirique qualitative permettant une première approche du terrain. Le choix du secteur du tourisme comme terrain d'étude est d'abord justifié avant d'explicitier le design méthodologique adopté.

2.1. Contexte de l'étude

Cette recherche se focalise sur le secteur du tourisme dont le tissu entrepreneurial est constitué des Cafés, Hôtels et Restaurants (dits, CHR). Le choix de cette industrie se justifie à deux titres.

Tout d'abord, de part la faiblesse des barrières à l'entrée, le secteur du tourisme attire l'esprit entrepreneurial. En effet, l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) avance le chiffre de 26 910 nouvelles créations d'entreprises sur le territoire français, dans le secteur de l'hébergement et la restauration pour la seule année de 2013. Cette tendance doit, néanmoins, être relativisée : la création entrepreneuriale se construit principalement autour de petites

structures sous forme de PME ou TPE dont la gestion reste souvent fragile. Dès lors, il semble intéressant d'explorer la manière dont les réseaux sociaux peuvent être utilisés par les PME dans leur stratégie entrepreneuriale et leur pratique marketing évitant par là, le sort de l'échec.

Ensuite, l'usage des réseaux sociaux par le consommateur est extrêmement important dans un secteur d'activité comme l'hébergement et la restauration. En effet, le comportement du consommateur est fortement influencé par l'effet de bouche-à-oreille (Garcia, 2011). Si la réputation des CHR se construisait largement à travers des supports traditionnels, tels que les guides touristiques (e.g. Guide du Routard), l'arrivée des réseaux sociaux a largement mis l'accent sur la co-construction de la réputation par la participation du consommateur. Ces supports lui permettent de partager ses expériences touristiques, de donner son avis sur les différents établissements et participent ainsi à la construction de l'image de l'entreprise (Tan vo et Maingot, 2013). La stratégie entrepreneuriale mise en place par la PME doit, dès lors, prendre en compte le rôle joué par les réseaux sociaux dans la pratique marketing.

Ce secteur présente, certes, des différences et disparités entre les différents établissements. Un petit café de quartier n'est pas à comparer à un grand bistrot d'un port touristique. Ceci dit, nous avons volontairement écarté ces différences considérant par là que les enjeux d'une communication marketing et d'une satisfaction client sont importants indépendamment de leur localisation ou leur nature.

2.2. Design méthodologique

Pour répondre à l'objectif exploratoire de la problématique, une stratégie multi-méthodes de collecte de données a été mise en place (Figure 1.). L'avantage de cette stratégie est de combler les lacunes d'une méthode par une autre et d'approcher la problématique à travers différents angles, interrogeant ainsi différentes unités.

La stratégie adoptée permet le croisement de trois techniques qualitatives qui ont été mobilisées de manière chronologique, l'une se basant sur les résultats de l'autre : les entretiens semi-directifs, une enquête qualitative en ligne et une étude netnographique. Chacune de ces techniques sera explicitée.

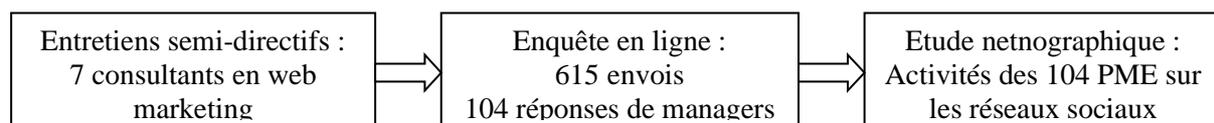


Figure 1. Design méthodologique

Premièrement, les entretiens semi-directifs ont été mobilisés comme première étape de la démarche exploratoire. Ils ont été menés avec 7 consultants en communication et en web marketing, de profil et de spécialité variés (Tableau 1). L'échange avec ces experts tournait autour des stratégies marketing des PME et leur usage des réseaux sociaux. Ayant eu une collaboration avec des managers de PME, les consultants partageaient leur point de vue et retour d'expériences avec cette population. Le guide d'entretien se construisait autour de différents points tels que : les stratégies entrepreneuriales des PME, leur position vis-à-vis des réseaux sociaux et de leur usage dans la stratégie marketing. L'accent a également été mis sur les défaillances et limites de l'usage de ces techniques dans le cadre d'une stratégie d'entreprise globale de manière à évaluer le risque encouru par le dirigeant.

