

République Algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement Supérieure et de la recherche scientifique

Université Abou Bekr-Belkaïd, Tlemcen

Faculté des sciences Économiques, Gestion et sciences Commerciales



Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité: Marketing des services

**L'impact du marketing digital sur la performance de
l'entreprise. CAS échantillon d'entreprise Algérienne**

Sous la direction de:

Dr. Derrar Arslan

Présenté par:

Mlle. ZERHOUNI Farah

Devant le jury composé de :

Pr .GRARI Yamina

Présidente

Université de Tlemcen

Dr. DERRAR Arslan

Encadreur

Université de Tlemcen

Dr. TCHOUAR Abdelkrim

Examineur

Université de Tlemcen

Année universitaire : 2024-2025

Remerciements :

À l'issue de la rédaction de ce mémoire de Master 2, qui n'aurait pas été possible sans le soutien précieux et bienveillant de nombreuses personnes, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à celles et ceux qui m'ont accompagné et soutenu tout au long de ce travail.

J'exprime mes sincères remerciements et ma gratitude à mon directeur de mémoire, Docteur Derrar Arslan, pour sa confiance, ses conseils éclairés, son accompagnement attentif et ses orientations tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, Professeure Grari Yamina et Docteur Tchouar Abdelkrim, pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour leurs remarques constructives et enrichissantes.

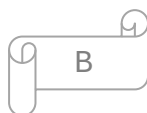
Je tiens aussi à remercier du fond du cœur ma famille, pour son soutien constant, ses encouragements et sa patience. Un grand merci à mes amis Chaimaa, Soraya et Ikram, pour leur aide, leur écoute et leur présence précieuse tout au long de cette période



Dédicaces :

*Je dédie ce mémoire à ma chère famille, pour leur amour
inconditionnel, leur soutien constant et leurs sacrifices tout
au long de mon parcours universitaire.*

*À tous mes proches qui ont cru en moi et qui m'ont motivé
de près ou de loin, merci du fond du cœur pour votre
présence et votre confiance.*



SOMMAIRE :

Introduction générale

Chapitre. I : Cadre théorique de la recherche

Introduction

Section 01 : Transformation digital :

Section 02 : Fondements et notions clés du marketing digital

Section 3 : Notions générales sur la performance

Conclusion

CHAPITRE.II : Revue de littérature des études antérieurs

Introduction :

Section 1 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur le soutien du TOP management.

Section 2 : Le soutien du TOP management a un impact positif sur la Performance d'entreprise.

Section 3 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur la Performance d'entreprise.

Conclusion :

CHAPITRE III : Etude empirique auprès d'un échantillon d'entreprise algériennes

Introduction :

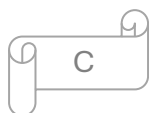
Section 1 : Domaine de recherche et modèle théorique

Section 2 : Méthodologie de recherche

Section 3 : Méthodologie de l'étude empirique :

Conclusion :

Conclusion générale





INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

Dans un contexte caractérisé par une transformation continue, où la mondialisation et les progrès technologiques rapides redéfinissent les interactions, le marketing digital s'impose comme un levier stratégique majeur. Il exploite un écosystème communicationnel élargi et interactif, permettant aux entreprises de nouvelles manières d'atteindre et de mobiliser leurs audiences.(Hirt &Willmott, 2014).

À l'ère de la transformation technologique, notamment portée par Internet, les Smartphones, et les objets connecté, les entreprises doivent faire face à de nouveaux défis majeurs. Cette évolution a profondément bouleversé le monde des affaires, donnant lieu à l'émergence de concepts comme l'économie digitale, le commerce en ligne ou encore l'e-business.(Zidane et al., 2017).La transformation digitale constitue désormais une priorité stratégique incontournable pour l'ensemble des entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, elle touche toutes les dimensions de l'organisation . (Vivier & Ducrey, 2019).

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises sont amenées à repenser leurs stratégies traditionnelles afin de s'adapter aux exigences de l'ère numérique. Cette adaptation nécessite une véritable transformation digitale, devenue indispensable pour se différencier, gagner en agilité et renforcer leur performance globale. Le marketing digital joue, à cet égard, un rôle central. Il ne se limite plus à garantir une simple visibilité en ligne, mais regroupe un ensemble d'activités complémentaires telles que le référencement naturel et payant (SEO/SEA), le marketing sur les réseaux sociaux, l'affiliation, l'emailing, l'inbound marketing, l'automatisation des campagnes, ainsi que le marketing mobile (Isaac et al., 2014). Ces leviers numériques permettent aux entreprises de cibler efficacement leurs audiences, de renforcer la notoriété de la

marque, de fidéliser la clientèle et d'analyser en temps réel l'efficacité de leurs actions, contribuant ainsi à l'optimisation de leur performance commerciale et organisationnelle (Jameel et al., 2017 ; Rambe, 2017 ; Petrović, 2020). Cependant, cette transition vers le digital ne peut être pleinement réussie sans l'engagement actif des dirigeants. Le top management joue un rôle déterminant, dans la mesure où il oriente la stratégie de l'entreprise, soutient les initiatives numériques et favorise l'adoption de nouvelles pratiques organisationnelles. La transformation digitale, notamment dans le domaine du marketing, dépasse donc la seule dimension technologique : elle constitue un véritable enjeu de gouvernance et de culture d'entreprise (Mahoney, 2011).

Ce mémoire vise à analyser l'impact du marketing digital sur l'amélioration de la performance des entreprises, en mettant en évidence la manière dont ses leviers permettent d'accroître la visibilité, d'optimiser la relation client, de générer de la valeur et de renforcer la rentabilité. Le rôle du top management sera également examiné, dans la mesure où son engagement s'avère déterminant pour piloter cette transformation digitale et en amplifier les bénéfices. Ce travail s'appuiera sur une revue de la littérature, l'étude de cas pratiques et, la réalisation d'une enquête de terrain, afin d'examiner dans quelle mesure le marketing digital peut être considéré comme un levier pertinent pour favoriser une performance commerciale pérenne au sein des entreprises.

En Algérie, le recours au marketing digital demeure peu exploré dans les recherches académiques, en particulier en ce qui concerne son influence sur la performance commerciale dans un contexte marqué par une concurrence accrue et une digitalisation croissante. À partir d'un échantillon de 120 entreprises algériennes, cette étude s'inscrit dans une démarche visant à répondre à la problématique suivante : **Quel est l'impact du marketing digital sur l'amélioration de la performance commerciale des entreprises ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

H.1 : Le marketing digital a un effet positif sur le soutien du top management.

H. 2 : Le soutien du top management a un effet positif sur la performance de l'entreprise.

H.3 : Le marketing digital a un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Afin de valider les hypothèses formulées, une enquête quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon aléatoire de 120 entreprises algériennes. Cette démarche s'appuie à la fois sur une revue de la littérature et sur une étude empirique conduite en ligne à l'aide de Google Forms. Le questionnaire a été diffusé via des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et Facebook, en ciblant spécifiquement les entreprises ayant recours à au moins un canal digital dans leur stratégie marketing. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide de la méthode des équations structurelles, en combinant une analyse exploratoire et une analyse factorielle confirmatoire.

L'intérêt porté à cette étude découle du fait que le marketing digital s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique majeur pour les entreprises, car il joue un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs commerciaux et dans l'amélioration de la performance.

Le premier chapitre propose un aperçu général de la transformation digitale. Il est structuré en trois sections : la première est consacrée à l'origine et à la définition de la transformation digitale ; la deuxième présente le concept de marketing digital ainsi que ses principaux canaux ; enfin, la troisième section aborde les notions liées à la performance de l'entreprise, en détaillant ses

différentes formes ainsi que les principaux indicateurs permettant d'évaluer la performance commerciale

Ce deuxième chapitre propose une synthèse des travaux théoriques et empiriques portant sur les effets du marketing digital sur la performance des entreprises. Il s'attache à définir les concepts clés mobilisés dans cette recherche, à savoir le marketing digital, la performance commerciale, ainsi que les variables contextuelles et médiatrices associées. À travers l'analyse de travaux académiques nationaux et internationaux, ce chapitre met en lumière les principales approches théoriques et les résultats empiriques relatifs à l'usage des outils numériques dans les PME et les grandes entreprises.

Le troisième chapitre s'articule autour de quatre sections. La première section est consacrée à la présentation des aspects méthodologiques de l'étude empirique. Elle débute par l'introduction du champ de recherche, la formulation des hypothèses et l'élaboration du modèle conceptuel. Elle se poursuit par la description du processus de conception du questionnaire, ainsi que la sélection des échelles de mesure appropriées pour chaque variable étudiée, suivie du processus de collecte des données et de la caractérisation de l'échantillon. Une analyse descriptive est ensuite réalisée, accompagnée de tests d'homogénéité des construits, incluant la vérification de la fiabilité des instruments de mesure (items) à l'aide du logiciel SPSS 25. Par ailleurs, une analyse factorielle confirmatoire est menée à l'aide du logiciel STATISTICA 8.0, afin d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle de mesure, ainsi que la validité et la fiabilité des échelles utilisées. Cette étape constitue un préalable indispensable à la vérification des hypothèses et à l'interprétation des résultats. Enfin, une analyse des données sera suivie d'une discussion des résultats obtenus.



***Chapitre I : Cadre théorique de
la recherche***

Chapitre I : Cadre théorique de la recherche

Introduction :

La montée en puissance du numérique a profondément modifié les pratiques commerciales, plaçant le marketing digital au cœur des stratégies contemporaines des entreprises. Cette dynamique de transformation, illustrée par la transition progressive du Web 1.0 vers le Web 4.0, ouvre de nouvelles perspectives en matière de communication et de gestion de la relation client, tout en soulevant des enjeux d'ordre technologique et organisationnel. Ce chapitre a pour objectif d'examiner l'impact de cette évolution sur les stratégies marketing et sur la performance des entreprises, en s'appuyant sur des indicateurs tels que la satisfaction de la clientèle, la rentabilité et la compétitivité. Il met en évidence que le marketing digital ne se résume pas à une simple innovation technologique, mais représente une mutation stratégique d'envergure.

Section 01 : Transformation digital :

1.1 Mutation du marketing digital:

L'évolution constante du marketing que nous connaissons tous s'est toujours poursuivie avec l'émergence de nouvelles technologies, communément appelées NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), le marketing digital a vu le jour dans les années 90. Selon le Digital Marketing Institute, on peut le définir comme l'utilisation des technologies numériques pour créer une communication intégrée, ciblée et mesurable qui favorise l'acquisition et la fidélisation des clients tout en cultivant des relations plus profondes avec eux.

De manière générale, le marketing digital a pour objectif d'attirer et de fidéliser la clientèle en assurant la promotion des produits à travers des outils et canaux exclusivement numériques.

À chaque avancée du web, le marketing a su se moduler, étant donné que les consommateurs et leurs désirs ont progressé de façon naturelle et que la connexion avec ces derniers a également dû se transformer. Au cours des trois dernières décennies, le concept de marketing, comme on peut le voir, a changé en se transformant en une approche managériale et sociale qui prend en compte la nécessité de créer une certaine valeur pour les consommateurs, pour leur communauté et enfin, pour l'entreprise. C'est là que nous nous trouvons aujourd'hui. Mais la question reste posée : comment sommes-nous passés du marketing 1.0 au marketing 4.0 ? Cette évolution se décompose en quatre grandes étapes.

1.1.1 Web 1.0 : Qui s'étend de 1995 à 2003 et est souvent qualifié de web traditionnel, se caractérise principalement par des pages statiques destinées à la diffusion d'informations. Les sites web de cette période sont centrés sur la présentation des produits, offrant une interaction limitée aux utilisateurs. Ce

modèle rappelle la télévision, où le contenu est consommé de manière passive, sans possibilité d'échange. Les entreprises utilisaient ce canal pour transmettre leurs messages aux clients, lesquels pouvaient uniquement accéder aux informations disponibles sans interagir. Par ailleurs, les contraintes techniques telles que la lenteur des connexions et les temps de chargement pénalisaient l'expérience utilisateur, ce qui a favorisé le passage vers une nouvelle phase technologique, celle du Web 2.0 (Scheid, Vaillant & de Montaigu, 2012, p. 89).

1.1.2 Web 2.0 : Le Marketing 2.0, seconde évolution du concept marketing, a émergé avec l'avènement de l'ère de l'information moderne. Selon Vincent Gruyer, le Web 2.0 correspond à un internet fondé sur la participation et la collaboration des utilisateurs, constituant un système d'information accessible mondialement, où chaque internaute intervient activement. Cette ère repose sur les progrès des technologies de communication et d'information. Cependant, à cette époque, les entreprises et le marketing doivent relever le défi d'un consommateur mieux informé, capable de comparer et de rechercher des informations sur divers produits et services similaires. Ainsi, la valeur d'un produit ou d'un service se mesure selon ce que le consommateur juge approprié. (Gruyer.V, 2008, p.55)

1.1.3 Web 3.0 :

La troisième phase de l'évolution du marketing est celle du Marketing 3.0, une ère dominée par la notion de "valeur". Cette étape marque un changement majeur, passant de la vision qui consistait à traiter les individus comme de simples consommateurs à celle de les considérer comme des êtres humains, dotés d'un esprit, d'un cœur et de sentiments. À une époque où les entreprises sont confrontées aux besoins et aux désirs les plus profonds des consommateurs, elles doivent adapter leurs stratégies marketing et de communication pour identifier, créer et offrir des valeurs non seulement économiques, fonctionnelles ou environnementales, mais aussi spirituelles et sentimentales.

Dans la perspective du Marketing 3.0, le marketing se déploie dans « l'arène des aspirations humaines, des valeurs et de l'esprit ». Il considère les consommateurs comme des êtres humains à part entière, dont les autres besoins et aspirations ne doivent jamais être ignorés. Ainsi, le Marketing 3.0 enrichit le marketing émotionnel en y ajoutant une dimension plus profonde, celle du marketing de l'esprit humain. (Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2010, p.17-28)

1.1.4 Web 4.0 : Selon Barabel et Meier (2015), la transformation digitale résulte d'un ensemble de processus mêlant automatisation, dématérialisation et réorganisation des modes de gestion, en intégrant le numérique dans le fonctionnement quotidien des entreprises (p. 102). Le Web contemporain, qualifié de « web intelligent », vise à immerger l'individu dans un environnement omniprésent, inaugurant une ère d'interactions totales où l'utilisateur est pleinement intégré. Face à cette évolution, les entreprises ne pouvaient plus se reposer sur les pratiques traditionnelles du marketing, souvent jugées peu fiables. Elles ont ainsi dû adopter les nouvelles technologies pour déployer leurs stratégies, améliorer la production de biens et services, transformer l'expérience client, optimiser leurs processus internes et diffuser une culture digitale au sein de leur organisation.

En 2017, Philip Kotler a présenté la quatrième phase de l'évolution du marketing, qualifiée de Marketing 4.0, qu'il définit comme une stratégie intégrant de manière harmonieuse les interactions en ligne et hors ligne entre les entreprises et leurs clients (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, pp. 22-25). Cette approche combine l'intelligence artificielle et d'autres technologies des TIC pour maximiser la productivité, tout en exploitant la connectivité humaine afin d'enrichir l'expérience client.

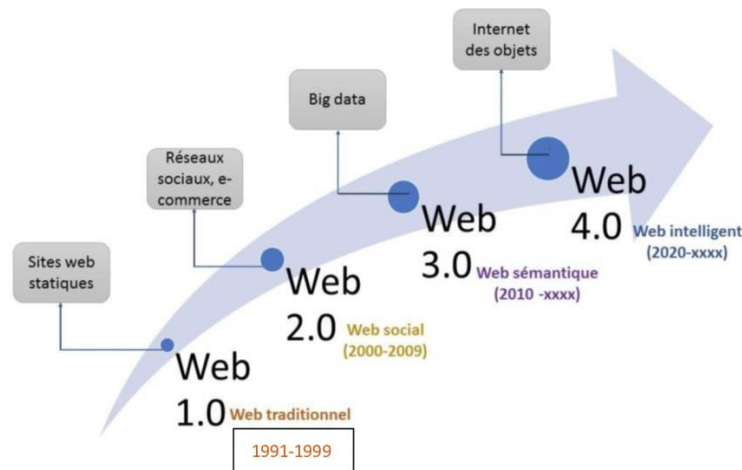


Figure (1.1) : Evolution des technologies du web

Source : /www.researchgate.net/figure/du-Web-10-au-Web-40-son-evolution-depuis-1991-Source-Sika-Technologie-mars-2017_fig2_363135944

1.2 Comprendre la Disruption Digitale :

Dans un monde en constante évolution et transformation, les entreprises sont confrontées à un rythme de changement sans précédent, qui est essentiellement impulsé par la révolution numérique. Depuis les premiers pas de l'informatique et de l'Internet jusqu'à nos jours, les entreprises ont été témoins d'une accélération rapide et fulgurante du progrès technologique. Ce phénomène, qualifié par l'économiste Joseph Schumpeter en 1911 de « destruction créatrice », se manifeste de manière croissante, bouleversant profondément nos habitudes de vie et les pratiques professionnelles.

L'augmentation rapide de la capacité de transmission des données, de la capacité de calcul des processeurs, de la capacité de stockage ainsi que du nombre d'appareils connectés a engendré un cadre technologique propice à une diffusion accélérée de l'innovation. Cette abondance d'innovations offre un potentiel important aux entreprises capables de l'exploiter, tout en générant un climat d'incertitude et de confusion, notamment chez les acteurs traditionnels moins flexibles et réticents face au changement.

Dans ce contexte, les grandes entreprises peuvent être tentées de défendre leur vision passée du marché, même au détriment de l'adoption de nouvelles

pratiques et technologies. Pourtant, comme l'a souligné l'entrepreneur et investisseur Bill Gross dans une étude portant sur 150 entreprises, le timing est souvent le facteur décisif du succès. Cela met en évidence la nécessité pour les entreprises de saisir pleinement les évolutions des comportements et habitudes des consommateurs afin de réajuster leurs stratégies de manière appropriée.

Cette accélération de l'innovation est amplifiée par des facteurs tels que la loi du retour accéléré de Ray Kurzweil, qui étend la loi de Moore à l'ensemble des technologies émergentes. Cette loi prévoit une croissance exponentielle de toutes les activités humaines liées aux technologies NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives), transformant profondément et durablement notre manière de vivre et de travailler. Ainsi, dans ce contexte complexe et en constante mutation, comprendre et adopter la numérisation et l'intelligence artificielle deviennent des impératifs stratégiques pour les entreprises modernes. Ces éléments, bien que représentant des défis majeurs, offrent également d'immenses opportunités pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs, leur permettant de se réinventer, d'optimiser leurs opérations et d'améliorer leur offre de valeur.

1.3 Les Six Chantiers de la Transformation Digitale :

L'intérêt grandissant pour la transformation digitale est désormais omniprésent, bien que souvent abordé de manière superficielle. Cependant, certaines organisations visionnaires ont pleinement saisi son importance cruciale pour leur avenir. Des entreprises telles qu'AXA, AccorHotels ou la SNCF ont lancé des programmes ambitieux de transformation digitale, investissant massivement et mobilisant l'ensemble de leurs ressources. À la suite d'échanges avec plus de 300 entreprises de tailles diverses, le HUB Institute a identifié une grande variété de stratégies de transformation digitale. Étant donné la singularité de chaque organisation, il est crucial d'adopter une démarche structurée pour piloter efficacement les différents projets liés à cette transformation.

Face à la complexité de cette mutation, il est nécessaire d'établir un plan de bataille clair et partagé. Cette Matrice développée par le HUB Institute offre une vision holistique des six principaux chantiers et des cinq étapes clés de cette transformation. Ces chantiers incluent : le leadership, la culture et l'organisation, la technologie, la maîtrise des données, le marketing et l'expérience client, ainsi que la mesure de la performance. (Ducrey.V, & Vivier. E, 2017,p.44)

	AUDITER	PLANIFIER	TESTER	DEPLOYER	OPTIMISER
Leadership	Compréhension & Vision	Stratégie & New Business Model	Pilote & Lab	Roadmap & Soutien/ exemplarité	Itération & optimisation
Culture & Organisation	QI Digital & Acculturation	Compétences & Organisation	Process & Policies	Formations & Changement	Collaboration
Technologies	Ecosystème & Architectures	Intégration Business & IT	Everywhere Commerce	IOT, Cloud, SAAS, API	Agilité & Open Innovation
Données	Mapping datas existantes	Unification CRM & DMP	Légal & Cyber Sécurité	Data visualisation & Datamining	Big Data & Prédictif
Exp. Clients & Marketing 2.0	Connaissance Clients	Contenus, Services & Exp	Social, Mobile, Video	Engagement & Mediaplanning Omnicanal	Temps Réel
Mesure	Bonnes Pratiques	KPIS	Analytics & Metrics	Tableaux de bord	Benchmarks

Déploiement du Changement

Figure (1.2) : Les 6 Chantiers de la Transformation Digitale

Source :(Ducrey & Vivier, 2017, p. 44)

Cette matrice, conçue après une collaboration de plusieurs années avec des experts, fournit un cadre générique pour structurer le processus de transformation digitale. Bien qu'elle puisse être adaptée aux besoins spécifiques de chaque organisation, elle constitue une ressource précieuse pour guider cette transition complexe et essentielle vers le numérique.

1.3.1 Le Premier chantier : : Leadership & Management

À l'instar de l'armée, c'est la responsabilité des hauts dirigeants de définir la stratégie et d'ordonner l'action. Cependant, bien que ce chantier soit la priorité absolue, essentielle à toute transformation majeure, les compétences actuelles du top management constituent souvent un frein plutôt qu'un levier. Les réussites passées ne garantissent en rien les succès futurs. En effet, « ceux qui ont brillé lors de l'ère précédente sont fréquemment les derniers à s'adapter au

changement, les derniers à adopter la nouvelle dynamique de transition, et subissent souvent une chute plus sévère que la majorité ».

Dans le contexte actuel de transition numérique accélérée, les défis de leadership et de gestion sont exacerbés au sein des grandes entreprises. Les dirigeants, souvent formés sur des modèles dépassés et enclins à une approche conventionnelle, peinent à s'adapter aux nouvelles réalités digitales. Cette résistance au changement entrave l'innovation et compromet la durabilité organisationnelle.