Consultant	Profil	Durée de l'entretien
------------	--------	----------------------

C1	Directeur, agence spécialisée web marketing	1 :30
C2	Directeur associé, agence en communication on-line	1 :10
C3	Directeur, agence spécialisée en expérience digitale	1 :09
C4	Media planner, agence de communication généraliste	1 :00
C5	Directeur, agence de communication généraliste	00 :58
C6	Consultant, agence de communication de PME	1 :13
C7	Consultant, agence spécialisée en e-réputation	1 :15

Tableau 1. Profil des consultants en web marketing

Dans la continuité de cette première étape empirique, une enquête en ligne a été menée afin de collecter des données sur les pratiques marketing des PME, notamment à travers leur usage des réseaux sociaux. Le questionnaire de cette enquête a été construit autour de trois principaux points : (1) l'usage du web par les managers des PME, que ce soit dans la gestion quotidienne de leur entreprise ou dans le cadre de leur stratégie marketing, (2) comprendre les pratiques marketing mises en place par les PME, qu'il s'agisse d'une fonction structurée ou de tâches improvisées, (3) l'utilisation des réseaux sociaux comme outil marketing qui implique notamment, la présence des PME sur certains réseaux sociaux et dans des communautés en ligne du monde du tourisme. Il comprenait aussi bien des questions ouvertes que des questions fermées ; les données collectées étaient de nature qualitative. Le questionnaire a été envoyé via adresse mail à 615 managers de PME françaises du secteur du tourisme. Le focus a été mis sur les entreprises de moins de 250 salariés. 162 réponses ont été reçues. Une première analyse de ces questionnaires a permis de retenir le cas de 104 PME qui font usage des réseaux sociaux dans leur gestion en général et pratiques marketing en particulier. Ces données qualitatives recueillies ont été analysées à travers une analyse de contenu pour les questions ouvertes et des statistiques descriptives pour les questions fermées.

Le cas des 104 entreprises a fait l'objet de la troisième étape empirique, celle de la netnographie. Cette méthode consiste à appliquer les principes ethnographiques dans le monde virtuel pour collecter les données (Denzin et Lincoln, 1994 ; Kozinets, 2002). Cette méthode a permis l'exploration plus en profondeur de la manière dont les PME font usage des médias sociaux en se focalisant principalement sur leurs activités dans les réseaux sociaux. Nous avons, dans ce sens, étudié les sites web des entreprises, et observé de près leurs pratiques sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Viadeo, sur lesquels elles sont présentes. Pour ce faire, nous avons suivi les quatre étapes préconisées par Fuller et al. (2007) : (1) déterminer l'objectif de la recherche et le profil de la communauté virtuelle à explorer, (2) identifier et sélectionner les communautés, (3) collecter les données et (4) analyser les données et interpréter les résultats.

3. RESULTATS

Le croisement des analyses des trois méthodes mises en œuvre a permis de dégager deux grands points de résultats qui seront présentés et discutés ci-après.

3.1. La place des réseaux sociaux dans les PME

Internet joue un rôle primordial dans le fonctionnement des PME. Son usage n'est plus considéré par les dirigeants comme une option mais une nécessité pour la survie de l'entreprise. Cette nécessité s'explique par le pouvoir qu'Internet donne aux consommateurs :

87% des consommateurs français consultent Internet avant leur achat (OTO Research, 2010). Comme le souligne un des consultants interrogés, les entreprises, et c'est notamment le cas des PME du secteur du tourisme, partagent aujourd'hui un certain pouvoir avec le consommateur qu'il devient difficile d'omettre. Le risque, ici, est relatif non pas à l'orientation de la stratégie marketing vers les médias sociaux mais plutôt le contraire. L'entreprise risquerait d'être de rater des consommateurs potentiels et la possibilité de se faire connaître par la seule absence des réseaux sociaux. De même, le risque que les consommateurs parlent d'elle sans qu'elle ne contrôle ce qui est dit est encore plus grand si l'entreprise n'est pas présente sur les réseaux sociaux. Elle n'a pas de veille sur son e-réputation.

« Ce qu'on explique à nos clients, et principalement aux dirigeants de PME, qui pendant longtemps ont eu du mal à saisir cela (...) c'est que le consommateur vient à votre restaurant, par exemple, a une expérience et se forme une opinion... et le bouche-à-oreille après son expérience est extrêmement important... s'il n'a pas une bonne expérience, il va le faire savoir (...) forums, réseaux sociaux sont là pour cette raison... l'entreprise doit anticiper cela... les entreprises doivent être sur le web, prêtes à contre-attaquer » C3

Les entreprises interrogées font toutes usage du web dans leur gestion quotidienne, notamment pour les pratiques marketing et le contact avec le client (Figure 2.).