L'âge et le statut hiérarchique peuvent également constituer des obstacles à l'innovation. Les dirigeants proches de la retraite ou aspirant à des postes de direction ailleurs sont souvent réticents à prendre des risques ou à investir dans des projets jugés audacieux. Cette aversion pour le changement limite la capacité des organisations à évoluer dans un environnement en mutation rapide. Pourtant, les entreprises qui négligent l'innovation risquent de se retrouver à la traîne dans un paysage économique en constante évolution. La disruption numérique, un phénomène mondial, ne laisse pas indemnes les organisations trop attachées à leurs méthodes traditionnelles. Ainsi, il est crucial pour les entreprises de favoriser une culture de l'innovation et de l'adaptabilité, en écoutant attentivement les besoins des clients et en restant à l'affût des évolutions du marché. Les dirigeants doivent être prêts à sortir de leur zone de confort et à remettre en question les modèles établis.

Des initiatives comme les "Shadow Comex", qui donnent la parole aux jeunes collaborateurs, ou les efforts pour améliorer l'interaction avec les clients sur les réseaux sociaux, montrent l'importance d'une approche proactive et ouverte à l'innovation.

George Colony, PDG de l'Institut Forrester, souligne l'importance de comprendre en profondeur le monde numérique. Il conseille aux entreprises de faire du numérique une priorité stratégique et d'intégrer des experts en

technologie à leur comité exécutif pour rester compétitives dans un marché en constante évolution.

1.3.2 Deuxième Chantier : Culture & Organisation

La transformation numérique, qui se concentre fortement sur la culture et l'organisation, est un aspect essentiel du processus global. Avant de se lancer dans la technologie, il est vital de considérer les ressources humaines comme le fondement de toute organisation. Les compétences, les motivations et l'alignement des collaborateurs sur les objectifs de l'entreprise sont déterminants pour le succès de la transformation. Malheureusement, la gestion des ressources humaines, souvent centrée sur les aspects juridiques, n'a pas toujours pris en compte l'impact de la révolution numérique. Il est donc essentiel de reconnaître le rôle central des RH dans la conduite efficace de la transformation numérique. Dans ce cadre, l'audit de la culture d'entreprise est un facteur clé du succès de la transformation. Aux États-Unis, la culture d'entreprise est largement reconnue comme un élément clé du succès d'organisations innovantes telles que Google, Facebook et Airbnb. Cette culture agit comme un liant, assurant la cohérence et la pertinence des actions en alignement avec les objectifs de l'entreprise. Il est donc essentiel de comprendre et de cultiver la culture d'entreprise, car elle influence directement l'engagement des employés, l'attractivité de l'entreprise et sa rentabilité.

Établir une nouvelle culture d'entreprise constitue une démarche à la fois complexe et indispensable. Cela implique la création d'une vision partagée et de principes directeurs pour guider le comportement des employés, ainsi que la communication transparente de cette vision pour garantir l'adhésion de toute l'organisation. Mesurer les progrès et ajuster continuellement la culture sont également des étapes cruciales pour assurer son efficacité à long terme.

Une culture d'entreprise axée sur le numérique et l'innovation repose sur plusieurs valeurs fondamentales telles que l'alignement, l'ambition, l'innovation,

l'orientation client, l'agilité et des valeurs généreuses telles que la transparence et la collaboration. Il est important de reconnaître que chaque entreprise est unique et que sa culture d'entreprise doit être adaptée à ses besoins spécifiques tout en s'inspirant des meilleures pratiques des acteurs innovants du numérique. En fin de compte, la transformation numérique va bien au-delà de l'adoption de nouvelles technologies. Elle nécessite une approche globale qui intègre les aspects humains, culturels et organisationnels. En comprenant et en cultivant leur culture d'entreprise, les organisations peuvent mieux positionner leurs employés pour réussir dans un environnement numérique en constante évolution.

1.3.3 Troisième Chantier : La Technologie

Les progrès technologiques ont subi une transformation significative ces dernières années, entraînant une redéfinition des impératifs relatifs aux systèmes informatiques au sein des grandes organisations. Souvent, ces entreprises se trouvent confrontées à des infrastructures héritées, basées sur des langages et des architectures dépassés, ce qui constitue un fardeau entravant leur agilité et leur efficacité, tant en interne qu'en externe. Ce poids, communément appelé "legacy", requiert une révision urgente afin de libérer le potentiel de l'entreprise et de répondre aux exigences évolutives du marché.

Dans ce cadre, il est crucial de réexaminer le rôle de la direction des systèmes d'information (DSI) et de la transformer en un moteur de l'innovation technologique, aligné sur les objectifs métier. La DSI ne peut plus se contenter d'être une entité isolée; elle doit devenir un levier de progrès, ouvert aux nouvelles opportunités offertes par le Cloud, les API et les logiciels en mode SaaS. Cette évolution vers une approche plus flexible et visionnaire est essentielle pour garantir la stabilité, la sécurité et la compétitivité de l'entreprise. Dans un environnement où chaque entreprise se profile comme une entreprise logicielle, le domaine de l'informatique prend une importance capitale. Les investissements financiers et humains requis pour maintenir la compétitivité

sont considérables. Toutefois, pour optimiser le retour sur investissement, il est indispensable de placer à la tête de la DSI un leader doué et visionnaire, capable de concevoir des solutions innovantes et rentables pour l'entreprise.

Les nouvelles architectures informatiques doivent être conçues avec une approche ouverte et interopérable, favorisant l'intégration avec des solutions externes et des plateformes tierces. Cette inter-connectivité, facilitée par l'utilisation d'API et de solutions Cloud, revêt une importance particulière dans le contexte de l'Internet des objets, où la synergie entre différentes technologies est cruciale. Pour prospérer dans cet environnement en mutation constante, les organisations doivent adopter une approche agile de la technologie. Cela implique non seulement l'adoption de méthodologies de travail agiles, mais aussi la promotion d'une culture de l'innovation, où l'échec est perçu comme une étape vers le succès et où l'open innovation est encouragée. En maîtrisant ces éléments, les entreprises peuvent collaborer de manière plus efficace et concevoir les solutions technologiques qui façonneront l'avenir de leur activité.

1.3.4 Quatrième chantier : Les Données « Data »

La donnée est fréquemment désignée comme le nouvel « or noir » de l'ère numérique, poussant progressivement les entreprises à devenir des organisations centrées sur les logiciels, les données et les algorithmes. Ainsi, la capacité à recruter et fidéliser des experts dans ce domaine constituera un facteur déterminant pour leur compétitivité à venir.

Afin d'optimiser l'exploitation des données, les entreprises doivent moderniser leurs infrastructures, souvent fragmentées et dépassées. La première étape consiste à identifier, nettoyer, unifier puis intégrer les différentes sources de données, ce qui est indispensable pour relever les défis à venir et s'adapter efficacement aux nouveaux outils et partenaires externes.

La gestion des relations client est un défi majeur en matière de gestion des données. En investissant dans des outils CRM efficaces, les entreprises peuvent cibler leurs prospects et clients de manière plus personnalisée et efficace. Cela

nécessite une stratégie claire, des investissements significatifs, et une coordination entre les différents départements de l'entreprise, ainsi qu'une adaptation des équipes aux nouveaux rôles et méthodes de travail. Enfin, même si le concept de "Big Data" est bien connu, il est souvent qu'une étape ultérieure dans la gestion des données. Avant de pouvoir utiliser pleinement les données pour des prédictions, il est nécessaire de maîtriser un ensemble de données plus restreint, souvent appelé "Small Data", et d'établir une infrastructure solide pour les gérer efficacement. L'importance du projet de données dans le cadre de la transformation digitale des entreprises ne peut être sous-estimée. En effet, des études récentes ont démontré que les entreprises qui parviennent à exploiter efficacement leurs données profitent d'un avantage concurrentiel significatif sur le marché. Par exemple, une recherche de McKinsey &Company a révélé que les entreprises qui utilisent intensivement les données sont 23 fois plus susceptibles d'acquérir de nouveaux clients, six fois plus susceptibles de les fidéliser, et 19 fois plus susceptibles d'être rentables que celles qui ne le font pas (McKinsey &Company, 2020). Ces chiffres soulignent l'importance vitale de la gestion des données dans la réussite d'une transformation digitale. De plus, les données jouent un rôle crucial dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises. En utilisant les données disponibles, les dirigeants peuvent identifier de nouvelles opportunités commerciales, anticiper les tendances du marché, et optimiser les processus opérationnels.

Une étude de Gartner a montré que d'ici 2025, 60% des grandes entreprises mondiales auront mis en place des stratégies de gestion des données pour soutenir leurs initiatives de transformation digitale (Gartner, 2021). Cette tendance met en lumière l'importance croissante de la gestion efficace des données dans le contexte de la transformation digitale. Enfin, le projet de données offre aux entreprises l'opportunité de renforcer leur relation client en proposant des produits et services personnalisés. En utilisant des outils CRM avancés, les entreprises peuvent mieux comprendre les besoins et les

préférences de leurs clients, ce qui leur permet de proposer des offres adaptées à chaque segment de clientèle.

Une étude de Harvard Business Review a révélé que les entreprises qui utilisent des données pour personnaliser leur offre voient une augmentation de 6 à 10% de leurs revenus (Harvard Business Review, 2019). Ces résultats soulignent l'importance stratégique de la gestion des données dans le cadre de la transformation digitale, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de l'expérience client et la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

1.3.5 Cinquième Chantier : Le marketing & l'expérience client

Dans notre ère de changement constant, le rôle du marketing et de l'expérience client dans la transformation numérique des entreprises n'est pas à négliger. En investissant dans des stratégies novatrices et en incorporant des technologies de pointe, les entreprises ont la capacité non seulement de répondre aux attentes en constante évolution des consommateurs, mais aussi d'anticiper les tendances futures. En mettant le client au cœur de leurs efforts, les entreprises peuvent créer des expériences client inoubliables et engageantes, renforçant leur position sur le marché.

Nous évoluons dans un environnement marqué par des transformations sociétales, économiques, culturelles et technologiques permanentes, où les attentes des consommateurs se renouvellent à grande vitesse. Dans ce contexte, les entreprises doivent repenser leurs stratégies en adoptant des approches innovantes telles que le *social listening*, qui leur permet de surveiller en continu leur audience, de mieux comprendre ses besoins et d'anticiper les évolutions du marché. (Brown & Reingen, 1987).

L'expansion des points de contact et la vitesse des médias numériques exigent de l'agilité dans la création de contenus marketing. Il est crucial de penser au marketing toute l'année, en produisant chaque jour des contenus engageants sous divers formats (texte, photo, vidéo, mobile, social), tout en tenant compte des spécificités de chaque plateforme (Kaplan & Haenlein, 2010).

Que ce soit à travers le contenu, les services ou les événements, l'objectif ultime du marketing est de créer des expériences mémorables, engageantes et interactives. Pour relever ces défis, les organisations doivent investir dans de nouveaux outils et développer de nouvelles compétences pour gérer leurs achats médias de manière omnicanale (Pine & Gilmore, 1998). Pour conclure, le marketing et l'expérience client sont vitaux dans la transformation numérique des entreprises. En adoptant des stratégies innovantes et en mettant le consommateur au cœur de leurs stratégies, les entreprises peuvent prospérer dans ce monde numérique en constante évolution.

1.3.6 Sixième Chantier : La mesure

La mesure de la performance est cruciale dans le cadre de la transformation numérique des entreprises. En effet, il est essentiel de pouvoir évaluer avec précision la productivité et l'efficacité pour guider les stratégies et prendre des décisions éclairées (Neely, 2005). Comme Peter Drucker l'a bien dit, "ce que nous mesurons, s'améliore", soulignant le lien intrinsèque entre la mesure et l'amélioration continue (Drucker, 1954).

Cela dit, il est vital de ne pas oublier que tout ce qui ne peut pas être mesuré n'est pas forcément sans valeur. Il est donc essentiel de ne pas limiter notre compréhension du monde à ce qui peut être quantifié, mais aussi de considérer les aspects qualitatifs et holistiques (Harrison & Sullivan, 2000). Une approche équilibrée qui tient compte à la fois des mesures quantitatives et qualitatives offre une vision plus complète de la performance globale de l'entreprise. Pour gérer efficacement une activité, il faut clairement identifier les objectifs à atteindre et définir les indicateurs de performance clés (KPI) pertinents (Parmenter, 2015). Il est judicieux de se concentrer d'abord sur les KPI les plus significatifs pour mesurer les progrès vers les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une fois les KPI définis, il faut choisir les bons outils pour les calculer de manière fiable et précise (Kenett&Zacks, 2021). Ces outils peuvent comprendre

des logiciels d'analyse de données, des tableaux de bord personnalisés et des systèmes de gestion de la performance. Les KPI ne sont pas seulement utiles pour suivre les progrès internes, mais aussi pour aligner les efforts de tous les acteurs impliqués (Niven, 2002). En partageant les tableaux de bord contenant les KPI, chaque membre de l'organisation peut comprendre son rôle dans la réalisation des objectifs communs et ajuster ses actions en conséquence.

Enfin, pour évaluer pleinement la performance, il est essentiel de la comparer à celle de son secteur d'activité (Wang & Tseng, 2012). Cette analyse comparative offre des insights essentiels sur la position de l'entreprise face à ses concurrents, tout en mettant en lumière les axes à améliorer pour renforcer sa compétitivité. En définitive, l'évaluation de la performance constitue un pilier central de la transformation digitale. En adoptant une démarche stratégique, appuyée par des indicateurs pertinents et des outils adaptés, les entreprises peuvent non seulement mesurer leurs avancées, mais aussi piloter efficacement leurs actions en vue d'atteindre leurs objectifs à long terme un atout indispensable dans un environnement économique en perpétuelle mutation.

Section 02 : Fondements et notions clés du marketing digital

2.1 Définition du marketing digital :

Depuis une quinzaine d'années, des notions telles que *marketing digital*, *e-marketing*, *webmarketing* ou plus récemment *marketing des médias sociaux* se sont progressivement imposées. Ces concepts contemporains n'auraient pu émerger sans l'évolution rapide du Web et des technologies numériques. Il convient donc de commencer par définir ces nouvelles approches du marketing. Selon Scheid et al. (2012, p.14), le marketing en ligne repose sur trois dimensions interconnectées : le *marketing digital*, qui englobe le *marketing internet*, lui-même comprenant le *marketing web*.

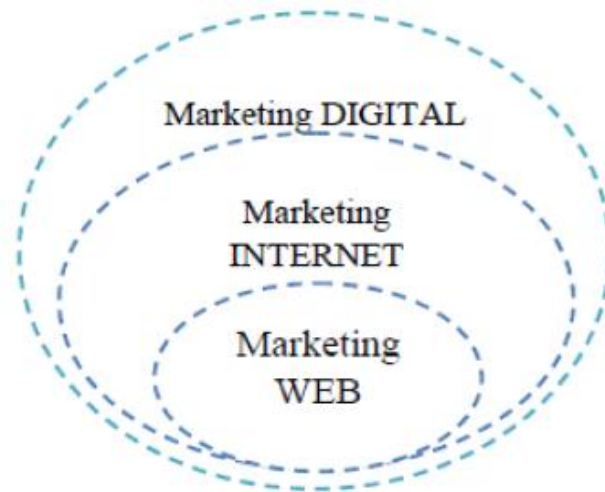


Figure (1.3) : Marketing (digital, internet , et web)

Source : Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaigu, G. (2012). op cit. p.361

Selon Grégory Bressolles (2020, p. 09), le marketing digital peut être défini comme un processus structuré de planification et de mise en œuvre qui englobe la conception, la tarification, la communication et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service. Ces échanges s'opèrent partiellement ou entièrement par le biais des technologies numériques, dans le but d'acquérir de nouveaux clients ou d'optimiser la gestion de la relation client existante. Il précise que le marketing digital s'inscrit dans une stratégie multicanale ou cross-canal, en complément des outils marketing traditionnels.

De leur côté, Scheid, Vaillant et De Montaigu (2012, p. 14) définissent le marketing digital également nommé e-marketing ou marketing numérique comme l'ensemble des actions marketing menées par une organisation via des canaux numériques tels que les sites web, les réseaux sociaux, l'email, la télévision connectée, les téléphones mobiles, les tablettes ou encore les consoles de jeux.

Enfin, pour Laurent Flores (2012, p. 04), le marketing digital fait référence à l'usage de tous les médias et points de contact numériques pour promouvoir des marques et des produits auprès des consommateurs. Il vise à mobiliser

l'ensemble des outils interactifs digitaux à la disposition du marketeur afin de développer des relations plus personnalisées et directes avec les clients.

Selon Dave Chaffey et Fiona Ellis-Chadwick (2014, p. 5), le marketing digital correspond à l'atteinte d'objectifs marketing à travers l'utilisation de technologies numériques telles que l'ordinateur, la tablette, le téléphone mobile, ainsi que d'autres plateformes détaillées ultérieurement. Il consiste à assurer la présence de l'organisation sur l'ensemble des canaux et plateformes en ligne (sites web, moteurs de recherche, réseaux sociaux, applications mobiles, etc.) dans le but de recruter de nouveaux clients et/ou de fidéliser la clientèle existante.

Selon Strauss Judy et Frost Raymond « le marketing digital est le résultat de la technologie de l'information appliquée au marketing traditionnel » (Strauss.J, Frost.R, 2014, p.11) Le marketing Internet : désigne l'ensemble des activités marketing menées à travers le canal Internet, incluant l'usage du Web, des courriels, des protocoles de partage de fichiers ainsi que des forums de discussion (newsgroups). (Deiss.R, Henneberry.R,2023, p.101)

Marketing web : Le Marketing Web est l'ensemble des activités marketing réalisées exclusivement sur le Web (Deiss.R, Henneberry.R,2023, p.101)

Après plusieurs définitions un peut déduire que le marketing digital est une discipline qui regroupe toutes les actions et stratégies mises en place pour atteindre les objectifs du marketing traditionnel, grâce à l'exploitation des canaux numériques. Cela comprend des outils tels que les réseaux sociaux, le site internet et les moteurs de recherche (SEO, SEA). Cette forme de marketing facilite l'accès à un public vaste, tout en permettant une analyse en temps réel des comportements des consommateurs pour affiner la personnalisation des propositions commerciales.

2.2 Le triptyque des médias numériques:

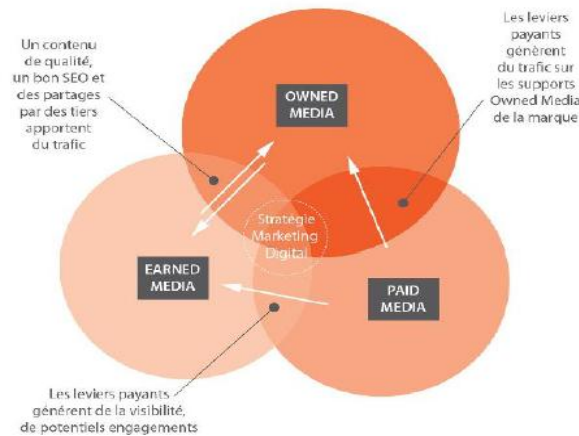


Figure (1.4) : Le triptyque des médias numériques

SOURCE : R. Marrone, C. Gallic « le grand livre du marketing digital » 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2018, P37

Le marketing digital regroupe diverses stratégies et outils visant à attirer de nouveaux clients, à les convertir et à les fidéliser. Il repose à la fois sur des techniques classiques du marketing traditionnel et sur des approches innovantes rendues possibles par les technologies numériques. Les leviers du webmarketing se divisent en trois catégories : Paid, Owned et Earned Media. Pour vous en souvenir facilement, vous pouvez utiliser l'acronyme POEM. (R. Marrone, C. Gallic, 2018,p.36)

2.2.1 L'owned Media : Les owned media désignent les canaux de communication dont l'entreprise est pleinement propriétaire et sur lesquels elle exerce un contrôle total. Cela inclut notamment les sites web, les blogs, les newsletters, ainsi que les espaces gérés par les marques sur les réseaux sociaux, comme leurs pages Facebook, Instagram, et d'autres plateformes similaires. (R. Marrone, C. Gallic, 2018,p.37)

2.2.2 Le Paid media :

Le Paid Media (médias payants) englobe tous les leviers payants qui permettent à l'entreprise d'accroître sa visibilité. Parmi les outils les plus couramment utilisés dans le Paid Media, on retrouve le référencement payant (SEA) (R. Marrone, C. Gallic, 2018,p.37)

2.2.3 Le Earned Media : désigne la notoriété qu'une entreprise gagne grâce à l'exposition gratuite qu'elle reçoit sur des sites web, des blogs, les réseaux sociaux, etc., et qu'elle ne contrôle pas. Il résulte des partages de contenu liés à la marque par des consommateurs, des internautes, des ambassadeurs, des influenceurs, des journalistes ou des passionnés. Les réseaux sociaux offrent à l'entreprise l'opportunité de s'exprimer et d'atteindre sa cible sans frais. En interagissant avec les contenus publiés, cette dernière génère de la valeur. Les avis favorables, les partages ainsi que le bouche-à-oreille constituent des leviers essentiels, même s'ils échappent au contrôle direct de l'entreprise, et contribuent significativement à son expansion. Ce dialogue continu et l'établissement de relations avec les communautés représentent des atouts majeurs pour assurer le succès d'une stratégie digitale. (R. Marrone, C. Gallic, 2018,p.37)

2.3 Les outils du marketing digital :

2.3.1 SEM : le Search Engine Marketing « le référencement » On trouve essentiellement deux techniques de référencement dans le search marketing, le référencement naturel (SEO) et le référencement payant (SEA) :

A-Le référencement naturel : Le référencement naturel, ou SEO (Search Engine Optimization), est un élément clé pour toute entreprise souhaitant améliorer sa visibilité en ligne. Il repose sur l'optimisation du contenu d'un site internet en structurant ses informations et en sélectionnant des mots-clés stratégiques en lien avec son activité. L'objectif est d'améliorer le

positionnement du site dans les résultats des moteurs de recherche tels que Google, Yahoo ou Bing, afin d'augmenter sa visibilité auprès des internautes (Faivre Duboz, R., Etique, R., & Lendrevie, A.2011,p.83).

Selon Gayet & al, le concept de l'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO) repose sur la valorisation de l'e-réputation, des commentaires et du partage d'articles, photos, vidéos de marque, d'événements, d'offres et de produits afin d'accroître la visibilité sur internet et sur les réseaux sociaux. (Gayet .2016, p.34)

B-Référencement payant (SEA) :

Les publicités payantes ont vu le jour dans les années 2000 grâce à Yahoo et, plus particulièrement, Google Ads qui a largement contribué à leur succès. Ces annonces textuelles, employées dans le contexte du « référencement payant » ou de la publicité sur les moteurs de recherche (SEA), sont affichées en haut et à droite des pages de résultats des moteurs de recherche. Elles apparaissent en supplément des résultats considérés comme « naturels » lorsque l'utilisateur effectue une recherche dans la barre de recherche. Lorsqu'elles sont présentes, les publicités payantes génèrent environ 10 % des clics sur ces pages, tandis que les résultats organiques issus de l'indexation captent les 90 % restants. (Lendrevie.A,2011,p.101)

Aussi connus sous le nom de La publicité « pay-per-click » ou la publicité sur les moteurs de recherche (search engine advertising), terme le plus fréquemment employé, désigne le fait de payer pour une annonce qui apparaît généralement en marge ou au-dessus des résultats du moteur de recherche afin d'attirer l'attention de l'utilisateur (Ryan, Jones, 2009)

2.3.2 Emailing :

Le courrier électronique (emailing) : selon Scheid, F. & al, le courrier électronique joue un rôle crucial dans les tactiques marketing et de communication de l'entreprise, ce qui est principalement attribué à sa vaste

variété. Effectivement, nous avons la possibilité de recourir à des campagnes d'emailing afin d'attirer de nouveaux clients et par la suite fidéliser qui sont déjà existants. C'est en fait l'unique outil de marketing direct en ligne qui offre la possibilité d'envoyer un message sur mesure à une audience spécifique, tout en permettant une évaluation individuelle et instantanée des résultats. (Scheid.F,2012,p.44)

2.3.3 L'affiliation : Selon Faivre, T. & al. (2011, p.146), l'affiliation est un outil de communication digitale aussi connu sous le terme de « marketing à la performance ». Il s'agit d'un mécanisme par lequel un annonceur fait appel à un réseau de sites dits « affiliés », qui grâce à une publicité ou un lien, génèrent du trafic vers son propre site web. Si un utilisateur du site partenaire clique sur la publicité et effectue une action définie au préalable sur le site de « L'affilieur » ou l'annonceur, alors la personne qui gère le site partenaire sera récompensée financièrement. Ainsi, l'annonceur ne règle que pour l'accomplissement d'une action préétablie.

2.3.4 Le Site Web :

est une collection de pages web reliées qui possèdent une identité propre, généralement administrée par un individu ou une entreprise et dédiée à un ou plusieurs thèmes. Le site web fusionne l'aspect fonctionnel, le contenu, le design, la structure et l'interactivité. En concevant un site internet, l'objectif de la société est d'assister les clients dans leurs achats, leur recherche d'informations et leur permettre d'économiser du temps et de l'argent (Kotler et al, 2015,p.65).

Selon POMMERAY le Site représente la boutique en ligne de la marque. Il fonctionne selon un modèle en entonnoir, attirant un grand nombre de prospects et cherchant à convertir le maximum d'entre eux en clients. Pour remplir efficacement cette fonction, le site doit être accueillant, refléter l'image de la marque, et être à la fois fonctionnel et ergonomique, afin de faciliter la navigation jusqu'à la commande.(Pommeray.D,2016,p.136)

2.3.5 Le Marketing Mobile : Il y a deux fois plus de téléphones portables que d'ordinateurs personnels, avec environ 4,2 milliards d'abonnés à la téléphonie mobile à travers le monde³. Cette propagation, conjuguée à l'élargissement de leurs capacités, en fait un instrument de communication prépondérant, qualifié de « troisième écran » pour les consommateurs. (les deux premiers étant le téléviseur et l'ordinateur) (KOTLER.P, KELLER.K et MANCEAU.D, 2012, p.620)

Le marketing mobile constitue une stratégie de communication commerciale qui offre aux entreprises la possibilité d'interagir et de dialoguer avec leur audience de manière pertinente et interactive à travers divers dispositifs mobiles ou réseaux. De ce fait, les utilisateurs sont en mesure d'accéder à l'information selon leurs désirs, indépendamment du lieu ou du moment (Nurul, I. & al., 2020,p.08).

2.3.5.1 Les types du marketing mobiles :

2.3.5.1.1 La messagerie mobile : il existe 3 types qui sont :

1 Les SMS (short messaging service) : Le service de messagerie texto, connu sous le nom de SMS (Short Messaging Service), est le moyen d'échange mobile le plus utilisé. Il se limite à 160 caractères et permet la transmission d'informations ainsi que d'autres interactions. (Zidani.K,2018)

2 MMS (Service de messagerie multimédia) : Il autorise l'envoi de fichiers comme des images, des fichiers sonores, des sonneries. Cette application est couramment employée pour les transactions en ligne, l'acquisition de services et l'obtention d'informations variées comme celles relatives aux bourses, au trafic routier ou encore aux conditions météorologiques. (Derrar.A,2022,p30)

3 Message géolocalisé :Présentez et personnalisez la publicité selon l'emplacement visé. En tenant compte de l'emplacement de la cible, nous lui suggérons des promotions susceptibles d'attirer son attention, comme des bons de réduction. (Derrar.A,2022,p.30)

2.3.5.1.2 Applications mobiles : Elle peut être décrite comme un logiciel, gratuit ou payant, qui peut être téléchargé et fonctionné via le système d'exploitation d'un smartphone ou d'une tablette tel qu'Android, IOS (anciennement connu sous le nom d'Iphone Os) ou Windows Phone.(Poirier, Lehoux, 2013,p.21).

2.3.5.1.3 Le QR code (quick response code) : En 1994, le japonais Denso-Wave a introduit le QR code, une technologie de codage en matrice bidimensionnelle ou matricielle. Ce code est un carré contenant 3 carrés entourés de chiffres impairs qui symbolisent des informations chiffrées grâce à des techniques particulières. (Zidani.K,2018). C'est un code-barres à deux dimensions (2D) qui emmagasine des données numériques (texte, URL, etc.). Il peut être décodé à l'aide d'un smartphone doté d'une caméra ou d'un lecteur adéquat (application). On le retrouve sur les posters, les paquets, les brochures et dans le décor urbain. Il offre aux utilisateurs un accès direct vers des sites mobiles contenant davantage d'informations (Scheid& al. 2012, p.173).



Figure (1.5) : Le code QR

Source : Scheid& al., (2012). op cit., p.173

2.3.6 Les médias sociaux : On confond souvent le concept de « médias sociaux » avec celui de réseaux sociaux, qui n'en constituent qu'une fraction. D'après Dupin, A. les médias sociaux peuvent être définis comme toutes les plateformes en ligne centrées sur le contenu digital (images, écrits, vidéos) et favorisant des

interactions sociales entre utilisateurs de différents niveaux d'affinité.(Dupin.A,2010, p.12)

Les médias sociaux constituent un phénomène social important, rendant indispensable pour les entreprises de les comprendre et de s'en approprier les mécanismes. Ces plateformes regroupent diverses technologies qui placent l'utilisateur au centre des échanges sociaux et de la création de contenus. Ainsi, chaque individu peut à la fois émettre et recevoir des messages, ce qui facilite largement la circulation et le partage des informations.(Faivre-Duboz.T,Fétique.R., & Lendrevie.A,2011, p.170).

2.3.6.1 Les Réseaux Sociaux : Les plateformes de réseautage social sont un regroupement d'applications en ligne basées sur les technologies Web 2.0 qui offrent de multiples bénéfices en facilitant la mise en relation des entreprises avec leurs clients et en favorisant le développement de relations profitables et opportunes. (Vinerean et al, 2013)

D'après Lendrevie (2012,p.622), les médias sociaux en ligne et les plateformes qui les supportent constituent un moyen d'échange social permettant la création et le partage d'informations et de contenus entre individus, groupes ou organisations.

❖ YouTube : Fondé en 2005 et acquis par Google en 2006, c'est tout simplement la plateforme vidéo la plus populaire sur internet, avec un milliard d'utilisateurs actifs. Grâce à son acquisition par Google, les vidéos YouTube bénéficient d'un excellent référencement sur le moteur de recherche, et la présence de vidéos sur un site web est l'un des critères pris en compte pour le référencement et le classement Google. De plus, YouTube ne se limite plus à être une plateforme de diffusion, il est désormais un outil de recherche où les utilisateurs peuvent trouver des informations, et il est par conséquent de plus en plus utilisé dans la communication d'entreprise. (Derrar. A, 2022,p32)

- ❖ Google + : il s'agit du réseau social de la Fondation américaine Google, introduit le 28 juin 2011, offre la possibilité de télécharger et partager des images et vidéos, comptant plus de 90 millions d'utilisateurs même si le temps. Il est possible que le nombre de visites par utilisateur sur ce site soit limité. (Zidani.K ,2018). Ce logiciel propose diverses fonctionnalités comme 'Les Cercles' pour rejoindre ou créer une communauté, ainsi que les Hangouts Google qui offrent la possibilité de converser en audio et en vidéo avec des individus (Ferhane.F,2019,p34)
- ❖ LinkedIn : Fondé en 2003, LinkedIn domine largement le secteur des réseaux sociaux professionnels, surpassant de loin son concurrent français Viadeo. Acquis par Microsoft en 2016, ce réseau jouit d'une popularité immense parmi les professionnels à l'échelle mondiale. LinkedIn, qui se concentre sur l'élargissement du réseau professionnel de l'utilisateur, contribue à l'expansion des opportunités de carrière individuelles tout autant qu'à la croissance commerciale de l'entreprise. LinkedIn, un puissant outil de recrutement, bénéficie de l'avantage d'être un réseau social capable d'exploiter des données personnelles particulièrement détaillées, car ses utilisateurs y renseignent souvent l'ensemble de leurs CV. LinkedIn sert également de plateforme d'exposition pour l'entreprise : sa structure organisationnelle, son mode opératoire, son réseau professionnel, et l'harmonie avec ses employés. (Pommeray. D, 2016, p122)
- ❖ Facebook : Mark Zuckerberg et des camarades de Harvard ont créé Facebook en février 2004, initialement comme un site destiné aux étudiants. Treize ans plus tard, le réseau social compte presque 2 milliards d'utilisateurs actifs à l'échelle mondiale et est proposé en 96 langues différentes, Chaque mois, plus de 2 milliards d'utilisateurs actifs à travers le monde peuvent partager leurs idées dans cet espace privé, poster des images et des vidéos, puis les distribuer à une ou plusieurs personnes, ou même à tous leurs contacts (Andrieu.O,2018,p.100). Par ailleurs, d'après Pommeray, D. (2016, p.118),

Facebook demeure indispensable dans la stratégie de communication numérique. Le réseau social le plus populaire au monde a opéré une transition importante, passant d'un réseau centré sur la famille et les amis à un réseau plus orienté vers les professionnels, proposant des services de marketing hautement sophistiqués et efficaces.

- ❖ Twitter : Un site conçu par Twitter Inc., il offre aux utilisateurs la possibilité d'envoyer des tweets, sous forme de messages SMS gratuits, via la messagerie instantanée en ligne. Jack Dorsey, Evan Williams et Biz Stone ont fondé Twitter le 21 mars 2006, et la plateforme a été lancée en juillet de la même année. Ce site compte 313 millions d'utilisateurs, avec une moyenne de 500 tweets publiés par jour. Il est proposé en 40 langues différentes. (Zidani.K,2018), par ailleurs, l'intention est de cibler les journalistes, blogueurs, influenceurs et leaders d'opinion afin de mener des relations publiques. De plus, toutes les émissions de débat ou « talk-show » proposent leurs hashtags (#) sur Twitter pour permettre aux gens de réagir en temps réel, commenter, poser des questions et même voter pour un candidat. (Derrar.A,2022,p33)

Social Media Landscape 2023



Figure (1.6) : Panorama des médias sociaux

SOURCE : <https://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2023/06/29/panorama-des-medias-sociaux-en-2023/>

2.3.6.2 Les communautés en ligne : il est courant de les confondre avec les réseaux sociaux. En effet, on retrouve une correspondance entre ces deux concepts, un réseau social est indispensable pour une communauté, autrement dit, une communauté virtuelle représente un réseau social avec des caractéristiques distinctives. Incluant les objectifs partagés par tous les membres, et le fait que les interactions au sein du réseau ne sont pas automatiques, chaque membre joue un rôle distinct. On peut également découvrir de nouveaux membres, administrateurs et visiteurs (Scheid & al., 2012, p.148).

2.3.6.3 Le blog : il agit comme une galerie d'information en ligne pour l'entreprise, lui permettant de partager une multitude de contenus avec ses clients. Il vise à offrir une ressource pour ceux qui surfent sur le web, à guider les visiteurs vers des informations pertinentes et également à diffuser les campagnes publicitaires de l'entreprise afin de susciter des réactions. (Ahuja, Medury, 2010). Actuellement, le blog est perçu comme un nouvel instrument aidant les entreprises à susciter visibilité et intérêt auprès de leur clientèle. De plus, c'est une plateforme d'échange qui offre la possibilité aux clients de maintenir une communication continue avec l'entreprise. (Kenneth, 2011)

2.3.7 Le display (les bannières publicitaires) : la première bannière diffusée en 1994 par AT&T, les distinctions entre les types de ces bannières ne se limitent pas seulement à leur dimension, mais aussi à leur contenu, où l'on retrouve des GIF animées, des bannières interactives et actuellement, il existe des bannières en format vidéo (Scheid et al, 2012).

Le display inclut également l'achat de publicité en ligne sur des sites ayant un large public. C'est une publicité classique, ajustée à l'environnement du Web, qui englobe toutes les méthodes de présentation à l'écran

Section 3 : Notions générales sur la performance

3.1 Comprendre la notion de performance :

Selon DRUCKER :«*la performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs* » (Drucker.P,1999,p.63)

Selon Walker et ses collègues « la performance correspond aux résultats issus de la réalisation de différentes activités spécifiques et distinctes, lesquelles peuvent considérablement différer en fonction du type de poste occupé et des situations de vente rencontrées.» (WALKER, (O.C), CHURCHILL, (G. A), FORD., JOHNSTON., (M. W),2006,p.164)

3.2 Classification de la performance :

Afin de juger de la performance d'une entreprise, il est crucial d'effectuer des évaluations à divers niveaux : organisationnel, commercial, financier, social et économique. Ceci offre une perspective complète de la performance et prend en considération tous les éléments qui ont un impact sur la réussite de l'entreprise.

3.2.1 La Performance organisationnelle : La performance organisationnelle fait référence à la manière dont une entreprise est structurée pour réaliser ses buts et à sa capacité à les réaliser effectivement. Selon (KALIKA M,1995,p.340) trois éléments déterminent l'efficacité organisationnelle :

- L'engagement envers la structure formelle
- La qualité du flux de données
- La flexibilité de la structure.

D'après Bouquin dans son ouvrage *Le contrôle de gestion*, « la performance organisationnelle se manifeste par l'aptitude d'une organisation à définir des stratégies pertinentes et à les exécuter efficacement, en cohérence avec les objectifs qu'elle s'est fixés.» (Bouquin.H,2010,p.30)

3.2.2 La performance humaine : La performance humaine constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs économiques. Elle ne se contente plus de réaliser les tâches, comme c'était le cas dans les anciens systèmes tayloristes, mais requiert désormais une implication active des employés. Cette progression a révolutionné la gestion des ressources humaines, en privilégiant la motivation, l'indépendance et la responsabilité. Ainsi, la performance est basée sur une nouvelle dynamique des relations entre les travailleurs et l'entreprise . (Bouhala.F,Hafir.N, 2020,p.54)

3.2.3 La performance économique : Elle concerne l'appréciation économique de la performance ou du rendement financier de l'entreprise. Elle met également en évidence la valeur ajoutée que l'entreprise génère. Différents indicateurs ont été proposés pour évaluer la performance économique, parmi lesquels : l'efficacité, la qualité des produits et services, l'économie de ressources, la compétitivité, la rentabilité, le chiffre d'affaires, le profit et le honorement des échéances.(Calori.R,2017)

3.2.4 La performance technologique : « On peut caractériser la performance technologique comme « l'usage optimal des ressources de l'entreprise, le niveau d'innovation dans le mécanisme de gestion, le processus de fabrication ainsi que les marchandises et services offerts par la société » (Lahlou.C , 2025)

On peut l'évaluer selon plusieurs critères :

- Veille numérique et comptes rendus réguliers des innovations incorporées aux projets, séminaires d'information et de formation sur les dernières tendances.
- Rapports d'activité des équipes chargées de l'innovation et de la fourniture de « blocs de logiciels » destinés à d'autres.

- Des ajustements réguliers de la structure et des processus sont réalisés en fonction du développement des projets et de l'entreprise.

- La mise en pratique se fait par l'utilisation de modules d'apprentissage en ligne et les résultats provenant des tests de compétence.

3.4.5 La performance stratégique : « On l'appelle également la performance sur le long terme. Elle se sert d'un système d'excellence comme critère d'évaluation.» (SAINT-ONGE.S, HAINES.V, et ROUSSEL.P,2017,p.15) Il s'agit d'un système de gestion et de qualité d'entreprise basé sur cette série de critères :

- La direction (leadership) ,et la planification stratégique ou la stratégie de l'entreprise.

- La focalisation sur le client et le marché, et L'évaluation et l'analyse des performances de l'entité.

- Le focus sur les ressources humaines et le processus de gestion

3.2.6 La performance financière : La loi exige l'évaluation du rendement financière. Effectivement, à la conclusion de chaque cycle comptable, certaines sociétés sont tenues de générer des documents récapitulatifs : Le rapport financier et l'état des résultats. Ces documents et les annexes qui les accompagnent contiennent les informations cruciales pour juger de la performance financière. , avec divers indices à considérer : le rendement, la capacité bénéficiaire, l'autofinancement et les dividendes distribués aux actionnaires.

L'approche axée sur les résultats suggère deux indicateurs :

- ✓ La rentabilité : c'est une mesure qui évalue la capacité d'une société à produire des profits à partir des ressources déployées.
- ✓ La profitabilité : cela fait référence à la capacité à générer des bénéfices grâce aux ventes. Elle établit un lien entre le résultat net comptable (qui peut

être un profit ou une perte) et le chiffre d'affaires hors taxes de l'année comptable (Cohen.E,2022,p.09)

3.3.7 La performance commerciale : « Dans le domaine de la vente : « La performance commerciale d'une entreprise peut ainsi être considérée comme l'accomplissement des buts commerciaux en rapport avec les ressources utilisées pour y parvenir. » (Verin.E,2016,p.45)

Pour préserver et augmenter leur part de marché, les entreprises centrées sur la performance commerciale doivent être attentives aux exigences de leurs clients et considérer les tactiques de leurs rivaux. Pour plusieurs entités, l'évaluation de cette performance est essentielle pour les choix administratifs. Elle se réalise sur la base d'indicateurs déjà établis : la loyauté, le chiffre d'affaires et les parts de marché. (Verin.E,2016,p.46)

3.3.8 La performance interne et externe :

La performance diffère d'un intervenant à l'autre au sein de l'organisation en raison de leurs buts spécifiques. D'un côté, il existe la performance externe, en rapport avec les partenaires sous contrat avec l'entreprise, et de l'autre côté, la performance interne, associée aux employés travaillant à l'intérieur de l'entreprise. (DORIATH.B et GOUJET.CH,2009,p.168-169)

Le tableau cité ci-dessous résume les spécificités de chacun :

La performance interne	La performance externe
Tournée vers les managers	Principalement orientée vers les actionnaires et les institutions financières.
Concerne le processus d'élaboration du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porter sur le résultat, présent ou futur
Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Nécessité de produire et de communiquer les informations financiers

Arriver à établir les variables d'action.	Création de l'analyse financière des grands équilibres.
Nécessite une perspective singulière de la performance pour orchestrer les efforts individuels vers un objectif commun.	Donne lieu à un débat entre les différentes parties

Tableau 01 : la performance interne et externe

Source : DORIATH, B et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance
Edition Dunod, Paris, 2007, p.168.169

3.3 Définition d'indicateur : Essid M. (2009) quant à lui, donne cette définition « Les indicateurs de performance constituent un des outils majeurs du système de contrôle de gestion pour permettre la déclinaison des Elles élaborent des tactiques, fixent des objectifs et offrent un mécanisme pour leur évaluation et leur suivi. Ils servent d'instrument pour évaluer la performance et superviser à distance les discours des ressources. Les indicateurs de performance constituent des informations exploitées par une entité pour superviser, apprécier et contrôler l'intégralité des procédures de l'entreprise. Effectivement, ces indicateurs sont des instruments indispensables pour surveiller et évaluer constamment la santé de l'entreprise. On les utilise habituellement pour évaluer le niveau de réussite en comparaison aux objectifs établis. (Essid.M,2009)

D'après Fernandez Alain, « Un indicateur de performance est une évaluation, ou un ensemble d'évaluations, centrée sur un élément essentiel de la performance généralisée de l'entité. » (Fernandez.A,2011,p.10)

3.3.1 Catégorisation des indicateurs de performance :

Il est possible de classer les indicateurs de performance en fonction de divers critères : source (internationale ou externe), type (mesure objective ou subjective). En fonction de leur rôle et de leur nature:

3.3.1.1 En fonction de leur rôle : De manière générale, les indicateurs peuvent être répartis en deux groupes en fonction de leur pertinence pour la prise de décision :

3.3.1.1.1 Les indicateurs de pilotage : sont des instruments facilitent la gestion des activités d'un centre de décision Ils offrent la possibilité de surveiller en direct les variations des actions et, si besoin, d'agir avant qu'un résultat ne soit irrémédiable. Ces indicateurs sont divers et sont déterminés en fonction des exigences particulières du centre de prise de décision.

3.3.1.1.2 Les indicateurs de résultat : dont l'objectif est de mesurer l'impact des actions et, de manière générale, de les rapprocher des objectifs fixés. Ces indicateurs permettent ainsi d'évaluer dans quelle mesure les actions entreprises ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

3.3.1.2 En fonction de leur nature : on fait la distinction entre les indicateurs financiers et non financiers.

3.3.1.2.1 Indicateurs financiers : Les entreprises utilisent souvent des indicateurs conventionnels pour mesurer leur performance financière, tels que le taux de rendement du capital investi, le bénéfice net ou le bénéfice par action. Ces indicateurs évaluent essentiellement la rentabilité de l'entreprise.