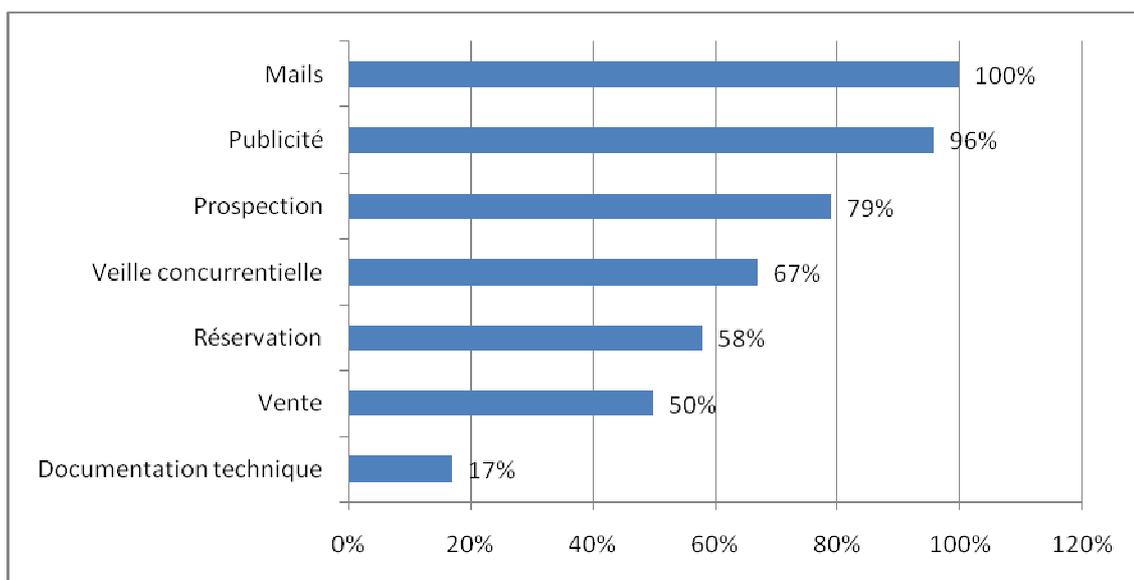


Figure 2. Principales pratiques marketing des PME sur le web

Parmi les PME qui ont répondu à l'enquête, 93% ont un site web qu'elles utilisent comme une vitrine de leur activité. En effet, le travail de netnographie a permis de souligner que seuls 20% des sites web sont marchands. La plupart de ces PME font usage du site web comme outil d'information du consommateur et moyen de prendre des réservations.

Il est intéressant, à ce niveau, de souligner les deux principaux freins de l'utilisation des sites web par les 7% de PME restants. D'une part, ces freins sont liés au manque de ressources de ces PME qui considèrent le premier investissement pour la création du site web comme trop élevé. D'autre part, la maintenance et la mise à jour du site web nécessitent des compétences en informatique que la PME n'a pas nécessairement au sein de ces employés. Le faible coût et la facilité d'utilisation des réseaux sociaux les présentent dès lors comme un outil permettant

de lever le frein du web dit plus classique. Ces points permettent également de dépasser le risque de non-présence sur ces plates-formes.

72% des managers de PME sont présents sur les réseaux sociaux ou les consultent régulièrement (Figure 3.). Les usages qui en sont faits sont nombreux. Viadeo ou LinkedIn sont largement utilisés pour la construction du réseau de contacts et le développement de l'entreprise. Facebook ou Twitter sont davantage mobilisés dans le contact d'amis et la création de communautés de fans de marque. Dans le cas du secteur du tourisme que nous avons exploré, il existe un certain nombre de sites web ou communautés en ligne qui permettent aux PME du tourisme de se faire connaître auprès des consommateurs et d'échanger avec eux, à l'exemple de CityVox ou Tripadvisor. Enfin, certains dirigeants tiennent eux-mêmes des blogs personnels exposant leurs activités professionnels.

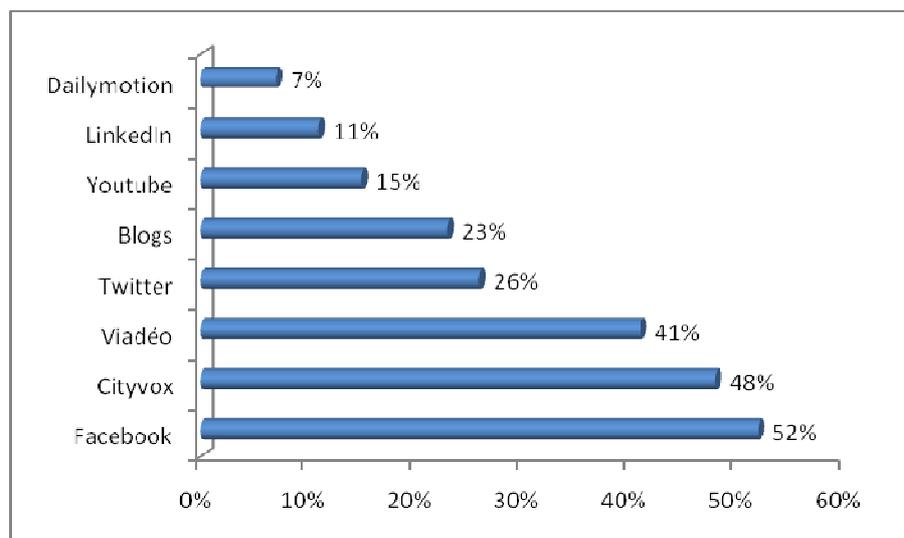


Figure 3. Présence des PME sur les réseaux sociaux

Cette présence importante sur ces réseaux amène à s'interroger sur la motivation des dirigeants à utiliser les réseaux sociaux. L'étude qualitative a permis de mettre en avant deux principaux points.