3.3.1.2.2 Indicateurs non financiers : On les classe en trois principales catégories, associées à divers aspects de la performance de l'entreprise :

- Des indicateurs concernant la clientèle, tels que le degré de satisfaction des clients et le volume de réclamations.

- Indices concernant la production, tels que la qualité des biens ou services.

- Indices concernant les ressources humaines, comme le taux d'absence et le coefficient de travail supplémentaire. (Haouet.C,2008)

3.3.2 principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :

Les indicateurs quantitatifs offrent des statistiques sur les accomplissements des intermédiaires. On y découvre notamment:

3.3.2.1 Les indicateurs liés à la vente : Ces indicateurs mesurent les quantités vendues, le revenu généré ou d'autres éléments mesurables de l'activité commerciale.

3.3.2.2 Les indicateurs de profitabilité : Ces mesures jugent la profitabilité des activités, telles que la marge de profit, le rendement sur investissement ou le bénéfice net.

3.3.2.3 Les indicateurs de la performance globale : Ces indicateurs donnent une vision d'ensemble de la performance de l'entreprise, en tenant compte de plusieurs critères quantitatifs tels que les résultats financiers, la productivité, ou l'efficacité opérationnelle. (LORINO.P, 2003, p.05)

1 Les indicateurs liés à la vente : sont classés en deux catégories: ceux mesurant le volume en quantité (nombre d'unités vendues) et ceux quantifiant le volume en termes de valeur (chiffre d'affaires).

- **La quantité de ventes:** La quantité de produits commercialisés à un tarif déterminé sur une période précise représente le volume des ventes. On évalue alors la performance commerciale en faisant une comparaison entre les prévisions et les résultats obtenus. Si les prévisions dépassent les résultats, cela indique que l'entreprise n'a pas réalisé ses objectifs. En revanche, si les accomplissements excèdent les attentes, cela témoigne d'une croissance des ventes et, de ce fait, d'une solide performance commerciale. (LORINO.P, 2003, p.05)

Performance(P)= réalisation- prévision

Une performance est considérée comme mauvaise si $P=0$ ou $P<0$.

$P > 0$, suggère une performance de qualité.

-Le chiffre d'affaires : il correspond à la somme totale des ventes de produits et services effectuées par un acteur économique, déterminée en fonction de leur prix de vente, sur une période précise. (LORINO.P, 2003, P05)

Cette performance est $\text{CA} = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$ et en parallèle le chiffre d'affaires projeté et le chiffre d'affaires effectivement obtenu.

-La part de marché : représente un indicateur environnemental, définissant la place qu'occupe l'entreprise en comparaison avec ses rivaux. Elle représente la part de clients ou de revenus qu'une entreprise possède sur une période spécifique. (LORINO.P, 2003, P05)

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

2. Indicateurs de rentabilité : Ils incluent les mesures en rapport avec le gain et le rendement des fonds investis.:

- Le gain : C'est la différence entre les revenus globaux et les coûts totaux encourus pour produire ces revenus, sur une période précise. (Savall.H, Zardet.V, 1989,p.343)

$$\text{Gain (G)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

$P = 0$, $p < 0$: performance insatisfaisante.

$P > 0$: performance satisfaisante.

-Rendement des fonds investis Pour commercialiser un produit ou un service, l'entreprise est tenue de réaliser des investissements dans divers secteurs tels que l'entreposage, le transport, la fabrication, entre autres. Les fonds engagés dans

ces actions doivent générer des bénéfices, sinon on pourrait qualifier cela de performance insatisfaisante. (Savall.H, Zardet.V, 1989,p.343)

3 Les indicateur de la performance globale :

L'évaluation de la performance globale d'une organisation peut se faire par le biais de trois catégories d'indicateurs, en tenant compte de l'origine des actions supposées être jugées.selon P-H. Deherripon.

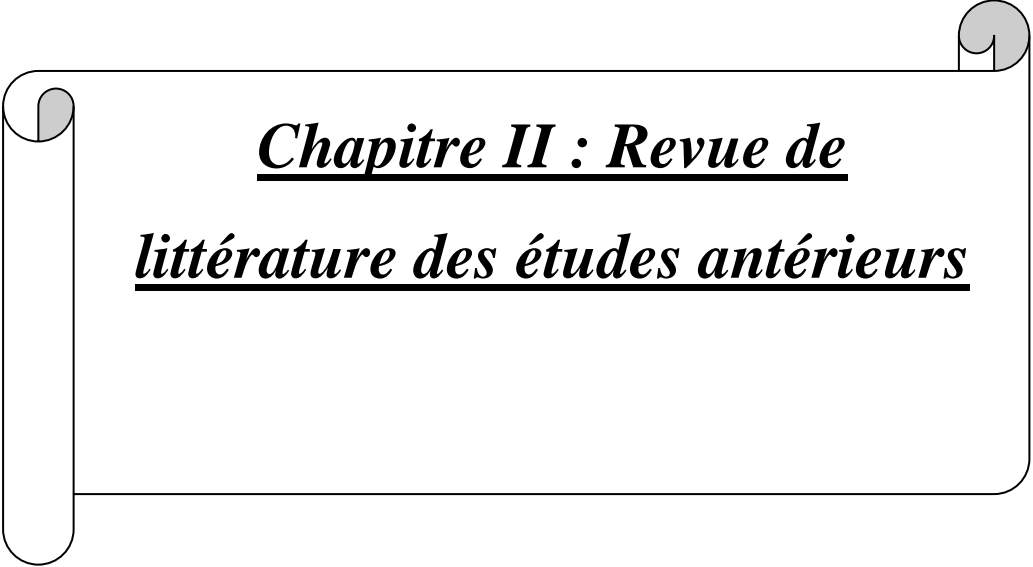
- Les indicateurs de performance au sens strict : Ils se rapportent aux actions qui sont sous la responsabilité d'un gestionnaire, et qui sont directement sous sa supervision.

- Les indicateurs de limitation : Ils évaluent les limitations ou mesures imposées au gestionnaire de l'extérieur, qui échappent à son contrôle. Dans ce contexte, il ne peut que contenir les effets incontrôlables à son échelle.

-Les indicateurs de consommation de ressources : Ils mesurent les flux de ressources (les moyens) nécessaires pour atteindre la performance et gérer les contraintes. (DEHERRIPON.P-H, 1996,p.61

Conclusion :

Le marketing digital s'est imposé comme un outil stratégique indispensable pour les entreprises. face à un environnement en constante évolution. Il transforme les pratiques commerciales en permettant une interaction plus ciblée et efficace avec les consommateurs. Bien qu'il offre de nombreuses opportunités, Il représente également des challenges, en particulier en ce qui concerne les technologies et de gestion des données et d'organisation interne. Pour en tirer pleinement profit, une stratégie claire et structurée est nécessaire. Les entreprises qui sauront évoluer et innover dans ce secteur auront un atout concurrentiel majeur



Chapitre II : Revue de
littérature des études antérieurs

Introduction :

L'usage du marketing digital, en particulier par le biais des réseaux sociaux, a radicalement transformé les approches commerciales des sociétés à l'échelle mondiale. Ce chapitre propose une étude des travaux antérieurs concernant l'influence du marketing digital, en particulier à travers les médias sociaux, sur les résultats des entreprises. Il couvre un large éventail d'études portant sur différents types d'entreprises (petites et grandes), utilisant diverses méthodologies, et menées dans des contextes géographiques variés. L'intention est de souligner les résultats clés, les méthodes utilisées et les implications pour les entreprises actuelles, afin de mieux comprendre comment le marketing digital peut améliorer leur performance commerciale et leur compétitivité.

Etude 1 :

L'article intitulé « Impact du marketing sur les réseaux sociaux sur la performance des PME nigérianes. » a été élaborée par Adegbuyi et ses collaborateurs en 2015. Pour analyser cet effet, les chercheurs ont souligné les suppositions suivantes : Analyser dans quelle mesure une formation adéquate des employés en matière de réseaux sociaux peut rehausser la réputation de la marque, examiner comment l'implication des employés dans les petites et moyennes entreprises sur les réseaux sociaux a boosté les ventes, déterminer comment un perfectionnement constant de la stratégie sur les réseaux sociaux peut optimiser le service client, et observer comment l'engagement du haut management a favorisé la mise en place des campagnes sur les médias sociaux.

Les chercheurs ont opté pour une technique de recherche quantitative exploratoire afin d'examiner le sujet. Dans ce contexte, 150 enquêtes ont été distribuées aux propriétaires, dirigeants et employés de PME choisies dans la métropole d'Ota au Nigéria. Sur ces questionnaires, 135 ont été restitués dûment complétés tandis que 15 n'ont pas été remis. La recherche a fait appel à des techniques statistiques comme les statistiques descriptives et l'analyse de fréquence simple afin d'évaluer les affirmations du questionnaire. Par ailleurs, l'ensemble des hypothèses a été examiné grâce à un résumé du modèle, une analyse de variance (ANOVA) et un tableau de coefficients dans le but d'évaluer les hypothèses de recherche.

Cette étude démontre que l'éducation des employés sur l'utilisation des réseaux sociaux aide à renforcer la notoriété de la marque. Par ailleurs, un lien significatif semble exister entre l'engagement des salariés dans les actions sur les médias sociaux et la hausse du chiffre d'affaires. En revanche, il n'y a pas de lien significatif entre l'amélioration continue et l'optimisation du Service Client. Enfin, le soutien du management supérieur exerce une influence bénéfique sur

les initiatives liées aux réseaux sociaux pour une performance optimale et Une intense concurrence. (Adegbuyji,2015)

Etude 2 :

L'étude menée par Singh et al (2016) portait sur les sociétés de production de produits électroniques en Inde. L'étude a consulté 11 experts du domaine, ainsi que des représentants d'organisations gouvernementales et universitaires, afin d'identifier les facteurs influencés par les consommateurs via les réseaux sociaux qui jouent un rôle significatif dans la compétitivité de l'industrie manufacturière. D'après l'avis des spécialistes, l'enquête souligne sept facteurs cruciaux induits par les consommateurs qui jouent un rôle majeur dans la chaîne de production. Ces facteurs comprennent la qualité du produit, le design du produit, les besoins des clients, la qualité du service, le coût du produit et les réglementations étatiques. L'étude a démontré que les réseaux sociaux sont cruciaux pour optimiser les performances et la compétitivité dans l'industrie de l'électronique, tout en mettant l'accent sur l'importance des avis et des commentaires des clients sur ces plateformes dans le processus de production.

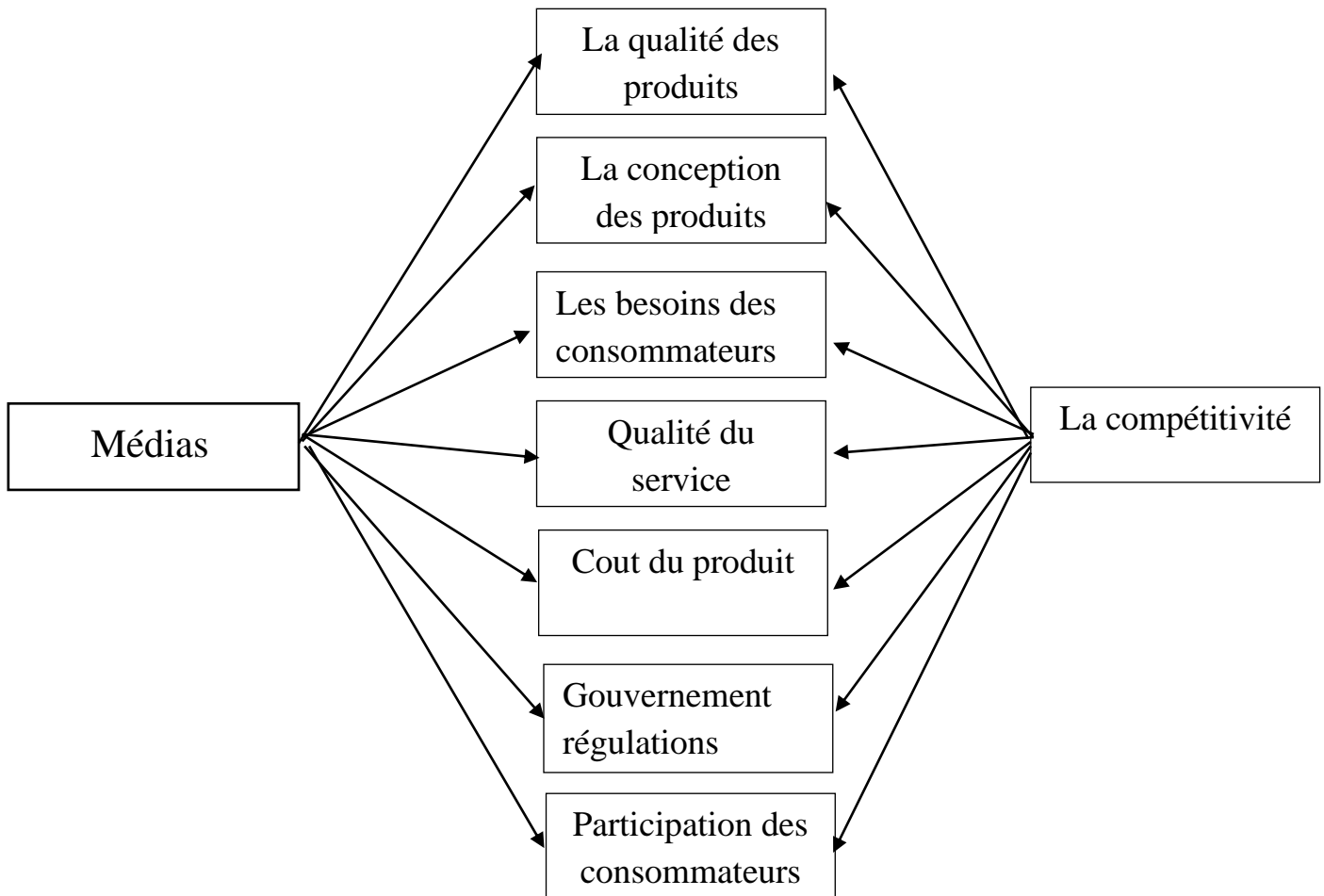


Figure 2.1 L'impact des médias sociaux sur la compétitivité

Source : Singh, M. K., Kumar, H., Gupta, M. P., & Madaan, J. (2016). Op.cit.

Etude 3 :

Ditkus et al., (2016) Ils ont conduit une étude axée sur le sujet « l'effet des réseaux sociaux sur la compétitivité des entreprises ». Cet article cherche à analyser l'impact des médias sociaux sur la compétitivité des entreprises, en identifiant et quantifiant la valeur de ce qui pousse les consommateurs à interagir sur diverses plateformes de réseaux sociaux. Il est plus probable que cet article ait une portée théorique, où les auteurs examinent la littérature scientifique en employant des techniques d'analyse et de synthèse ainsi que des méthodes inductives et déductives. Suite à l'étude de la littérature, de nouveaux concepts sont élaborés démontrant l'influence des réseaux sociaux sur la compétitivité des entreprises. Pour parvenir précisément aux buts de recherche,

il est indispensable d'utiliser des méthodes de collecte de données considérables. Les chercheurs continueront d'œuvrer vers l'objectif de recherche en examinant et en mettant en œuvre des modèles conceptuels à des fins pratiques. Par conséquent, Les conclusions suggèrent que l'impact des médias sociaux sur la compétitivité peut différer en fonction des catégories d'entreprises. Pour tirer parti du potentiel des médias sociaux, les entreprises doivent élaborer des expériences qui procurent une valeur concrète au client. Les réseaux sociaux ont le potentiel de propulser ou de ruiner une entreprise, alors que les attentes des consommateurs se sont intensifiées. Par conséquent, le marché est devenu plus morcelé, avec des entreprises davantage spécialisées et une concurrence devenue plus féroce. Les entreprises ont la possibilité d'établir une communication directe et rapide avec les consommateurs finaux à un coût raisonnable grâce aux réseaux sociaux, souvent de manière plus efficace que les méthodes de communication conventionnelles. Pour accroître leur compétitivité, il est essentiel qu'elles privilégient les interactions relationnelles avec leur clientèle via les plateformes numériques.

Etude 4 :

Hammami, I., et Zghal, M. (2016) ont réalisé une recherche en Tunisie afin d'examiner et de saisir l'impact de l'emploi des technologies Internet sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Un sondage par questionnaire a été réalisé auprès de 206 chefs d'entreprises manufacturières tunisiennes afin de vérifier le modèle théorique de recherche (voir figure 2.2). La première section du modèle fait référence à la fois aux éléments associés au dirigeant, comme son attrait pour la technologie internet et sa réticence au risque, et aux facteurs liés à l'environnement. La seconde partie décrit le processus d'emploi des technologies Internet et ses potentialités en matière de compétitivité.

Les conclusions tirées par l'approche des équations structurelles confirment le modèle suggéré en soulignant les éléments entrepreneuriaux et

environnementaux de la société qui affectent l'utilisation d'internet. De ce fait, l'exploitation des technologies internet a une incidence notable sur la compétitivité de l'entreprise.

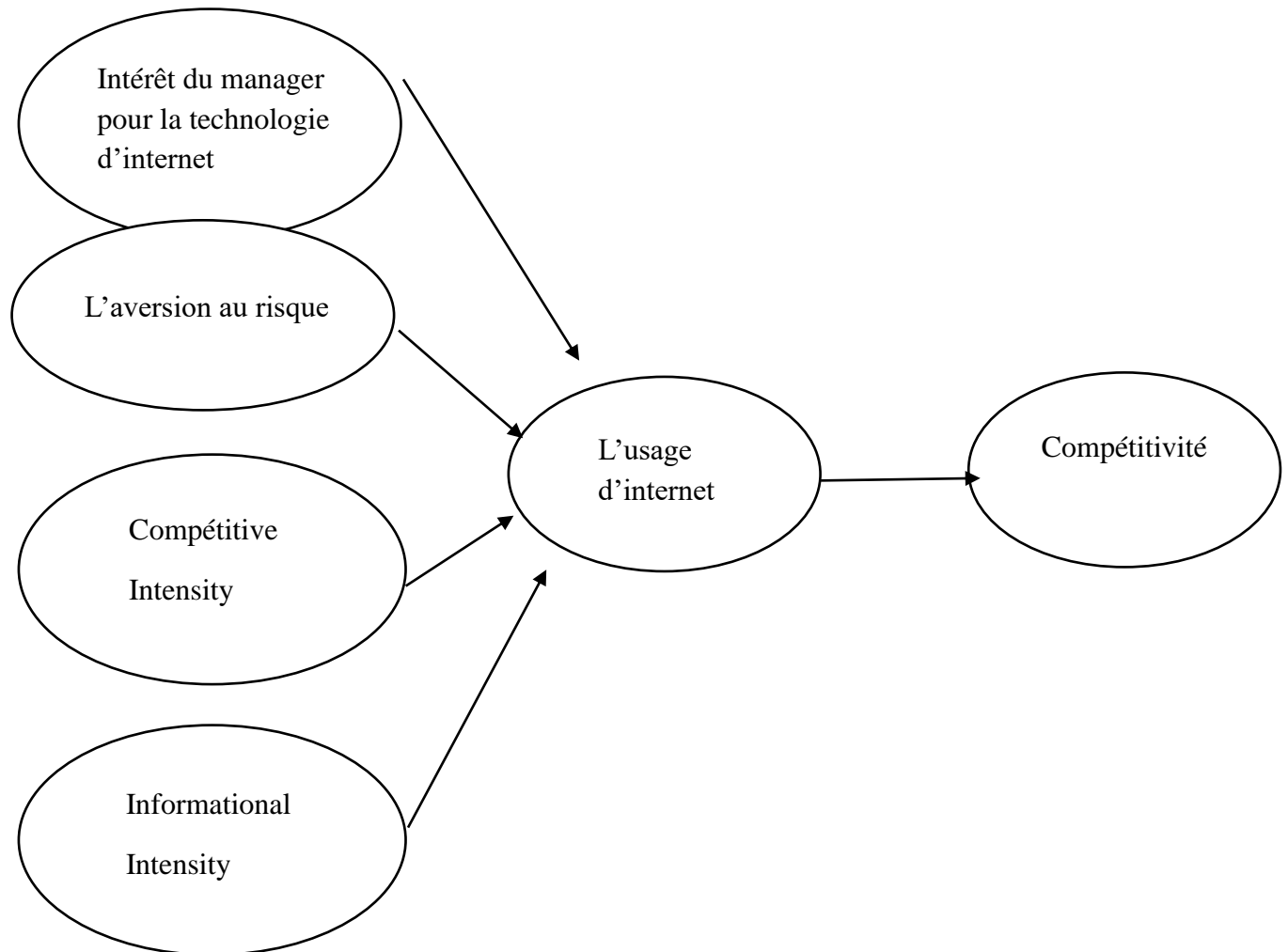


Figure 2.2 L'impact de l'usage internet sur la compétitivité

Source : HAMMAMI, I., & ZGHAL, M. (2016). Op.cit.

Etude 5 :

Par ailleurs, Kwayu, S. & al (2017) ont réalisé une recherche de terrain pour examiner les raisons et les façons dont les entreprises de télécommunications tanzaniennes utilisent les réseaux sociaux afin d'améliorer leur compétitivité, ainsi que l'impact de ces derniers sur leur stratégie et leurs pratiques organisationnelles. Cette recherche a été réalisée avec l'une des quatre

principales entreprises de télécommunications en Tanzanie, à savoir : Vodacom, Tigo, TTCL et Airtel . Pour rassembler et examiner les informations, les auteurs ont réalisé une revue documentaire en s'appuyant sur les données issues des sites web de ces entreprises et de leurs profils sur les médias sociaux officiels, dans le but d'éclairer l'usage des réseaux sociaux par les sociétés de télécommunications en Tanzanie. En outre, afin de collecter des informations, 12 entretiens semi-structurés ont été réalisés avec les membres du personnel et les dirigeants de différents départements tels que le marketing, les relations publiques, le développement de produits, l'informatique et la finance. Lors des échanges avec le personnel, les suggestions suivantes ont été soulignées : Imiter les actions des concurrents sur les plateformes de médias sociaux pour maintenir leur supériorité compétitive ; Offrir un accès sans frais aux plateformes de médias sociaux, étant donné qu'elles représentent les principaux fournisseurs de services Internet. Ainsi, lorsque les utilisateurs se connectent à Internet pour accéder aux plateformes de réseaux sociaux par le biais de leur infrastructure réseau, ils endossent automatiquement une fonction d'intermédiaire entre ces plateformes et les utilisateurs. Déployer de nouveaux produits spécifiquement destinés à un public jeune. Il est donc crucial de donner la priorité à la stratégie des réseaux sociaux afin d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

Etude 6 :

Gitau.P et ses collègues (2017) ont réalisé une recherche de terrain pour examiner l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la compétitivité des PME à Nairobi, au Kenya. Cette recherche visait à mener une analyse comparative avant et après l'utilisation des réseaux sociaux en tant que stratégie pour renforcer la compétitivité des PME. Dans cette étude, les auteurs ont examiné la compétitivité des entreprises en tenant compte de divers facteurs tel que les profits, le volume de la clientèle, le chiffre d'affaires, les frais opérationnels, la qualité des relations avec les clients, l'efficience et les attentes

des clients. L'étude de recherche a adopté une démarche descriptive, et l'examen des données a été effectué tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Une enquête a été réalisée auprès de 138 petites et moyennes entreprises sélectionnées individuellement, situées à Hurlingham, au Kenya. Les informations ont été codées puis incorporées dans un programme d'analyse quantitative, IBM SPSS et Statistics v.20. Les données révèlent une corrélation notable entre l'usage des réseaux sociaux et la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Ceci a donné aux entreprises l'occasion d'atteindre un plus large éventail de clients, d'améliorer leurs profits, d'augmenter leurs ventes, de minimiser les dépenses opérationnelles, de renforcer la relation avec leur clientèle, d'accroître leur efficacité et de développer leur capacité à satisfaire les demandes des clients.

Etude 7 :

Dans le même domaine concernant l'influence de la communication digitale sur la compétitivité de l'entreprise, Rambe, P. (2017) a examiné l'importance grandissante du marketing sur les réseaux sociaux pour améliorer la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, l'écrivain a mené une recherche de terrain axée sur un groupe d'entreprises touristiques en Afrique du Sud. La recherche s'est organisée autour de la problématique suivante : quel est l'impact de l'utilisation du marketing sur les réseaux sociaux sur la compétitivité des PME dans le secteur touristique ? Pour apporter une réponse à cette question, l'enquête s'est révélée être à la fois descriptive et quantitative, impliquant 234 propriétaires ou gestionnaires d'entreprises touristiques. Cependant, seulement 123 questionnaires ont été correctement complétés, ce qui correspond à un taux de réponse de 53%. La collecte des données a duré approximativement deux mois. Le sondage a été mené à des moments appropriés pour les PME (propriétaires / gérants), afin de ne pas entraver leurs activités quotidiennes. Dans cette recherche, les variables examinées sont le marketing sur les réseaux

sociaux en tant que variable indépendante et la compétitivité d'entreprise comme variable dépendante, évaluée à travers l'avantage concurrentiel et l'atteinte des objectifs commerciaux en comparaison avec les principaux rivaux du secteur. L'étude des données a révélé que le coefficient de corrélation entre la compétitivité et le marketing est de 0,491, avec une valeur P de 0,000 (c'est-à-dire que le coefficient de corrélation est inférieur à 0,1). Cela illustre une corrélation positive significative entre la compétitivité et le marketing sur les médias sociaux. Ainsi, le marketing via les réseaux sociaux représente pour ces sociétés une occasion de valoriser davantage leurs produits et leur donne la possibilité d'augmenter les quantités vendues ou de proposer des services qui boostent leur compétitivité..

Etude 8 :

Mirza Hasan Hosseini et Nede Bashiri (2018) ont rédigé un article visant à examiner l'influence des médias sociaux sur la compétitivité, ainsi que l'effet intermédiaire de la représentation mentale des clients. Afin de valider le modèle théorique (Figure 2.3), les chercheurs ont sélectionné un groupe d'échantillonnage de 148 individus, comprenant des directeurs et des spécialistes en marketing et ventes issus des principales entreprises de confection masculine situées à Téhéran. Pour l'IRAN, les données ont été examinées grâce à SPSS, tandis que les équations structurelles ont été traitées via le logiciel LISREL.

Les résultats montrent qu'il y a une corrélation notoire entre toutes les variables. Le marketing sur les réseaux sociaux a un impact bénéfique sur la compétitivité et l'image mentale du consommateur. De plus, l'impression que le client a de la marque a un impact positif significatif sur la compétitivité. En outre, l'impact sur la compétitivité du marketing sur les réseaux sociaux à travers la perception mentale du client est plus significatif. Ainsi, la construction d'une représentation mentale favorable chez les consommateurs implique des processus spécifiques et complexes. Finalement, l'analyse a démontré que l'exploitation des

plateformes de médias sociaux par les entreprises s'est transformée en un puissant levier numérique pour toucher des publics ciblés, renforcer la fidélité de la clientèle et accroître leur compétitivité.

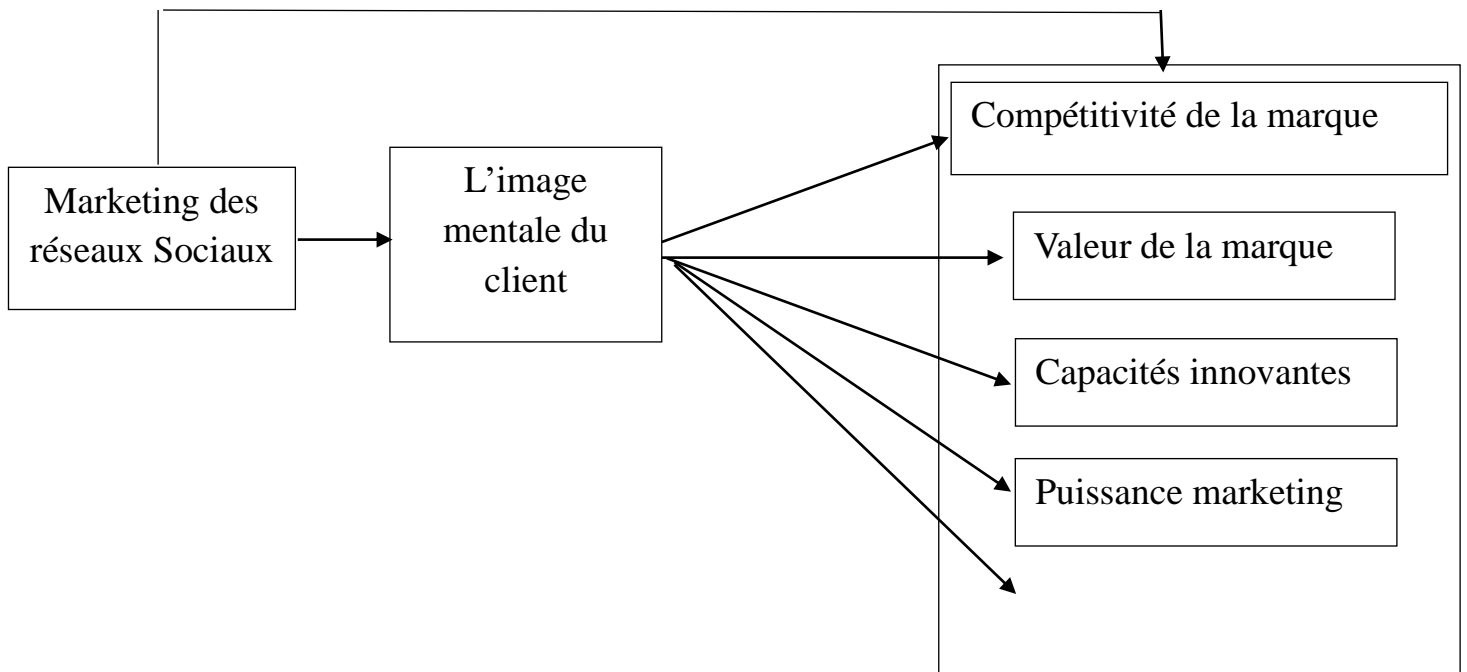


Figure 2.3 La relation entre le marketing des réseaux sociaux et la compétitivité

Source : Mirza Hasan Hosseini & Nede bashiri (2018). Op cit

Etude 9 :

Sheikh et al. (2018) ont réalisé une recherche concrète auprès des sociétés de textile au Pakistan afin d'examiner le rôle modérateur des partenaires commerciaux (TP) et de la pression concurrentielle (CP) dans le lien entre l'appui de la haute direction (TMS) et l'application du marketing en ligne (UEM). De plus, une analyse a été effectuée sur le rôle interactif du soutien gouvernemental (GS) et de l'opportunité technologique (TOP) en relation avec l'utilisation du marketing électronique (l'UEM) et la performance des entreprises (SFP). L'étude a aussi évoqué le rôle de facilitateur que joue l'e-marketing entre le soutien de la haute direction et la performance de l'entreprise. Dans le cadre de la vérification du modèle théorique, l'équipe de recherche a sélectionné un

groupe de 293 directeurs marketing travaillant dans diverses sociétés de textile localisées dans les provinces du Pendjab et du Sindh au Pakistan. Ils ont donc utilisé la méthode PLS 3.0 de modélisation par équations structurelles pour analyser les résultats directs, médiateurs et modérateurs de leur recherche. La recherche a prouvé que l'impact des Partenaires commerciaux (TP) a réduit le rapport entre l'appui de la haute direction (TMS) et l'emploi du marketing digital (UEM). Par ailleurs, l'approche opportuniste en matière de technologie a atténué le lien entre l'utilisation du marketing digital et la performance durable. Même si l'analyse a aussi révélé un lien positif significatif entre le support managérial, l'utilisation du marketing digital et les résultats des entreprises, le recours au marketing numérique a en partie constitué un vecteur dans la relation entre l'appui de la direction et la performance soutenable. Ceci indique que la pression des partenaires commerciaux (TP) est fortement liée à l'adoption de la technologie, étant donné qu'ils occupent une position centrale dans le partage d'informations entre les sociétés, appuyés par l'aide technologique de la direction exécutive. L'analyse a révélé que l'influence des partenaires commerciaux atténue significativement le lien entre le soutien de la haute direction et l'utilisation du E-marketing. Ainsi, ce constat valide le rapport empirique entre la pression des partenaires commerciaux, l'appui de la haute direction et l'emploi de la technologie menant à des performances commerciales soutenues. L'opportunisme technologique permet aux entreprises d'améliorer l'intégration de divers processus métiers en établissant un lien solide entre la mise en œuvre de la technologie et la performance commerciale pérenne. De façon notable, la recherche en cours a démontré de manière empirique que l'opportunisme technologique exerce un rôle significatif comme modérateur dans le lien entre l'utilisation de l'E-Marketing et la performance du domaine textile au Pakistan

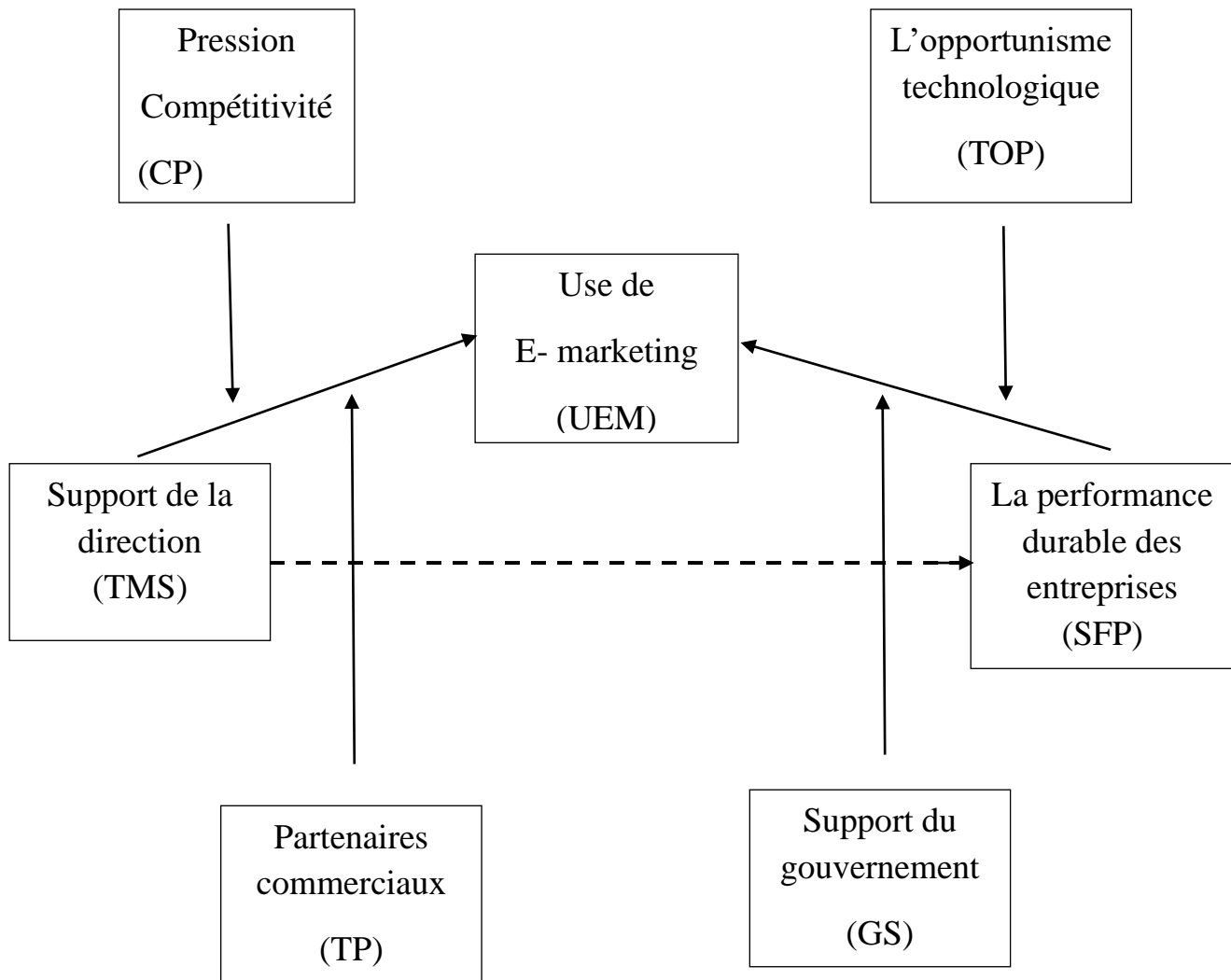


Figure 2.4 Impact du E-marketing sur la performance d'entreprise

Source : Sheikh & al, (2018). Op cit.

Etude 10 :

Ferhane. F (2019) a conduit une étude doctorale portant sur le lien entre le marketing digital et les performances marketing des entreprises. Le but principal de cette étude était de démontrer un lien indirect, où le marketing digital est perçu comme un intermédiaire entre la haute direction (TOP management) et la performance dans le domaine du marketing, et où les technologies de l'information et de la communication sont envisagées comme un facteur

modérateur entre l'utilisation du marketing digital et la performance. Afin de confirmer le modèle théorique (référez-vous à la Figure 2.5), le chercheur a mené une étude quantitative ciblant un panel de 149 entreprises, en utilisant un questionnaire numérique diffusé sur les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook. Les données ont été analysées via la modélisation d'équations structurelles selon l'approche PLS. Les conclusions ont révélé que l'appui de la direction est associé à une corrélation favorable entre l'application du marketing digital et la performance en marketing. On observe également une corrélation positive entre l'usage du marketing digital et la performance marketing. L'utilisation du marketing digital est étroitement liée à trois indicateurs clés de performance marketing : l'augmentation du chiffre d'affaires, l'acquisition de nouveaux clients et la rétention des clients existants. En outre, cette performance marketing présente aussi une corrélation positive significative avec l'usage des TIC par les consommateurs. Cela prouve que les clients qui font appel aux canaux numériques dans leur démarche d'achat ont tendance à acheter, consommer et rester plus fidèles que ceux qui se servent des canaux traditionnels. Cependant, l'usage des technologies de l'information et de la communication par les clients n'altère pas le lien entre le marketing numérique et la performance marketing. La seule relation indirecte notable observée est le rôle d'intermédiaire du marketing numérique entre l'appui de la direction et la performance en marketing. De plus, même si l'utilisation des TIC par les clients, considérée comme un facteur externe dans cette étude, est étroitement liée à la performance marketing, elle ne joue pas le rôle d'un modérateur dans la relation entre le marketing digital et la performance.

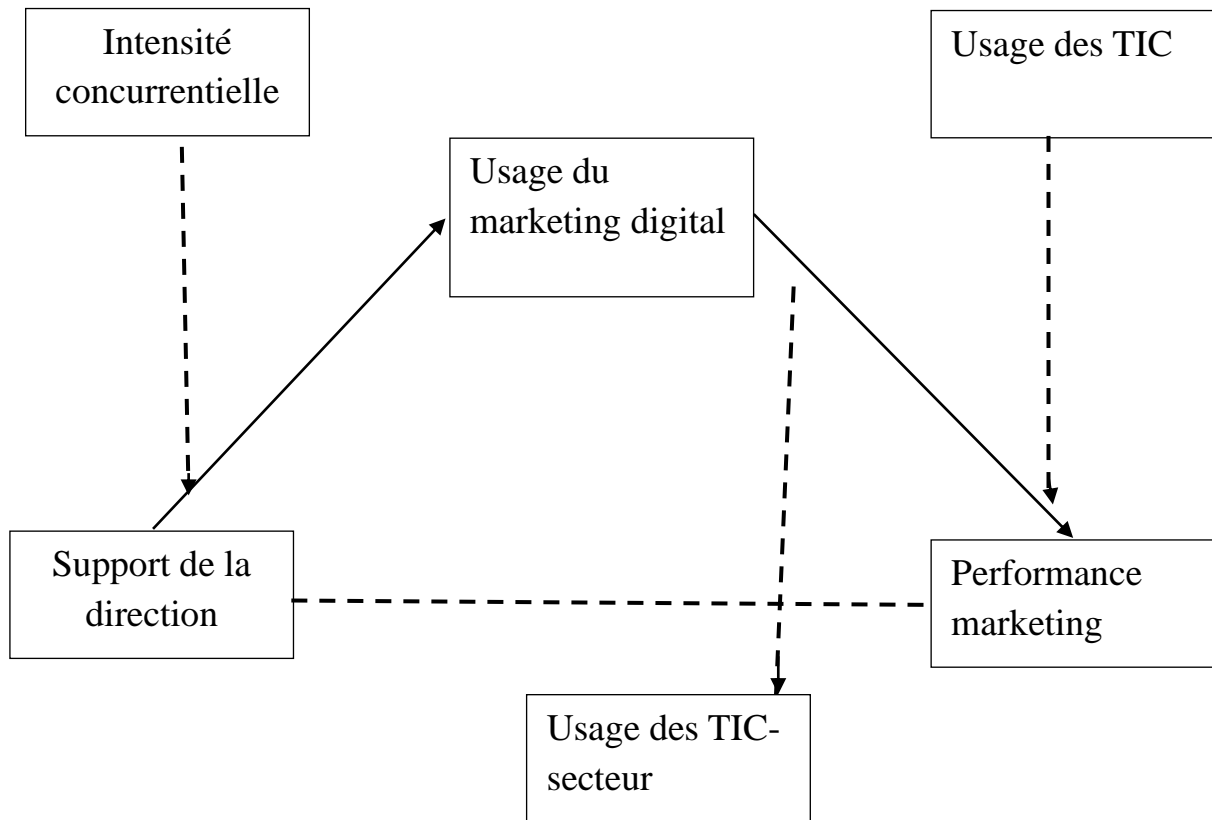


Figure 2.5 : Impact du marketing digital sur la performance d'entreprise Source :

Source : Ferhane. (2019). Op cit.

Etude 11 :

Hariandi et al. (2019) ont réalisé une recherche empirique en Indonésie, visant à analyser l'effet de médiation de l'avantage compétitif sur le lien entre le commerce électronique et la performance des PME à Banyuwangi, Est Java, Indonésie. (Consulter la figure 2.6). Dans ce contexte, une étude quantitative a été réalisée sur un groupe de 134 dirigeants de PME afin d'examiner leurs points de vue concernant le lien entre l'e-commerce, l'avantage compétitif et la performance. L'étude a démontré qu'il n'y a pas de lien notable entre la performance et le commerce en ligne, à prendre en compte le faible niveau d'affinité avec Internet et le niveau d'instruction restreint des dirigeants/propriétaires des entreprises examinées. En revanche, l'effet médiateur de l'avantage compétitif entre le commerce électronique et la performance s'est révélé fortement significatif. De cette manière, le commerce en ligne peut servir

aux PME comme un levier pour gagner un avantage compétitif et améliorer leur performance.

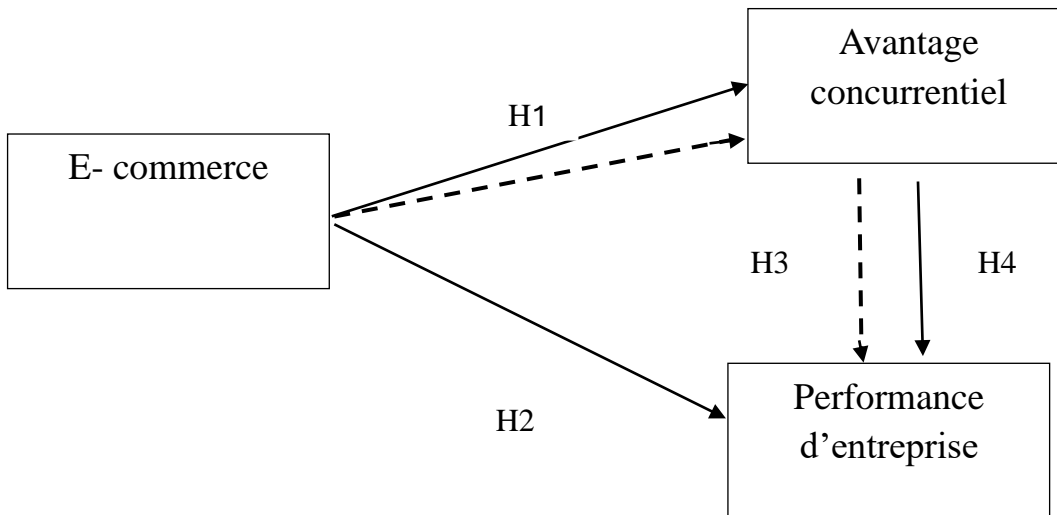


Figure 2.6 La relation entre le e-commerce et la performance d'entreprise Source :

Source : Hariandi, & al (2019). Op cit

Etude 12 :

Dans leur étude empirique de 2019, Konstantopoulou, A. et al ont examiné l'importance d'utiliser Instagram (canal de communication digitale) et le e-wom (bouche-à-oreille électronique) pour renforcer la compétitivité et la résilience des entreprises dans le secteur cosmétique. Cette étude a employé une approche de recherche exploratoire, mettant en œuvre une méthode qualitative via 12 entrevues détaillées avec des jeunes femmes saoudiennes âgées de 18 à 25 ans, très engagées sur les réseaux sociaux. Les auteurs ont ainsi tenté de comprendre l'impact des publicités Instagram et du bouche-à-oreille électronique sur les motivations d'achat des jeunes consommateurs. Les résultats révèlent que les participants demeurent plutôt sceptiques face aux critiques ou aux promotions des influenceurs dans le domaine de la beauté, et ils ressentent le besoin de mener leurs propres investigations. Par ailleurs, les participants semblent dévouer leur confiance aux influenceurs beauté s'ils ont eu une expérience positive dans le passé. Ce qui est le plus fascinant, c'est la valeur que l'on

attribue à la confiance, à l'intégrité et à l'authenticité dans l'impact de l'e-wom sur leur processus d'acquisition d'un produit. De ce fait, les petites et moyennes entreprises qui intègrent les médias sociaux dans leur plan marketing ont plus de chances d'accroître leur compétitivité sur le marché. En effet, ces dernières peuvent avoir un impact direct sur le comportement d'achat des consommateurs, car les utilisateurs de réseaux sociaux sont davantage disposés à acheter.