Premièrement, les dirigeants considèrent les réseaux sociaux comme des outils faciles d'utilisation ne nécessitant pas une expertise particulière ; cette motivation implique notamment que l'investissement financier qui est engagé reste limité. Le verbatim qui suit, d'un propriétaire de restaurant, reflète cette idée.

« Je viens juste de créer mon entreprise. Je dois être visible sur le marché, parmi les autres concurrents. J'aimerais créer mon propre site web mais je dois faire attention à mes charges... et puis je n'ai pas les compétences pour créer le site par moi-même... par contre, c'est plus facile d'être sur un réseau social. Ça ne coûte pas grand-chose... enfin à part d'y consacrer du temps » Dirigeant de restaurant – Répondant 62

Deuxièmement, les dirigeants ne peuvent ignorer la place importante des réseaux sociaux dans la vie des consommateurs qu'il s'agisse de la simple information ou de la consultation des avis de consommateurs avant décision d'achat.

« Les consommateurs ont l'habitude d'aller sur le web tous les jours et de se connecter sur ces réseaux sociaux. Nous devons être présents. C'est une obligation si on veut être visibles » Dirigeant d'un hôtel – Répondant 39

Nous avons porté notre regard davantage sur la manière dont les managers de PME font usage des réseaux sociaux dans leur stratégie marketing. Les résultats ont permis de relever 5 principales pratiques : la publicité, le réseautage, la réputation, la prospection et la fidélité du consommateur (Figure 4.). Le poids des trois premières pratiques étant important, nous allons les expliciter davantage.

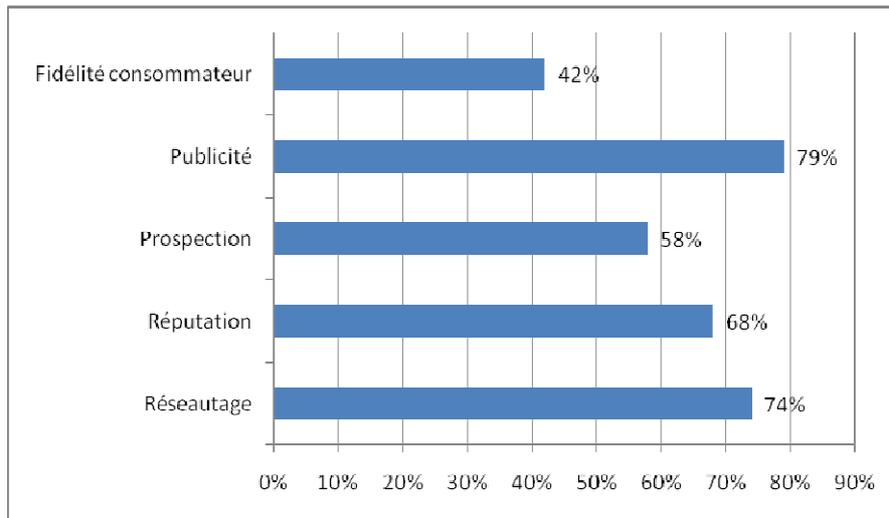


Figure 4. Les principales utilisations marketing des réseaux sociaux

Tout d'abord, les réseaux sociaux sont mobilisés comme un moyen de communication. Pour les PME du secteur du tourisme, cela consiste aussi bien à viser des objectifs de communication produit par la mise en valeur de l'offre de l'entreprise que des objectifs de communication corporate en se focalisant notamment sur l'implication de la PME dans la vie de la région. Pour reprendre les termes d'un dirigeant de restaurant, « la communication est moins stricte, plus amicale ».

Ensuite, la création de réseau de contacts est une pratique importante dans le cas des PME. Les réseaux sociaux sont considérés par les managers comme un outil renforçant encore plus cette pratique et la facilitant. En effet, la prise de contact est plus spontanée, faisant moins appel au charisme et qualités personnelles du dirigeant.

Enfin, les PME accordent une place importante à la réputation qu'elles acquièrent sur le marché. Les réseaux sociaux se présentent alors comme un support de construction de cette image par le partage d'informations avec les consommateurs et les autres parties prenantes. Les réseaux sociaux offrent également un cadre de réactivité pour la PME pour rétablir une image ternie. Un des consultants rencontrés nous a confié : « cette PME pour laquelle j'ai travaillé n'avait pas réagi... ils se sont rendus compte soudainement que leur réputation était catastrophique. C'était presque incompréhensible parce qu'ils avaient un taux de satisfaction de 95%... les 5% restants avaient fait leur mauvaise réputation en envahissant les réseaux sociaux » C5. Partant de cet exemple, il apparaît clairement que la e-réputation se construit par l'entreprise. Ne pas réagir face à des critiques sur les réseaux sociaux, c'est prendre le risque de déconstruire cette réputation et d'en faire une arme dans les mains des concurrents.

L'enquête menée a permis de souligner que 77% des dirigeants de PME interrogés qui sont présents sur les réseaux sociaux sont satisfaits de leur efficacité en tant qu'outil marketing et stratégique : ils permettent à l'entreprise d'évoluer dans sa globalité. Ces dirigeants ont notamment noté une hausse du nombre de clients en raison des contacts personnels établis et de la communication développée sur ces réseaux.

« Quand j'ai ouvert mon hôtel, j'avais du mal à cibler ma clientèle. Je ne pensais pas que les réseaux sociaux pouvaient m'aider. Mais ça a été le cas. Contacter les clients par les réseaux sociaux, c'est aussi spontané et facile que les techniques classiques » (Dirigeant d'un hôtel – Répondant 18).

Pourtant, à y regarder de plus près, l'usage de ces réseaux est très timide. L'étude netnographique a montré la faible utilisation de ces outils malgré leur image positive. Ce point de résultat est exposé dans ce qui suit.

3.2. Les réseaux sociaux dans les PME : des outils sous-utilisés et souvent « bricolés »

Avant de se focaliser sur les PME qui font usage des réseaux sociaux dans leur stratégie, il semble important de faire un retour sur les résistants à ces nouveaux outils. Ce focus est pertinent dans la mesure où il présente un paradoxe : les PME qui n'intègrent pas les réseaux sociaux ne rejettent pas systématiquement les nouvelles technologies puisqu'elles ont des sites web d'entreprise.

L'étude netnographique a mené vers l'exploration plus détaillée de ces sites web et montre le caractère basique de ces interfaces. En effet, le profil des dirigeants de ces PME décrit un fondateur d'entreprise, souvent senior, au style de management paternaliste, voire autoritaire et qui résiste à tout changement. L'intégration des réseaux sociaux dans le projet de l'entreprise implique pour le dirigeant une formation afin d'acquérir les compétences nécessaires pour y faire face. Or, ce dernier n'en voit pas l'utilité dans la mesure où *« l'entreprise survit et fonctionne »*. Tout investissement, qu'il soit d'ordre financier, humain ou temporel, est synonyme de perte pour le dirigeant résistant : *« Il y a des entreprises qui dépensent énormément d'argent dans ces réseaux... c'est de la pure folie »* (Dirigeant d'un hôtel – Répondant 73). La position des PME françaises relèverait presque pour un des consultants interrogés d'une tradition de résistance : *« il y a beaucoup d'entreprises qui sont attachées à leur ancien modèle. Les dirigeants anglo-saxons ont moins de problèmes à évoluer. Les PME françaises ont beaucoup de mal avec le changement et donc avec l'intégration du web social dans leur stratégie. Ils veulent... ils cherchent d'abord des résultats... »* C7. Ces dirigeants ne souhaitent donc pas prendre le risque de s'investir dans un monde digital qu'ils ne maîtrisent pas et qui risque de les dépasser.

En s'intéressant aux autres profils d'entreprises, celles qui sont présentes sur les réseaux sociaux, il est possible de souligner le gap existant entre d'une part ce qui est dit et voulu par le manager et d'autre part, la vraie utilisation de ces outils. En effet, certains dirigeants ont insisté sur l'importance à donner aux réseaux sociaux dans la mesure où il s'agit d'une tendance nouvelle ; l'entreprise doit, selon leur propos, être présente et visible sur ces réseaux. Cependant, l'étude netnographique, en analysant sites web, groupes sur Facebook, comptes Twitter et autres, a permis de souligner le manque de dynamisme et de réactivité des PME sur ces réseaux. En effet, seules quelques unes mettent à jour leur blog/groupe et y sont

actives. Elles publient notamment des actualités autour de leur secteur ou de la région de leur implantation. Le focus mis sur les autres blogs/groupes montre que les informations sont anciennes et principalement liées à la présentation de l'offre de l'entreprise. Dès lors que l'entreprise n'a pas de nouveaux produits à valoriser ou un nouveau service à exposer, la mise à jour du groupe s'arrête.

Ce constat est intéressant d'un point de vue stratégique : l'efficacité de l'intégration des réseaux sociaux ne se reflète pas à travers la seule présence de la PME sur ces réseaux mais plutôt par l'engagement et le développement de l'entreprise à long terme. Ce qui est révélateur ici c'est l'« endurance » du dirigeant à s'engager sur un chemin dont les résultats ne sont pas visibles à court terme. Le risque à prendre, notamment financier, reste largement en-deçà d'autres investissements marketing faits. Ceci est d'autant plus important qu'un manque de réactivité sur ces réseaux sociaux peut être interprété négativement par les consommateurs : la PME les délaisse et ne communique plus avec eux.

« Les dirigeants de PME ont tendance à prospecter quand leur entreprise va mal ou lorsqu'ils ont un peu de temps. Leur présence sur le web et sur les réseaux sociaux est improvisée... alors qu'elle devrait être planifiée avec une vraie méthodologie et intégrée dans une stratégie globale... Les dirigeants de ces PME devraient saisir l'opportunité... parce qu'il ne faut pas l'oublier, les réseaux sociaux constituent un outil marketing qui rentre dans leur budget souvent limité » (Consultant – C2)

Ces deux points de résultats vont être discutés pour en dégager des recommandations managériales pour les PME.