Etude 13 :

Ali Qalati, S. et al. (2020) ont rédigé un article sur l'impact crucial des réseaux sociaux pour améliorer la performance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Les auteurs ont analysé le rôle que jouent les médias sociaux en tant qu'intermédiaire entre l'influence de facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux (TOE) sur la performance d'une entreprise. Dans cette étude, ils ont mis l'accent sur le fait que le facteur organisationnel est illustré par la dimension « Soutien du TOP management », tandis que le facteur environnemental regroupe les dimensions « pression des consommateurs, pression des partenaires commerciaux, concurrence et soutien des fournisseurs ». Afin de valider le modèle théorique (voir figure 2.7), une étude quantitative a été réalisée par les chercheurs. Dans le cadre de cette recherche, un échantillon représentatif a été sélectionné de manière aléatoire parmi les quatre régions du Pakistan : Sindh, Punjab, Baluchistan et Khyber Pakhtunkhwa. Les personnes ciblées en priorité comprenaient les propriétaires, les gestionnaires et les PDG, car ils étaient perçus comme étant ceux qui possédaient le plus d'informations sur l'environnement ainsi que sur la performance et la compétitivité de leur société. Pour la collecte des informations, un questionnaire à questions fermées a été employé. L'enquête a été accessible aux participants éventuels en ligne, ou des courriels d'invitation comprenant un lien vers le site de l'enquête ont été transmis à tous les intervenants potentiels. Par conséquent, 650 questionnaires ont été distribués,

généralisant 423 réponses valides. L'hypothèse du modèle de recherche ont été testées au moyen du modèle d'équation structurelle par moindres carrés partiels (PLS-SEM) dans le cadre de cette étude. Les conclusions ont démontré un lien positif direct entre les facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux (TOE), l'intégration des médias sociaux et la performance des petites et moyennes entreprises. On a établi une médiation intégrale entre les éléments technologiques et la performance des petites et moyennes entreprises, tandis qu'une médiation partielle a été observée entre les facteurs organisationnels (soutien de la haute direction), environnementaux et la performance des PME. L'étude oriente aussi les PME sur les bénéfices des médias sociaux et explicite pourquoi un investissement dans ces plateformes peut renforcer leur compétitivité.

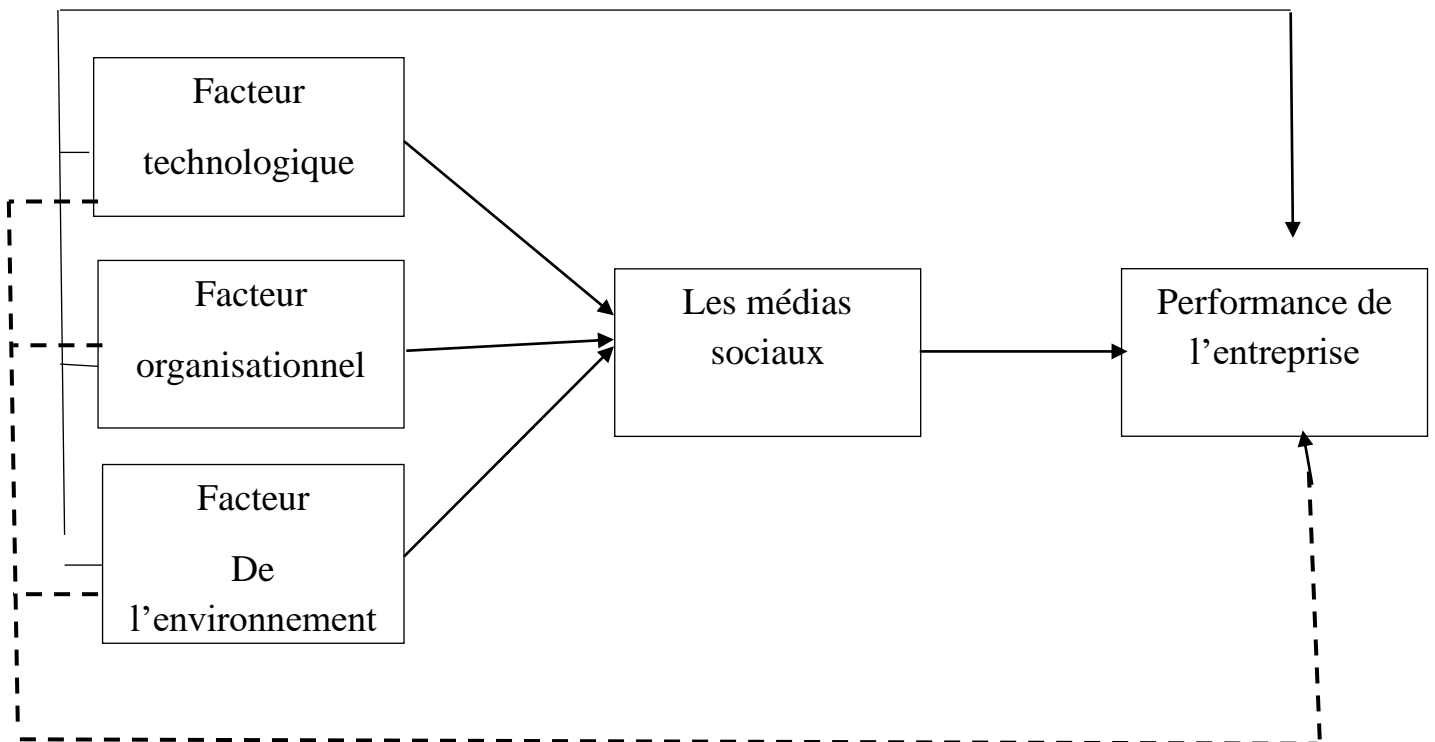


Figure 2.7 L'impact des médias sociaux sur la Performance d'entreprise

Source : Ali Qalati.S & al, (2020). Op cit.

Etude 14 :

Tajvidi, R. et Karami, A. (2021), ont réalisé une recherche empirique pour examiner l'impact des réseaux sociaux sur la performance des entreprises, en considérant le rôle d'intermédiaire joué par les compétences en marketing (MC) dans le secteur hôtelier britannique. Afin de valider le modèle théorique (voir figure 2.8) et les hypothèses, une recherche quantitative a été réalisée, durant laquelle les chercheurs ont recouru à l'analyse de données via la modélisation par équations structurelles (SEM). Toutefois, l'échantillon a été extrait d'une base de données regroupant tous les hôtels du Royaume-Uni, incluant 5000 établissements tels que des hôtels, motels, auberges et établissements de pensions. Un total de 2435 hôtels a été choisi de manière aléatoire en appliquant l'échantillonnage stratifié. Avant la mise en circulation du questionnaire, une étude pilote a été réalisée sur un sous-ensemble de 15 hôtels. Les questionnaires définitifs ont été diffusés par voie numérique et ont permis de recueillir 384 réponses au total. Le questionnaire comportait quatre sections clés : les données démographiques des participants comme le sexe, l'âge, le niveau d'instruction et la dimension de l'entreprise, l'usage des réseaux en ligne et hors ligne, le branding et l'innovation ainsi que les indicateurs de performance de l'entreprise sur les trois dernières années. Les questions ont été conçues à partir d'échelles de Likert à cinq niveaux. L'étude des données révèle un lien positif et notable entre l'usage des médias sociaux et les performances de la société. Toutefois, les résultats ont démontré que les compétences en marketing, tels que le branding et l'innovation, influencent positivement et de manière significative le lien entre l'emploi des réseaux sociaux et la performance d'une entreprise.

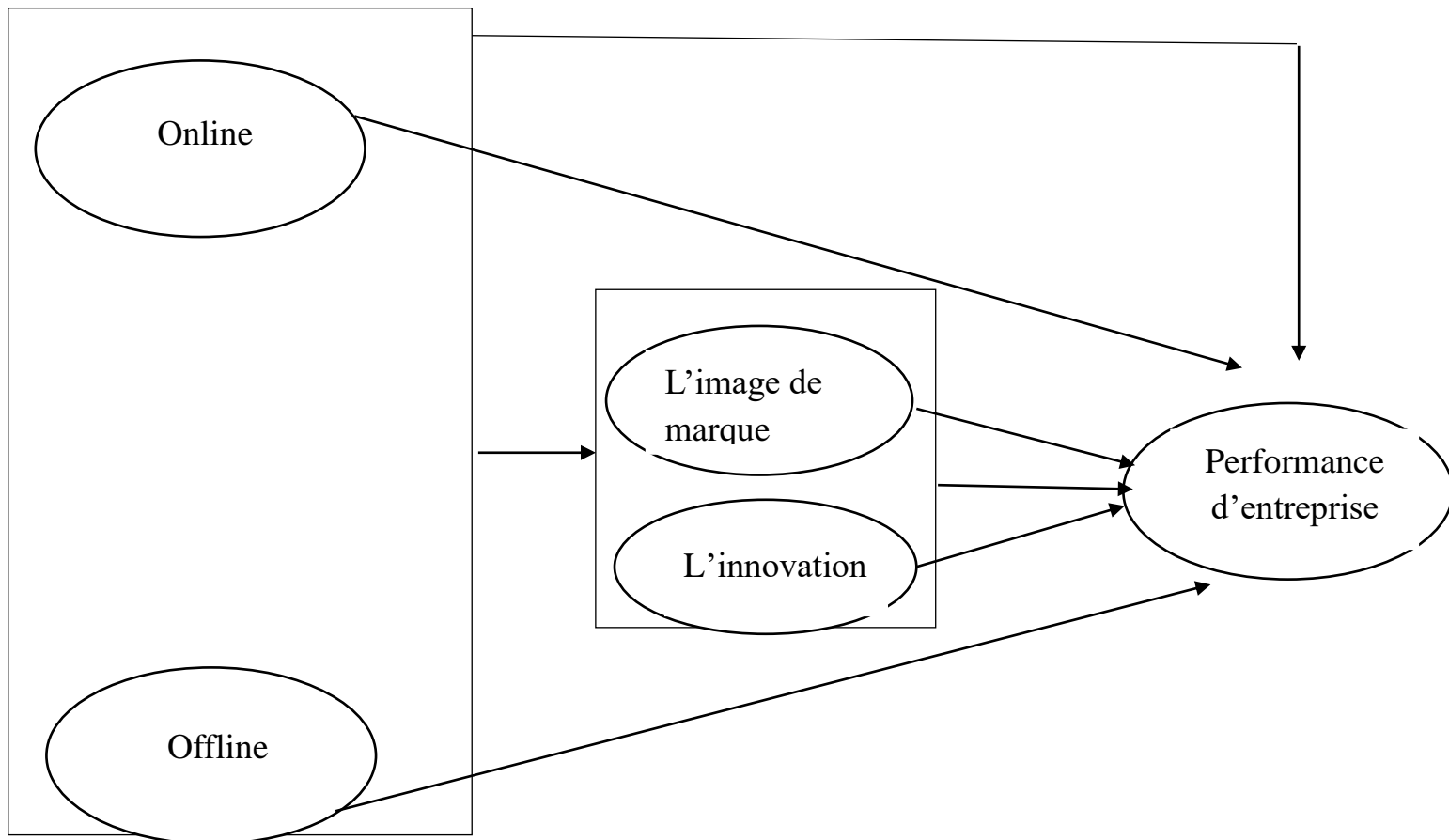


Figure 2.8 L'influence des médias sociaux sur la performance d'entreprise

Source : Tajvidi.R et Karami.A (2021). Op cit

Etude 15 :

Dos Santos & Duffett (2021) ont étudié l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux comme stratégie de communication marketing pour les petites et moyennes entreprises (PME) indépendantes opérant dans le secteur alimentaire en Afrique du Sud. Les chercheurs ont utilisé la technique de collecte de données qualitatives, menant des entretiens approfondis avec 11 détaillants alimentaires indépendants.. La recherche a démontré que l'utilisation des réseaux sociaux par les commerçants influence favorablement la rentabilité, la part de marché, l'attraction de nouveaux acheteurs et la création d'une relation solide avec eux. Cela signifie que l'utilisation des réseaux sociaux a un impact positif notable sur l'amélioration de la performance.

Etude 16 :

DERRAR. A (2022) a mené une recherche d'étude axée sur l'influence de la Communication Digitale sur la Compétitivité des Entreprises. Cette thèse vise à mesurer l'influence de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises économiques. Dans cette optique, l'auteur a mené une recherche sur le terrain centrée sur un échantillon d'entreprises publiques et privées, comprenant des PME ainsi que des entreprises de grande envergure, qui œuvrent dans divers secteurs (Commerce, BTPH, Industrie, Services, ...). Ces entreprises ont au moins exploité un canal numérique dans leur communication. La recherche s'est organisée autour de cette problématique : Quelle est l'influence de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises en Algérie ? Pour répondre à cette interrogation, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles sur les données. Plus de 400 questionnaires en ligne ont été distribués, ce qui a abouti à 173 réponses complètes. Les autres ont été éliminés et filtrés en raison d'un manque de réponses ou de réponses contradictoires. Les données indiquent que l'utilisation des outils de communication numérique a favorisé l'appui de la haute direction, l'emploi des TIC, ainsi que la compétitivité de l'entreprise. En revanche, l'appui de la haute direction et l'utilisation des TIC n'ont pas influencé la compétitivité de l'entreprise.

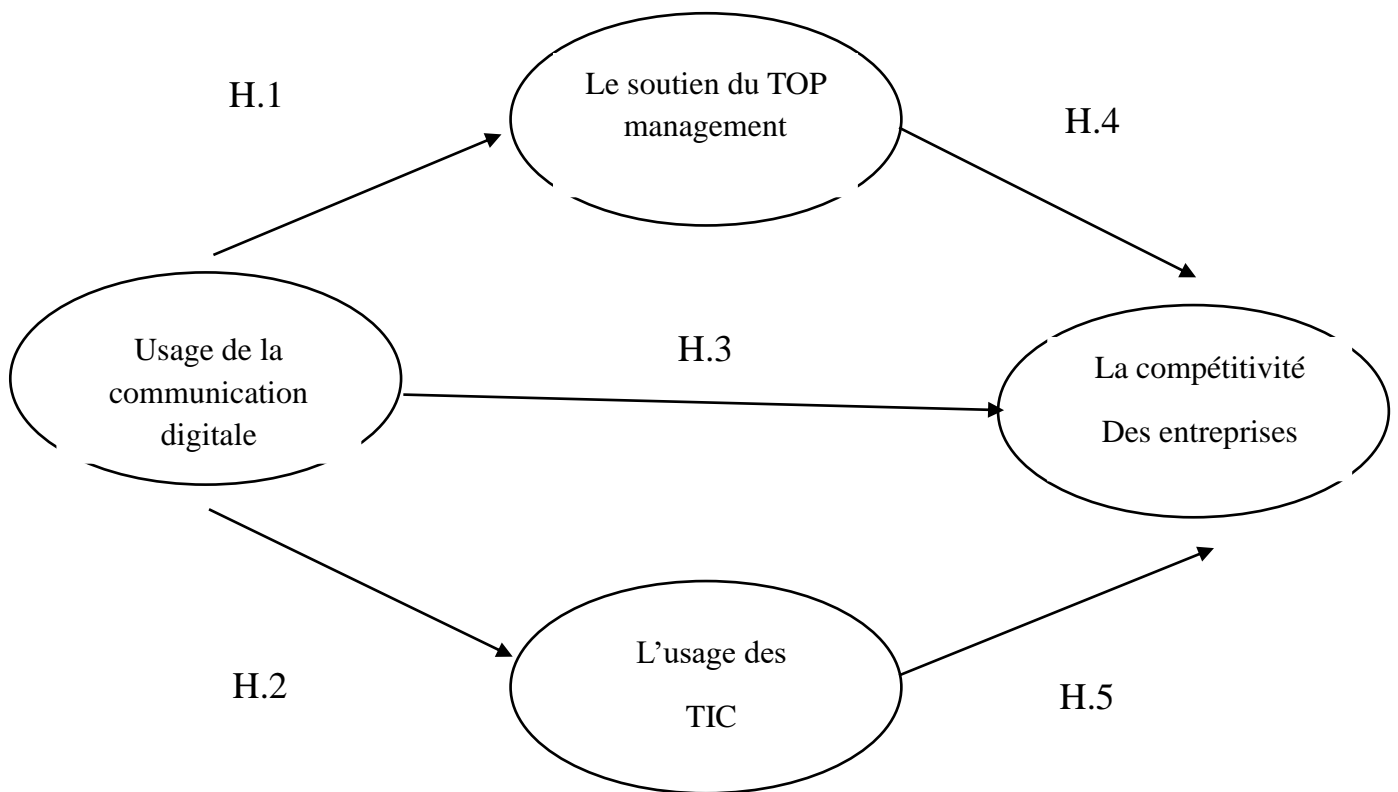


Figure 2.9 Le Rôle de la Communication Digitale sur la Compétitivité des Entreprises

Source : DERRAR.A (2022). Op cit

Etude 17 :

Une recherche récente menée par (Audita Nuvriasari¹, Hasim As'ari², Anief Fauzan Rozi³ 2024) à l'Université Mercu Buana Yogyakarta en Indonésie a éclairé l'importance de l'innovation marketing, du marketing digital et de l'avantage concurrentiel comme facteurs déterminants de la performance des MPME. L'article examine l'influence de l'innovation en marketing, du marketing numérique et du bénéfice compétitif sur la performance des(MPME) à Yogyakarta, Indonésie. Dans l'économie indonésienne, les MPME ont une importance capitale en contribuant à peu près 60% du PIB national et en constituant 99% des acteurs du commerce. Par ailleurs, ces sociétés doivent relever d'importants défis comme l'insuffisance d'innovation technologique, le déficit de soutien gouvernemental et une compétition intensifiée. L'objectif de cette recherche est de déterminer comment ces trois éléments (l'innovation en

marketing, le marketing numérique et l'avantage compétitif) ont un impact sur la performance des MPME. La recherche s'appuie sur une méthodologie quantitative, fondée sur une enquête réalisée auprès de 456 MPME à Yogyakarta. Les personnes interrogées sont des propriétaires ou des gestionnaires participant aux décisions relatives au marketing et aux opérations. L'analyse des données a été effectuée en utilisant la technique du Moindre Carré Partiel (PLS) grâce au programme SmartPLS version 4. Voici les hypothèses de recherche :

H1 : L'innovation marketing a un impact significatif sur la performance des MPME.

H2 : Le marketing digital a un impact significatif sur la performance des MPME.

H3 : L'avantage concurrentiel a un impact significatif sur la performance des MPME

Les résultats ont montré Contrairement aux attentes, l'analyse révèle que l'innovation en marketing n'a pas d'impact significatif sur la performance des MPME. Cela pourrait être le résultat d'un manque de ressources humaines et financières, ainsi que d'une priorité plus importante accordée à la production qu'au marketing. Votre formation a porté sur des données jusqu'à octobre 2023. L'influence du marketing numérique sur la performance des MPME est notable et bénéfique. Les firmes qui adoptent des stratégies de marketing numérique, notamment via les médias sociaux et le référencement naturel, observent une augmentation notable de l'acquisition et de la rétention de leurs clients. Concernant l'hypothèse sur l'effet de l'avantage compétitif sur la performance des MPME, il est également considérable. Les entreprises qui parviennent à se démarquer grâce à la qualité de leurs produits, l'exceptionnalité de leur service à la clientèle ou la renommée de leur marque affichent des performances supérieures.

La recherche conclut que le marketing digital et l'avantage compétitif sont des facteurs cruciaux pour la performance des MPME à Yogyakarta. Même si l'innovation marketing joue un rôle crucial pour la pérennité des entreprises, cette étude ne montre pas qu'elle influe directement sur la performance. Il est donc conseillé aux MPME de se focaliser sur l'élaboration de stratégies de marketing numérique et sur la construction d'atouts concurrentiels pour optimiser leur rendement.