4. Discussion et conclusion

Cette recherche s'interroge sur la manière dont les dirigeants de PME intègrent et utilisent les médias sociaux dans leur fonctionnement et dans la mise en place de leur stratégie marketing. Elle pose notamment, dès le titre, la question du choix de cette voie là en termes de risque et d'opportunité pour l'entreprise.

L'étude empirique qui a été menée et les résultats qui en ressortent permettent d'éclaircir de manière plus approfondie la position des dirigeants vis-à-vis des réseaux sociaux. Comme souligné dans la revue de littérature et retrouvé dans les résultats, l'intégration des médias sociaux suscite un débat chez les dirigeants des PME : ceux qui défendent la création de valeur promise par cette nouvelle technologie et ceux qui n'en voient pas l'utilité, voire qu'ils considèrent comme un choix risqué sans contrepartie.

A ce niveau d'analyse de la question, il semble que l'introduction des médias sociaux dans la vie de la PME soit une opportunité, qui nécessite certes l'acceptation du changement par le dirigeant. En effet, le risque de l'absence de ces plates-formes est supérieur aux coûts que cet investissement représente.

4.1. Médias sociaux et risque

En n'étant pas présent sur ces réseaux, le dirigeant risque deux choses. La première est celle du manque de visibilité sur un univers digital de plus en plus développé. Cette visibilité est encore plus importante dans le cadre du secteur de l'hébergement et restauration que nous avons exploré. En effet, les consommateurs ont tendance à consulter les avis des internautes sur les sites web, blogs et réseaux sociaux pour choisir un restaurant ou un hôtel. Comme l'ont souligné aussi bien les consultants interrogés que les dirigeants des établissements de

tourisme eux-mêmes, la parole des consommateurs est encore plus forte que celle de l'entreprise et les réseaux sociaux ouvrent la voie aux consommateurs pour cela.

Le second risque que le dirigeant prend en étant absent sur les réseaux sociaux c'est que d'autres, consommateurs comme concurrents, parlent de lui sur Internet, sans qu'il n'ait d'idées sur ce qui est avancé. Son image de marque peut alors lui échapper. Les dirigeants interrogés en étaient globalement conscients.

C'est dans ce sens que les réseaux sociaux se présentent comme une véritable opportunité stratégique pour les PME dans la mesure où leur logique de réduction de coûts est cohérente avec les ressources limitées de ces entreprises. Le faible investissement en compétences que cette stratégie demande renforce davantage l'opportunité qu'elle présente. En effet, le dirigeant peut lui-même gérer cette fonction, voire dans une organisation polyvalente confier cette tâche à une autre personne, sans que cette dernière ne soit nécessairement formée au profil de « *community manager* ».

En analysant plus en profondeur les activités des dirigeants dans ces réseaux sociaux, les résultats ont montré la faible utilisation de ces plates-formes ; une utilisation en-deçà que ce qu'elles offrent comme possibilités de développement. L'opportunité que cette stratégie digitale constitue peut alors être à double tranchant. En effet, l'objectif pour les dirigeants n'est pas tant d'être présent sur ces réseaux, coûte que coûte ; encore faut-il être actif et montrer l'intérêt de cette stratégie pour l'entreprise. Les résultats ont clairement montré les PME qui se contentent d'une simple présence sur les réseaux sociaux, sans être réellement active, est mal perçue par les utilisateurs. Son image devient celle d'une entreprise « disparue ». Dans ce contexte, le risque d'une mauvaise e-réputation contamine la réputation de l'entreprise (Castellano et Dutot, 2013).

4.2. Médias sociaux et stratégie marketing

Pour éviter le risque d'une mauvaise utilisation des réseaux sociaux, le dirigeant doit s'investir dans cette stratégie de manière réfléchie et constructive. Les dirigeants des TPE devraient également s'appuyer sur leur écosystème (Mezzourh et Nakara, 2012) pour trouver du soutien et pallier le problème de ressources que connaissent la majorité des petites entreprises.

Le dirigeant doit tout d'abord clairement définir l'objectif souhaité par l'utilisation des réseaux sociaux afin de mieux cibler les réseaux sur lesquels la PME souhaite être présente. Il est, à ce niveau, important pour les dirigeants de distinguer d'une part, les réseaux sociaux positionnés business (e.g. Viadeo, LinkedIn, etc.) et qui servent davantage à la construction du réseau de contacts professionnels et d'autre part, les réseaux sociaux plus orientés vie privée (e.g. Facebook, Twitter) qui leur permettraient d'atteindre les consommateurs finaux. Dans le cas des PME de tourisme, les dirigeants peuvent également se rendre présents sur des réseaux plus spécialisés dans le secteur.

La place du réseau social dans la stratégie de l'entreprise doit également être clairement perçue par le consommateur. En effet, le réseau social peut être pour différentes fonctions. Il peut d'abord être utilisé comme une interface d'assistance pour le consommateur l'aidant à se retrouver dans l'offre de l'établissement touristique. Au même titre qu'une assistance téléphonique, le réseau social permet à l'établissement touristique d'être à l'écoute des problèmes des consommateurs. Il peut également jouer le rôle de plate-forme de promotion pour le dirigeant, afin de faire connaître les offres promotionnelles. Le réseau social peut

également jouer le rôle d'interface d'informations, aussi bien relatives à l'entreprise elle-même qu'aux activités touristiques de la région. Le dernier objectif qu'il est possible de suivre en utilisant les réseaux sociaux est de nature participative même si cela présente un grand risque en ouvrant la voie aux consommateurs, comme précisé précédemment.

Dans la continuité de cette fixation d'objectifs, le dirigeant doit nécessairement déterminer les ressources financières exigées par l'intégration des réseaux sociaux et les compétences mises en œuvre pour une stratégie efficace. Cela permet notamment à certaines PME, qui souffrent d'une crainte de changement et d'un manque de compétences, de dépasser cette position pour prendre davantage de risque et développer cet usage (Dutta, 2010).

Le virtuel semble complexe à contrôler en comparaison à une relation physique plus proche. En effet, si les techniques plus traditionnelles permettent le renforcement de la relation client, les réseaux sociaux se présentent comme un outil efficace et peu coûteux pour prospecter, attirer de nouveaux clients et surtout les fidéliser en maintenant le contact régulier avec eux.

Les réseaux sociaux, au-delà de cette efficacité de prospection, ont transformé le rapport des consommateurs face aux entreprises. En effet, ces derniers, par l'intégration du web 2.0, ont acquis un pouvoir de contrôle de l'information et de partage de l'évaluation. L'intégration des réseaux sociaux est porteuse d'efficacité mais est à double tranchant puisqu'elle offre également l'opportunité aux consommateurs de s'exprimer pour, éventuellement, être source de bouche-à-oreille positif (Tuten et Solomon, 2013). Néanmoins, il est à souligner que leur parole est dès lors difficile à gérer. Ce risque est d'ailleurs l'un des principaux freins des managers à être présents sur les réseaux sociaux : ils n'ont pas la capacité de gérer les critiques négatives des consommateurs et préfèrent les éviter. Les réactions, notamment négatives, des clients doivent en effet être traitées et l'entreprise doit nécessairement réagir. C'est dans ce sens que l'entreprise doit s'engager à long terme dans ces réseaux sociaux et être actif de manière régulière. Ces réseaux doivent être considérés comme une interface pour les dirigeants d'échange avec les consommateurs dans une relation directe et transparente. Ce sont les conditions de la construction d'une bonne e-réputation.

Le dirigeant de PME a tout intérêt alors à changer sa position vis-à-vis du consommateur : il se doit d'être plus connecté et disponible envers ses clients. C'est une manière pour les entreprises de rester à l'écoute des attentes des consommateurs. Cette nouvelle manière d'appréhender le client est d'autant plus importante que les réseaux sociaux sont le terrain privilégié pour la diffusion rapide de fausses informations. Le dirigeant doit rester alors attentif et vigilant ; la sécurité et le contrôle des données sont, dans ce sens, importants pour lui et permettent de protéger l'image de son entreprise. Il est important de noter à ce titre que le capital-marque de l'entreprise, construit sur ces médias sociaux, est protégé par certains instruments juridiques (Manara et Roquilly, 2011).

En faisant appel aux réseaux sociaux, la PME n'élimine pas l'intégration des autres outils marketing plus traditionnels. L'efficacité de leur intégration se joue davantage sur la vision d'une stratégie globale, combinant les différents outils. Cette stratégie doit être réfléchie et répondre à un projet de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Adam S. et Deans K.R. (2001), « Inter-Study Comparisons of Small Business Internet Use in Australia and New Zealand », *Proceedings of The Seventh Australian World Wide Web Conference*, Coffs Harbour, Australia, 1-10.
- Andrus D.M. et Norwell W. (1990), «Marketing differences between large and small firms: a test of the industrial/consumer dichotomy hypothesis», *Akron Business and Economic Review*, vol. 21, n° 3.
- Anghern A. (1997), «Designing mature Internet business strategies: the ICDT model», *European Management Journal*, vol. 15, n° 4.
- Bulearca M. et Bulearca S. (2010), «Twitter: a viable marketing tool for SMEs», *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 2, n° 4.
- Carson D. et Cromie S. (1989), «Marketing planning in small enterprises: A model and some empirical evidence», *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n° 1.
- Carson D. et McCartan D. (1995), «Non-practice of theoretically based marketing in small business – issues arising and their implications», *Journal of Marketing, Theory and Practice*, vol. 3, n° 4.
- Castellano S. et Dutot V. (2013), « Une analyse de l'e-reputation par analogie ou constraste avec la reputation : une approche par les medias sociaux », *Revue Française du Marketing*, Vol. 243, n°3/5
- Chun R. (2004) - The E-reputation Mix : Building and protecting retailer brands online, *European Retail Legest*, Volume 41, p. 1-4.
- Coviello N.E. et Munro H.J. (1995), «Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development», *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 77.
- Dean J., Holmes S. et Smith S. (1997), «Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia», *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 1.
- Denzin N. et Lincoln Y. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Dunn B. (2010), «Best buy's CEO on learning to love social media», *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 12.
- Dutta S. (2010), «What's your personal social media strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 11.
- Ford D. et Rowley T.P. (1979), «Marketing and the small industrial firm», *Management Decision*, vol. 17, n° 2.
- Fuller J., Jaweck G. et Muhlbacher H. (2007), «Innovation creation by online basketball. Communitie», *Journal of Business Research*, vol. 60, n° 1.
- Ganley D. et Lampe C. (2009), «The Ties that Bind: Social Network Principles in Online Communities», *Decision Support Systems*, vol. 47, n° 3.
- Garcia K. (2011), «Digital Dining: Chain Restaurants Add Social Media, Mobile to the Menu», *e-marketing Digital Intelligence*.
- Gilmore A., Carson D. et Grant K. (2001), «SME marketing in practice», *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, n° 1.
- Hansen E. (1995), «Entrepreneurial networks and new organization growth», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 11, n° 4.
- Hill J. (2001), «A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity, Part1 and 2», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 7, n° 5.