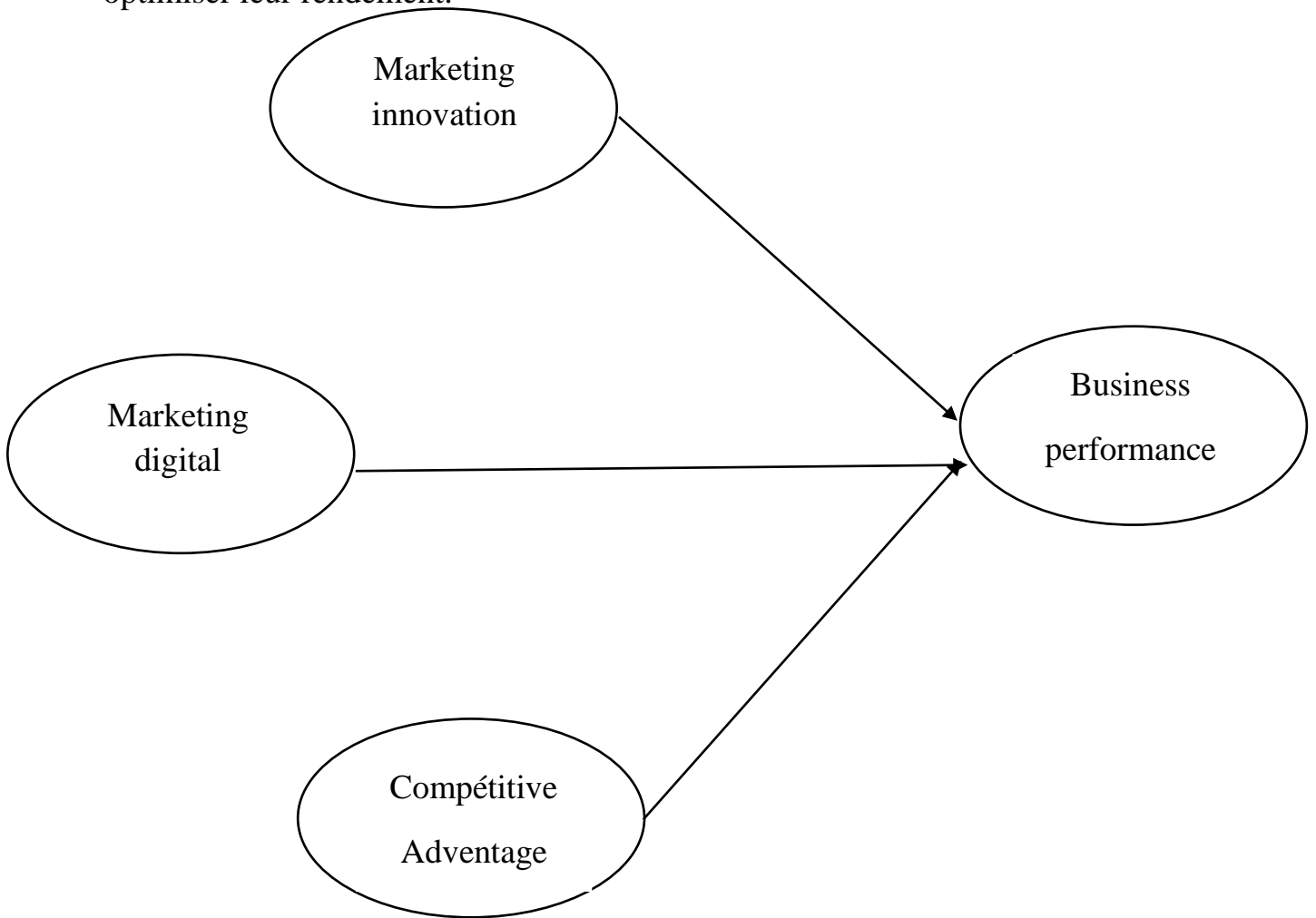


Figure2.10: Marketing Digital et Avantage Concurrentiel en tant que Déterminants de la Performance des MPM

Source: Audita Nuvriasari, Hasim As'ari, Anief Fauzan Rozi, (2024)

Conclusion :

L'analyse des recherches antérieures montre que le marketing digital, notamment via les médias sociaux, améliore généralement la performance des entreprises. Des facteurs comme le soutien de la direction, les compétences numériques et l'adaptation au contexte local jouent un rôle clé. Toutefois, certaines limites liées aux ressources, à la technologie ou à la culture sont aussi relevées. Ces éléments justifient une étude plus approfondie adaptée au contexte spécifique du terrain, ce qui sera abordé dans le chapitre suivant à travers la construction du cadre théorique

CHAPITRE III : Etude
empirique auprès d'un
échantillon d'entreprise

Introduction :

Dans un contexte de digitalisation croissante, cette recherche analyse, Sur la base d'un échantillon de 120 sociétés algériennes, le lien entre l'usage du marketing digital, le soutien du top management et la performance organisationnelle. Le modèle conceptuel met en évidence le rôle stratégique du digital comme levier de performance, tout en identifiant les conditions internes favorables à une transformation numérique réussie.

Section 1 : Domaine de recherche et modèle théorique

1 Champ d'application et importance de la recherche

Dans un contexte de transformation numérique généralisée, notre recherche s'intéresse à l'effet du marketing digital sur la performance des entreprises algériennes. Cette étude, menée auprès d'un échantillon de 120 entreprises issues de divers secteurs, examine l'usage des canaux digitaux dans les stratégies marketing et met en lumière le rôle central que joue le digital dans l'amélioration de la compétitivité et des résultats commerciaux. Le domaine de recherche se concentre sur la relation entre trois variables clés : l'utilisation du marketing digital, le soutien du top management et la performance globale de l'entreprise. Afin d'éviter les biais, notamment celui de la désirabilité sociale, la présentation de l'enquête a été formulée de manière neutre et académique. L'intérêt de cette recherche réside dans la nécessité croissante pour les entreprises, qu'elles soient anciennes ou nativement numériques, d'intégrer stratégiquement les outils digitaux pour faire face à une concurrence accrue, optimiser leurs processus et répondre aux nouvelles attentes des clients. En somme, la capacité à exploiter le digital constitue aujourd'hui un facteur déterminant de performance, voire de survie, dans un environnement économique profondément bouleversé par les technologies.

1.1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel que nous proposons s'appuie sur les apports de la littérature existante traitant de la relation entre le marketing digital et la performance des entreprises. Comme mentionné précédemment (référez-vous au chapitre 1), les réseaux sociaux constituent actuellement un outil crucial du marketing digital, ayant une importance primordiale dans l'optimisation de la performance organisationnelle.

Sur la base de ces constats et des travaux de Adebayo et al. (2024), Derrar (2022), Brodie et al. (2007), Sheikh et al. (2018), Ferhane (2019), Kianto et al.

(2013) et PerisGitau et al. (2017), nous avons élaboré un modèle de recherche (voir fig. 3.1) articulé autour de trois hypothèses.

Ce modèle met en relation trois variables : le marketing digital (variable indépendante), la performance de l'entreprise (variable dépendante) et le soutien du top management (variable médiatrice).

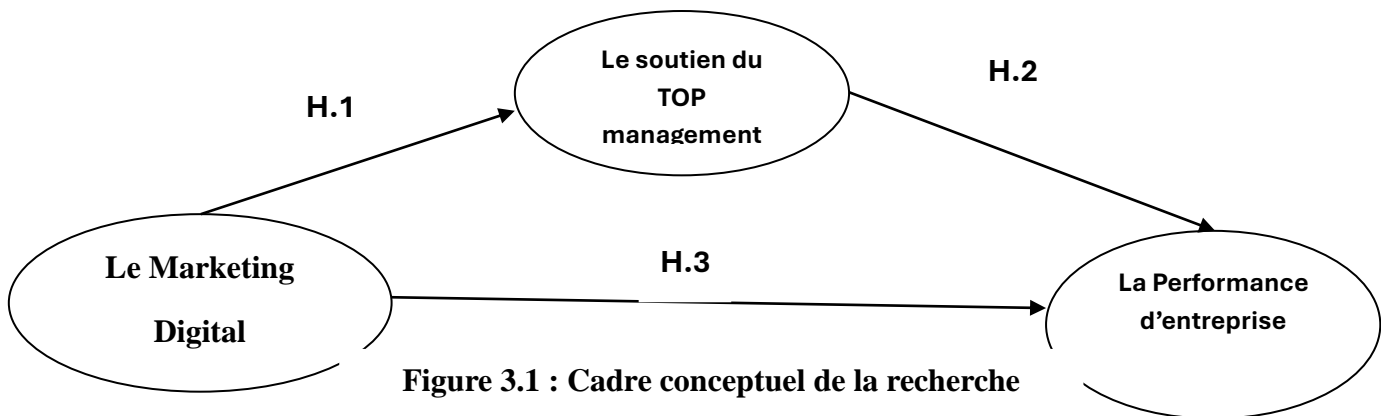


Figure 3.1 : Cadre conceptuel de la recherche

À la suite de la revue de littérature, la relation entre les différentes variables de notre modèle conceptuel a été confirmée. Il nous a donc semblé pertinent de formuler les hypothèses de recherche de la manière suivante :

a- Effet du marketing Digital sur le soutien du TOP management : Plusieurs études ont mis en évidence une relation significative entre le soutien du top management et l'adoption du marketing digital. À titre d'exemple, l'étude de Sheikh et al. (2018), menée auprès d'entreprises du secteur textile, ainsi que celle de DERRAR.A (2022), portant sur des entreprises issues de divers secteurs ayant intégré au moins un canal digital dans leur stratégie marketing, confirment cette corrélation.

b- Effet de l'usage du marketing digital sur la Performance d'entreprise : De nombreuses études ont démontré l'existence d'une relation significative entre le marketing digital et la performance des entreprises. À titre d'illustration, Hall (2013) a mené une recherche auprès de propriétaires de petites entreprises membres de la Chambre de commerce de Savannah, en Géorgie. D'autres travaux confirment également cette corrélation, notamment ceux de Adebayo et

al. (2024), Ditkus et al. (2016), Gitau et al. (2017) auprès d'entreprises situées dans la région de Hurlingham au Kenya, ainsi que Rambe (2017) dans le secteur des PME touristiques en Afrique du Sud, et Kwayu et al. (2017), qui ont étudié des entreprises de télécommunication en Tanzanie.

c- Effet de soutien de TOP management sur la Performance : Les études de Ferhane (2019) et de Sheikh et al. (2018) suggèrent une relation positive entre le soutien du top management et la performance des entreprises, ce dernier étant considéré comme un facteur déterminant de leur réussite organisationnelle.

Sur la base des travaux antérieurs précédemment cités, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèses 1 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur le soutien du TOP management.

Hypothèses 2 : Le soutien du TOP management a un impact positif sur la Performance d'entreprise.

Hypothèse 3 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur la Performance d'entreprise.

SECTION.2 : Méthodologie de recherche

2.1 La collecte des données :

Afin de tester la fiabilité du modèle étudié, une enquête pilote a été menée auprès d'un échantillon de 120 entreprises algériennes opérant dans des secteurs variés. Cette phase exploratoire a permis d'évaluer la pertinence des items retenus et de valider la structure de l'outil de mesure, tout en confirmant la place stratégique qu'occupe le marketing digital dans l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises. Le questionnaire a été construit à partir d'échelles de mesure validées dans la littérature, et les items ont été soigneusement sélectionnés, adaptés et traduits en français en s'appuyant sur les travaux de Derrar A. (2022), Brodie et al. (2007), Kianto et al. (2013), Peris-Gitau et al. (2017), Sheikh et al. (2018) et Ferhane F. (2019). Pour mesurer les perceptions des répondants, une échelle de Likert en cinq points a été utilisée,

allant de (1) « Pas du tout d'accord » à (5) « Tout à fait d'accord ». Cette approche a permis de capter de manière structurée et fiable les attitudes des entreprises vis-à-vis de l'utilisation du marketing digital et de son impact sur leur performance organisationnelle.

Tableau 3.1 L'échelle de mesure (type Likert à 5 points)

L'échelle de mesure	Pas du tout D'accord	Pas D'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait D'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Source : Notre élaboration

2.2 l'Administration du Questionnaire :

Dans une perspective hypothético-déductive, le sondage sert d'instrument central pour établir un lien entre la théorie et les données empiriques. Cette étude a impliqué la collecte des données en deux phases distinctes : l'élaboration du questionnaire et le choix minutieux des échelles de mesure. Élaboré de janvier à février 2025, le questionnaire a subi une phase d'essai et de modification. Il commence par une introduction qui définit le contexte académique de l'étude et souligne l'importance de l'implication des participants. Le dispositif est organisé en deux parties : la première traite de l'utilisation générale du numérique, alors que la seconde se focalise sur les facteurs essentiels de l'analyse - utilisation du marketing digital, soutien des dirigeants et performance organisationnelle - qui sont mesurés à l'aide d'échelles de Likert à cinq niveaux. Afin de ne pas décourager les répondants, les questions ont été regroupées par thème plutôt que numérotées, et une fiche signalétique finale permet de recueillir des informations descriptives sur les entreprises interrogées. Pour notre recherche, nous avons choisi de procéder à une distribution en ligne en utilisant Google Forms. Le questionnaire a été diffusé sur des plateformes professionnelles telles que LinkedIn et Facebook. Les participants avaient accès à un site web décrivant

succinctement l'étude et ses buts, avant de fournir leurs réponses directement en ligne.

Echelle de la variable " L'utilisation du marketing digital dans votre entreprise " :

La mesure de cette variable repose sur une échelle comportant 10 éléments tirés et modifiés de Brodie & al. (2007). Sheikh et al. (2018) ; FERHANE.F, (2019) ; DERRAR.A, (2022)

Tableau 3.2 Échelle de mesure de L'utilisation du marketing digital a l'entreprise

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " L'utilisation Du Marketing Digital dans votre entreprise "	
MD1	Votre entreprise utilise activement le marketing digital pour promouvoir ses produits/services
MD 2	Les actions de marketing digital sont intégrées dans la stratégie commerciale globale
MD 3	Votre entreprise alloue un budget régulier au marketing digital.
MD 4	Le marketing digital vous permet d'attirer de nouveaux clients
MD 5	Votre entreprise mesure régulièrement les résultats des campagnes digitales (KPI, ROI, etc.).
MD 6	Pensez-vous que le site web est un outil central pour le marketing (présence, conversions, analytics).
MD 7	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de site web dans la gestion de votre relation client.
MD 8	Votre entreprise utilise les réseaux sociaux à des fins marketing (promotion, image, interaction).

MD 9	Dans votre entreprise des campagnes de publicité digitale (Google Ads, Facebook Ads, etc.) sont mises en place.
MD 10	Votre entreprise utilise des techniques de référencement (SEO/SEA) pour améliorer sa visibilité en ligne.

Source : Notre élaboration

➤ **Echelle de la variable " Le soutien du Top Management " :**

Pour mesurer le soutien du Top Management , nous avons adapté l'échelle validée par Sheikh& al (2018) ; DERRAR.A, (2022) qui comporte cinq items.

Tableau 3.3 Échelle de mesure " Le soutien du Top Management "

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " Le soutien du Top Management "	
STM1	Votre top management soutient les initiatives de marketing digital
STM2	Votre direction considère le marketing digital comme stratégique pour la croissance.
STM3	Dans votre entreprise Les collaborateurs sont formés ou sensibilisés au marketing digital
STM4	Votre entreprise adopte une culture orientée vers le numérique.
STM5	Le digital est vu comme un avantage concurrentiel par votre direction.

Source : Notre élaboration

➤ **Echelle de la variable " La Performance d'entreprise " :**

L'échelle que nous avons utilisée pour la mesure de la performance d'entreprise est celle proposé par Aino Kianto et al. (2013) et PerisGitau& al. (2017), qui ont proposé une échelle à sept items.

Tableau 3.4 Échelle de mesure " La Performance d'entreprise "

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " La Performance d'entreprise "	
PERF1	Le marketing digital a contribué à augmenter nos ventes.
PERF 2	Votre entreprise a gagné des parts de marché grâce à ses actions digitales.
PERF 3	Le marketing digital a permis de réduire les coûts d'acquisition client
PERF 4	Le chiffre d'affaires de l'entreprise a progressé suite à l'intégration du digital.
PERF 5	Le marketing digital a amélioré notre avantage concurrentiel.
PERF 6	Le digital permet une meilleure réactivité face aux évolutions du marché.
PERF 7	Votre performance commerciale globale s'est améliorée depuis l'adoption du marketing digital.

Source : Notre élaboration

2.3. Description de l'échantillon

Dans cette section, nous présentons tout d'abord des informations générales relatives à l'échantillon étudié. Celles-ci sont introduites six questions destinées à identifier les caractéristiques des entreprises répondantes.

Question 1 : Quel est votre poste ?

Tableau 3.5 :Poste d'emplois

Q6	Effectifs	%
CEO	20	16,7

Responsable / Manager Marketing	37	30,8
Chargé(e) de la communication	20	16,7
Cadre	12	10
Community Manager	12	10
Autre (précisez) : ____	19	15,8
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120).

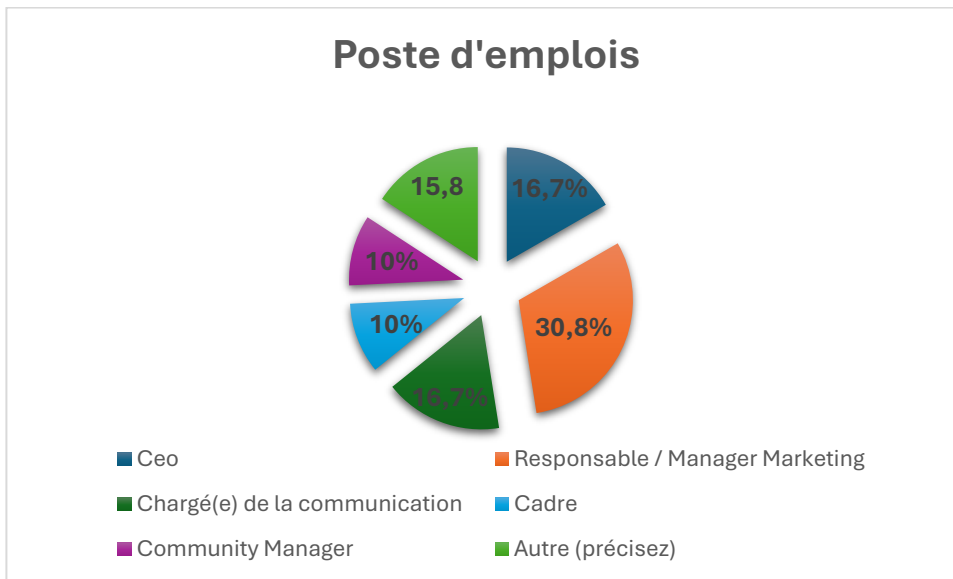


Figure 3.2 Poste d'emplois

Source : Notre élaboration (N=120)

L'analyse met en évidence que les Responsables/Managers marketing représentent 30,8 % des répondants, suivis des CEO et cadres (16,7 % chacun), montrant une forte implication stratégique. Les profils opérationnels (Chargé(e)s de communication et Community Managers) représentent chacun 10 %, et la

catégorie "Autres" atteint 15,8 %.peut inclure des fonctions diverses, mais reste minoritaire

Question 2: Type d'entreprise ?

Tableau 3.6 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise

Q7	Effectifs	%
Entreprise publique	95	79,2
Entreprise privé	25	20,8
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120).

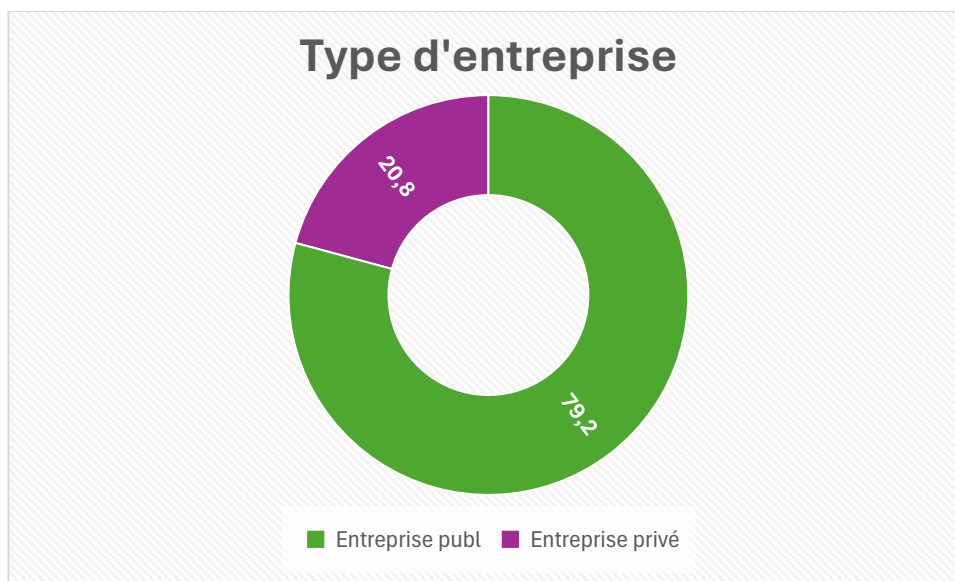


Figure 3.3 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise

Source : Notre élaboration (N=120).

Une observation attentive révèle que la majorité de l'échantillon est composée d'entreprises privées, qui sont généralement plus concurrentielles, les entreprises publiques, souvent moins soumises à la logique de rentabilité immédiate, sont moins représentées, ce qui pourrait influencer la nature des pratiques digitales observées

Question 3: Nombre d'année d'existence?

Tableau 3.7 Nombre d'année d'existence

Q8	Effectifs	%
1-5ans	47	39,2
6-10 ans	39	32,5
Plus de 10 ans	34	28,3
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120)

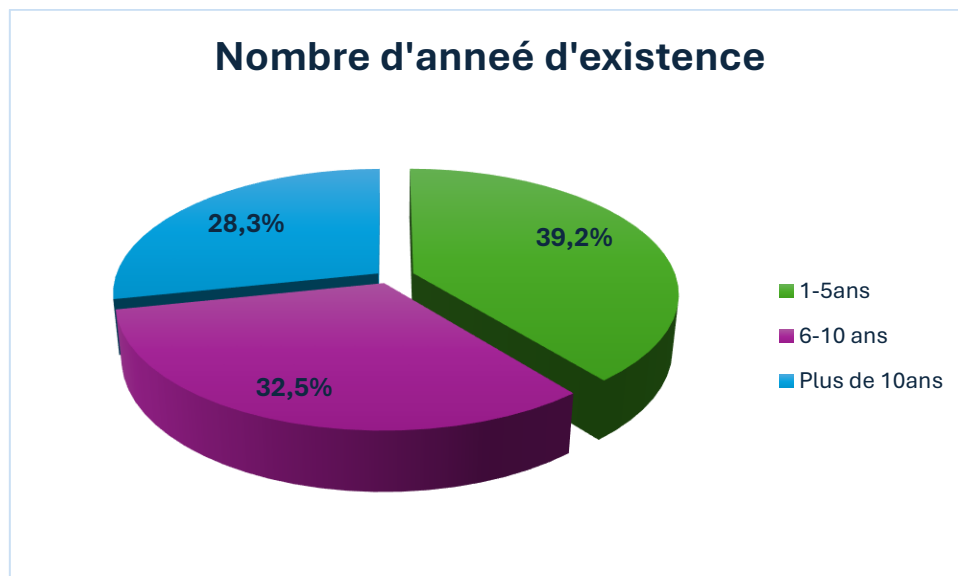


Figure 3.4 Nombre d'année d'existence

Source : Notre élaboration (N=120)

Cela montre que 39,2 % des entreprises ont entre 1 et 5 ans, et 71,7 % ont moins de 10 ans, ce qui montre un échantillon jeune et potentiellement plus réceptif au digital. Les entreprises plus anciennes (28,3 %) peuvent avoir des structures établies, mais aussi des freins à la digitalisation.