- Hill J. et McGrowan P. (1996), «Marketing development through networking: a competency based approach for small firm entrepreneurs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 3, n° 3.
- Jaouen, A., & Nakara, W. (2014). Les systèmes d'information en microfirme: une approche par le bricolage organisationnel. *Revue internationale PME*, 27(3-4), 225-260.
- Joyce P., Woods A., McNulty T. et Corrigan P. (1990), «Barriers to change in small business: some case from an inner city area», *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 4.
- Kozinets R. (2002), «The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities consumption», *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n° 1.
- Levenson I. (1986), «The phenomenon of strategic collaboration», *Directors and Boards*, vol. 10, n° 4.
- Manara C. et Roquilly C. (2011), «Le risque d'érosion du capital-marque sur les médias sociaux : efficacité et limites des instruments juridiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n°3, 94-115.
- Mezzourh, S., & Nakara, W. A. (2012). New business ecosystems and innovation strategic choices in SMEs. *The Business Review*, 20(2), 176-182.
- Miller M. (2010), *The ultimate web marketing guide*, Pearson Education.
- Mohan-Neill S.I. (1995), «The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n° 4.
- Morris M.H. et Paul G.W. (1987), «The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, n° 3.
- Muniz A.M. Jr et O'Guinn T.C. (2001), «Brand community», *Journal of Consumer Research*, vol. 27.
- Neil T. (1986), «Distinctive competence: a marketing strategy for survival», *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 1.
- Nakara W.A., Benmoussa F.Z. et Jaouen A. (2012), «Entrepreneurship and Social Media Marketing: Evidence from French Small Business», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 16, n°4.
- O'Leary D. E. (2011) - The use of social media in the supply chain : survey and extensions, *Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, Volume 18, n°2-3, p. 121-144.
- Pacitto J-C., Julien P-A. et Bizeul P. (2006), «Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? une exploration franco-québécoise», *Management & Avenir*, vol. 11.
- Patten D. (1989), *Successful marketing for the small business*, The Daily Telegraph Guide, Kogan Page, London.
- Payne A. et Frow P. (2005), «A Strategic Framework for Customer Relationship Management», *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 4.
- Peterson R.P. (1991), «Small business usage of target marketing», *Journal of Small Business Management*, vol. 29.
- Proulx S., Millette M., Heaton L. (2012) - *Media sociaux enjeux pour la communication*, édition Presses de l'université du Québec.
- Romano C. et Ratnatunga J. (1995), «The role of marketing. Its impact on small enterprise research», *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 7.
- Safko L. (2010), *The social media bible: tactics, tools and strategies for business success*, John Wiley & Sons Ltd.
- Scase R. et Goffee R. (1980), *The real world of the business owner*, Croom Helm, London.
- Sharma A. et Sheth J.N. (2004), «Web based marketing. The coming revolution in marketing though and strategy», *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 7.
- Sterne J. (2001), *World Wide Web Marketing: Integrating web into your marketing strategy*, John Wiley & Sons Inc.

- Thanh Tan Vo et Maingot M. (2013), « Comprendre les décisions d'achat dans les médias sociaux : le cas du e-tourisme », *Gestion*, /1 vol. 38, p. 30-38
- Tapscott D. et Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio Trade, NY.
- Tsai W., MacMillan I.C. et Low M.B. (1991), «Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets», *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1.
- Tuten, T & Solomon, M. (2013). *Social Media Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vacher, B. (2002). «Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME? ». *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 3-4.
- Webb B. et Sayer R. (1998), «Benchmarking small companies on the Internet», *Long Range Planning*, vol. 31, n° 6.
- Weinrauch J.D., Mann O.K., Robinson P.A. et Pharr J. (1991), «Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 4.
- Zarella D. (2009), *The social media marketing book*, O'Reilly Media, Inc, USA.