Question 4: Quel est votre Secteur d'activité?

Tableau 3.8 Répartition sectorielle de l'échantillon

Q9	Effectifs	%
Service	32	26,7
Industrie	17	14,2
BTPH	7	5,8
Commerce	51	42,7
Autre	13	10,8
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120)

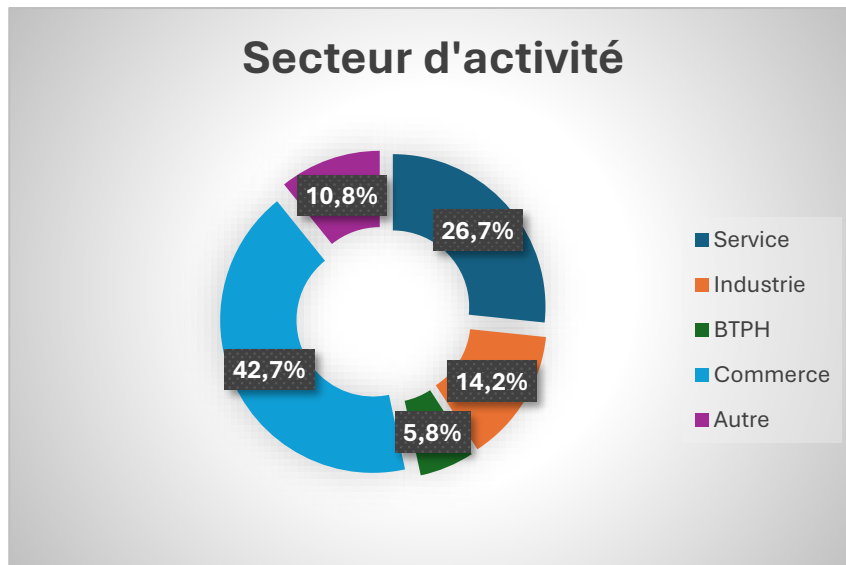


Figure3.5 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)

Source : Notre élaboration (N=120).

On en déduit que le secteur du commerce domine l'échantillon avec 42,7 %, suivi par les services (26,7 %), ce qui met en avant des domaines fortement impactés par le digital. Les secteurs industrie (14,2 %), BTPH (5,8 %) et autres (10,8 %) sont moins représentés, reflétant des dynamiques digitales plus spécifiques.

Question 5: Quel est votre Localisation ?

Tableau 3.9 Distribution géographique des entreprises

Q10	Effectifs	%
Centre	32	26,7
Ouest	74	61,7
Est	8	6,7
Sud	6	5
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120).

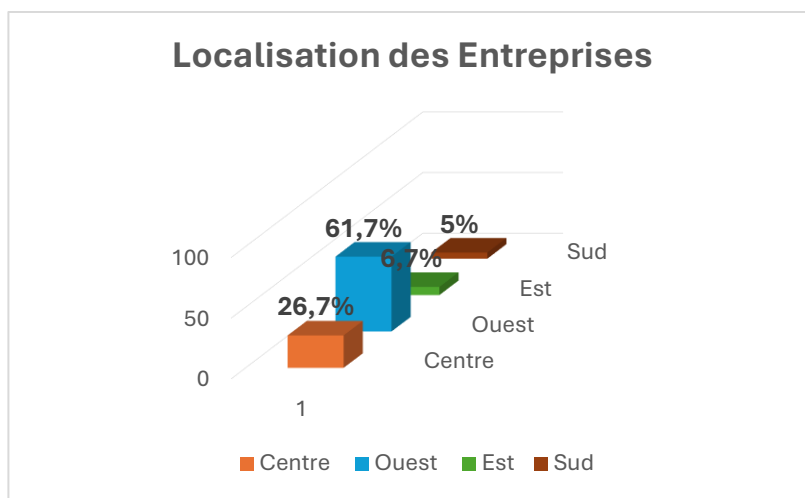


Figure 3.6 Distribution géographique des entreprises

Source : Notre élaboration (N=120).

On s'aperçoit qu'une forte concentration des entreprises dans la région Ouest (61,7 %) marque une centralisation de l'activité économique ou des opportunités de digitalisation dans cette zone les régions Centre (26,7 %) et Est/Sud (respectivement 6,7 % et 5 %) sont nettement moins représentées, ce qui pourrait refléter des écarts d'accès aux ressources numériques,

Question 6: Quel est votre Effectifs ?

Tableau 3.10 L'effectif de l'entreprise

Q11	Effectifs	%
Moins de 50	46	38,3
Entre 50 et 249	56	46,7
Plus de 250	18	15
Total	120	100

Source: Notre élaboration (N=120).

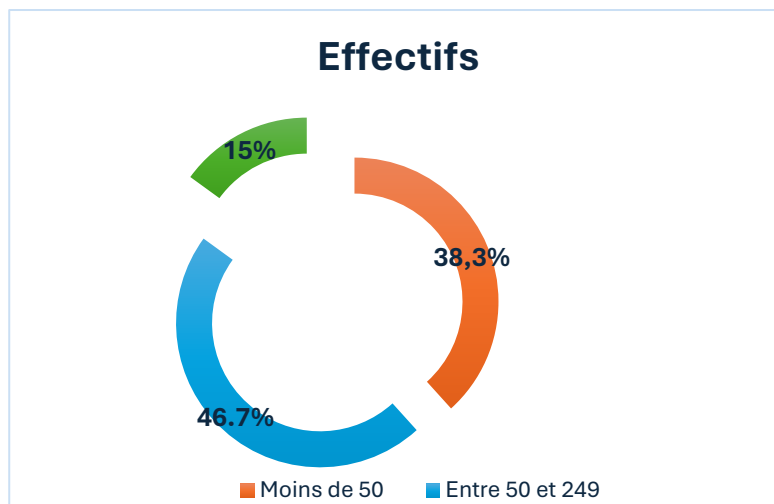


Figure 3.7 L'effectif de l'entreprise

Source : Notre élaboration (N=120)

Les données montrent que 46,7 % des entreprises interrogées comptent entre 50 et 249 salariés, 38,3 % en ont moins de 50, et 15 % plus de 250. L'échantillon est donc dominé par les PME et petites entreprises, pour lesquelles le marketing digital représente un levier clé de performance.

Section 3 : Méthodologie de l'étude empirique :

3.1 L'analyse factorielle exploratoire :

Cette section est consacrée à la validation des échelles relative aux variables (Marketing Digital , Soutien du Top Management et performance commerciale). Concernant la collecte des données, nous avons choisi de diffuser le questionnaire, hébergé sur Google Forms. Nous effectuons une Analyse Factorielle Exploratoire. Grâce à l'analyse factorielle et au test de l'alpha de Cronbach, ces méthodes nous donnent la possibilité de purifier les éléments constituant les diverses échelles du questionnaire.

3.1.1 Contrôle de la crédibilité de l'échelle : Analyse Factorielle Exploratoire.

a. La variable « MARKETING DIGITALE » :

Nous avons élaboré une échelle multidimensionnelle composée de 10 items afin de mesurer cette variable. Pour approfondir l'analyse effectuée via l'Analyse en Composantes Principales (ACP), nous avons testé la fiabilité de l'échelle en évaluant sa cohérence interne, comme présenté dans le Tableau 3.11. Cette étape est essentielle pour garantir l'homogénéité des items.

Deux types de mesures ont été réalisés : d'une part, la corrélation de chaque item avec le score global de l'échelle (voir colonne 3), et d'autre part, le calcul de l'alpha de Cronbach après suppression successive de chaque item (colonne 4). Comme mentionné au chapitre 3, Cet indice oscille entre 0 (faible cohérence interne) et 1 (très bonne cohérence). Si la suppression d'un item permet d'améliorer sensiblement l'alpha, celle-ci peut être envisagée.

Dans notre cas, aucun item n'a été retiré. En effet, toutes les corrélations item-total sont supérieures à 0,3, ce qui atteste de la pertinence de chaque élément (voir colonne 3 du Tableau 3.11). L'alpha de Cronbach obtenu est de 0,875, dépassant largement le seuil de 0,7 généralement requis pour valider la fiabilité d'une échelle.

De plus, l'analyse ANOVA indique que le test de Fisher présente une signification statistique, avec une moyenne des réponses de 3,81 ($\geq 3,5$) et un écart type de 1,09. Ces résultats indiquent une tendance vers l'accord des répondants et confirment la représentativité de l'échantillon. Enfin, la forte représentativité des items sur le facteur met en évidence une excellente qualité psychométrique de l'échelle.

Tableau3.11 : Analyse de la fiabilité de la variable « Marketing Digital »

Echelle multiple [MD " « MARKETING DIGITALE» : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
Items	Moyenne $\bar{X}= 3.81$	Ecart-type $\sigma=1.09$	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
MD 1	4,0971	1,02076	0,541	0,498	0,867
MD 2	3,8667	1,12222	0,670	0,520	0,857
MD 3	3,6750	1,18224	0,624	0,498	0,861
MD 4	4,1417	1,12493	0,607	0,492	0,862
MD 5	3,4167	1,09685	0,647	0,498	0,859
MD 6	3,7417	1,11141	0,535	0,369	0,868
MD 7	3,6833	1,09991	0,615	0,495	0,862
MD 8	4,1833	0,88861	0,599	0,472	0,864
MD 9	3,8583	1,07918	0,556	0,408	0,866
MD 10	3,4750	1,20895	0,592	0,435	0,864
NombresItems initial = 10		NombresItems retenus= 10		Item Suprimé: /	
Test ANOVA			F=12,073	Signification = 0,000	
Alpha Cronbach= 0,875					

Source: Notre élaboration (N=120).

Par la suite, nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier la dimensionnalité des éléments MD1 à MD10. Le Tableau 3.12 résume les résultats de cette analyse. Cette approche rend possible la détermination de la matrice des composantes (les contributions factorielles de chaque élément), les axes factoriels et la proportion de variance qui est expliquée.

Le **Tableau 3.12** vise à recueillir des données sur l'usage du marketing digital en entreprise, et à vérifier la validité empirique des items utilisés. L'examen factoriel effectué sur l'échantillon de référence indique que tous les items (MD1 à MD10) se rattachent à un seul et même facteur. Chacun d'eux présente une contribution supérieure au seuil retenu de 0,50, confirmant leur pertinence dans la construction du facteur.

Ensemble, les items expliquent **58,550 % de la variance totale**, ce qui témoigne d'une structure factorielle cohérente. Par conséquent, l'échelle peut être qualifiée **d'unidimensionnelle**.

Par ailleurs, les tests de validité de la factorisation apportent un soutien solide à cette structure : le **coefficient KMO** atteint **0,852**, indiquant une adéquation satisfaisante de l'échantillon à l'analyse factorielle, tandis que le **test de Bartlett** est significatif ($\chi^2 = 478,467$), confirmant l'existence de corrélations suffisantes entre les variables.

Tableau 3.12 Analyses factorielle exploratoire de l'échelle «Marketing digitale »

Items MARKETING DIGITALE (MD)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
MD 1	0,641	0,721
MD 2	0,754	0,589
MD 3	0,711	0,602
MD4	0,700	0,656
MD 5	0,726	0,588
MD 6	0,625	0,439
MD 7	0,697	0,640
MD 8	0,689	0,598
MD 9	0,652	0,433
MD 10	0,681	0,609

Variance expliquée	58,550 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO= 0.852	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 45
		$\chi^2 = 478,467$

Source: Notre élaboration (N=120).

b. La variable « Soutien du Top Management »

L'homogénéité de l'échelle mesurant le Soutien du Top Management (STM) a été vérifiée grâce à l'analyse en composantes principales (ACP). Le Tableau 3.13 présente les résultats concernant la fiabilité de cette échelle.

Avec une valeur de 0,821, l'alpha de Cronbach signale une cohérence interne exceptionnelle, attestant que les cinq éléments sont fortement interconnectés. De plus, chaque élément montre une corrélation supérieure à 0,60 avec le score global de l'échelle (voir colonne 3), ce qui témoigne de leur pertinence dans l'évaluation de la variable STM.

Ces résultats démontrent l'interdépendance des items, autrement dit, leur capacité à mesurer une même dimension de manière cohérente. Ainsi, l'échelle reflète fidèlement la perception du **soutien du top management** par les répondants". Par conséquent, la majorité de l'échantillon concordent généralement ($\bar{X} = 3.9367 > 3,5$) avec l'échelle de mesure du questionnaire de l'étude.

Tableau 3.13 : Analyse de la fiabilité de la variable «Soutien du Top Management»

Echelle multiple [STM] " Soutien du Top Management " : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
			Corrélati	Carré	Alpha de

Items	Moyenne $\bar{X} = 3.9367$	Ecart- type $\sigma = 0.976$	on complète des éléments corrigés	de la corréla tion multipl e	Cronbach en cas de suppressio n de l'élément
STM 1	3,9167	1,02558	0,601	0,462	0,790
STM 2	4,0750	0,98016	0,677	0,541	0,767
STM 3	3,8333	0,99015	0,625	0,434	0,782
STM 4	3,9000	0,96493	0,600	0,386	0,790
STM 5	3,9583	0,92032	0,565	0,365	0,799
Nombres Items initial = 05		Nombres Items retenus= 05		Item Suprimé: /	
Test ANOVA F=1,930 Signification = 0,104					
Alpha Cronbach= 0,821					

Source: Notre élaboration (N=120).

L'analyse factorielle exploratoire présentée dans le **Tableau 3.14** a pour objectif d'examiner la structure sous-jacente de la variable « **Soutien du Top Management** ». L'évaluation de la dimensionnalité, réalisé sur l'échantillon étudié, montre que l'ensemble des items (**STM1 à STM5**) présentent des **contributions factorielles élevées**, toutes supérieures à **0,72**, ce qui dépasse largement le seuil de significativité généralement admis.

Par ailleurs, ces items expliquent **58,337 % de la variance totale**, une valeur supérieure au seuil de 50 %, ce qui confirme la **structure unidimensionnelle** de l'échelle.

Le coefficient **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,774)** indique une adéquation satisfaisante de l'échantillon à l'analyse factorielle, tandis que les corrélations entre les items sont jugées suffisantes pour une telle analyse.

Ces résultats permettent de conclure à l'existence d'une **solution factorielle robuste** et cohérente, reflétant fidèlement les relations entre les items et leur contribution à la mesure de la variable « **Soutien du Top Management** ».

Tableau 3.14 AFE de l'échelle «Soutien du Top Management»

Items SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT (STM)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
STM 1	0,756	0,572
STM 2	0,812	0,659
STM 3	0,776	0,601
STM 4	0,751	0,564
STM 5	0,722	0,521
Variance expliquée	58,337 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO= 0,774	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 10
		Khi-carré approx $\chi^2 = 206,619$

Source: Notre élaboration (N=120).

c. La variable « Performance d'entreprise »

Le test de fiabilité indique que l'échelle composée de **7 items** est **homogène**, comme indiqué dans le Tableau 3.15. L'examen de la cohérence interne indique un alpha de Cronbach de 0,862, ce qui démontre une fiabilité exceptionnelle.

Le **test de Fisher est significatif (F = 6,548)**, confirmant la validité statistique des différences observées. La **moyenne des réponses** est de **4,0655**, avec un **écart type proche de 1**, ce qui reste dans les limites acceptables pour une **échelle de Likert à 5 points** (écart type recommandé < 1,2).

Ces résultats démontrent une **cohérence interne satisfaisante** entre les items mesurant la variable « **performance** », indiquant que l'ensemble de l'échelle mesure de manière fiable un construit unifié. Par conséquent, l'échantillon utilisé dans cette étude peut être considéré comme **valide et représentatif**.

Tableau3.15 : Analyse de la fiabilité de la variable «Performance d'Entreprise»
Echelle multiple [PERF] " La performance d'entreprise" : Cohérence Interne

Statistiques de total des éléments					
items	Moyenne $\bar{X}= 4,0655$	Ecart-type $\sigma=0,901777$	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PERF1	4,3083	0,92397	0,614	0,478	0,845
PERF2	3,9667	0,82943	0,651	0,520	0,840
PERF3	3,8083	0,98130	0,605	0,420	0,847
PERF4	4,0750	0,86153	0,706	0,521	0,832
PERF5	4,0667	0,96783	0,706	0,539	0,831
PERF6	4,0917	0,81988	0,541	0,371	0,854
PERF7	4,1417	0,92850	0,601	0,390	0,847
NombresItems initial = 07		NombresItems retenus= 07		Item Supprimé: /	

Test ANOVA	F=6,548	Signification = 0,000
Alpha Cronbach= 0,862		

Source: Notre élaboration (N=120).

L'exploration factorielle, présentée dans le **Tableau 3.16**, confirme le **caractère unidimensionnel** de la variable « **PERF** » au sein de l'échantillon étudié. Tous les items affichent des **contributions factorielles supérieures à 0,70**, indiquant une forte corrélation avec un **seul facteur commun**.

La **variance totale expliquée** par ce facteur s'élève à **54,994 %**, une valeur supérieure au seuil de 50 %, ce qui valide la pertinence du modèle unidimensionnel. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (**KMO = 0,861**) reflète une **excellente adéquation de l'échantillon** sur la factorisation. De plus, le test de sphéricité de Bartlett montre une signification ($\chi^2 = 336,681$; ddl = 21 ; $p < 0,0001$), ce qui confirme qu'il y a des corrélations assez significatives entre les variables pour légitimer une analyse factorielle.

En conclusion, ces résultats démontrent que l'échelle de mesure de la **performance organisationnelle** est **statistiquement fiable**, et que ses cinq dimensions sont **clairement factorisables**.

Tableau 3.16 AFE de l'échelle «Performance d'entreprise»

Items COMPETITIVITE D'ENTREPRISE (PERF)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
PERF 1	0,731	0,534
PERF 2	0,758	0,574
PERF 3	0,722	0,521
PERF 4	0,804	0,646
PERF 5	0,802	0,643
PERF 6	0,653	0,426
PERF 7	0,711	0,506
Variance expliquée	54,994 %	
Factorisation (la		Test de Bartlett $p=0,000 <$

mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO=	0.05
	0.861	ddl = 21
		$\chi^2 = 336,681$

Source: Notre élaboration (N=120).

3.2 l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) sous Statistica.08

À ce stade, nous effectuons des analyses factorielles confirmatoires pour confirmer la pertinence du modèle de mesure et pour contrôler son adéquation avec les données empiriques. Avant d'entreprendre l'AFC, il est essentiel de contrôler la distribution normale des variables manifestes (items) afin de sélectionner la méthode d'estimation appropriée.

3.2.1 Indice de symétrie « Skewness » & Indice d'aplatissement (Kurtosis)

En utilisant cet indicateur, nous sommes en mesure de déterminer si les réponses aux éléments sont adéquatement dispersées autour de la moyenne. En d'autres termes, si les valeurs de cet indice dépassent zéro (positives ou si la courbe est légèrement décalée vers la droite de la loi normale), cela indique que les réponses se dirigent vers les petites valeurs [Pas du tout D'accord(1), pas D'accord (2) sur l'échelle de Likert]. Si ces valeurs sont négatives, elles tendent davantage vers les plus grandes valeurs (la courbe est alors légèrement décalée vers le côté gauche de la courbe de la loi normale) issus de l'échelle de Likert [D'accord (4), et Tout à fait D'accord (5)]. En règle générale, la valeur globale du Skewness devrait être inférieure à 1 et se situer près de +0 ou -0.

Tableau3.17: coefficients d'asymétrie et d'aplatissement

Variables manifestes (items)	Asymétrie [-2, +2]	Aplatissement [-8, +8]
md1	-1,231	0,994
md2	-0,990	0,267

md3	-0,729	-0,420
md4	-1,383	1,016
md5	-0,343	-0,584
md6	-0,695	-0,252
md7	-0,681	-0,267
md8	-1,015	0,708
md9	-0,885	0,234
md10	-0,514	-0,635
stm1	-0,959	0,553
stm2	-1,226	1,262
stm3	-0,914	0,653
stm4	-0,814	0,271
stm5	-0,762	0,452
perf1	-1,546	2,211
perf2	-0,825	0,903
perf3	-0,842	0,375
perf4	-1,015	1,078
perf5	-1,083	0,786
perf6	-0,997	1,366
perf7	-1,043	0,610

Source : notre élaboration (N=120)

Les résultats du tableau 3.17 montrent que les indices de symétrie sont proches de zéro et négatives, ils allant de (-0,343 à -1,546), cela veut dire que Les résultats selon l'échelle de Likert ont tendance à pencher pour « D'accord ». (4), et Tout à fait d'accord (5). Les résultats paraissent donc satisfaisants.

On abstraction faite de la dispersion (donnée par l'écart type), cet Indice mesure la répartition des réponses (des masses de probabilité) autour de la moyenne (le centre de la distribution). Grâce à cet indice nous pouvons comparer la forme de la courbe de distribution des observations avec celle de la loi normale. Selon Evrard et al (2003, p.359), un indice positif signale une concentration accrue des observations tandis qu'un indice négatif dénote une courbe plus plate. Une distribution normale est représentée par des indices qui sont tous deux égaux à zéro. Toutefois, quelques auteurs acceptent des variations entre [-2, +2] (Creswell, J, 2002)¹.

D'après les informations fournies par le tableau 4.10, hormis les variables « MD5, Perf1 » qui se démarquent légèrement de la distribution normale, l'ensemble des valeurs du coefficient d'aplatissement se situe aux alentours de [-2, +2] et peut être jugé comme convenable. Ainsi cela indique que les données sont proches les unes des autres, et non loin de la distribution normale, ce qui prouve que la distribution est plus aplatie, et que la distribution des données est fiable, confirmant la loi des items.

3.2.2 Choix de la méthode d'estimation : ML & GLS

a. Validité et Fiabilité du Modèle de Mesure « MARKETING DIGITAL »

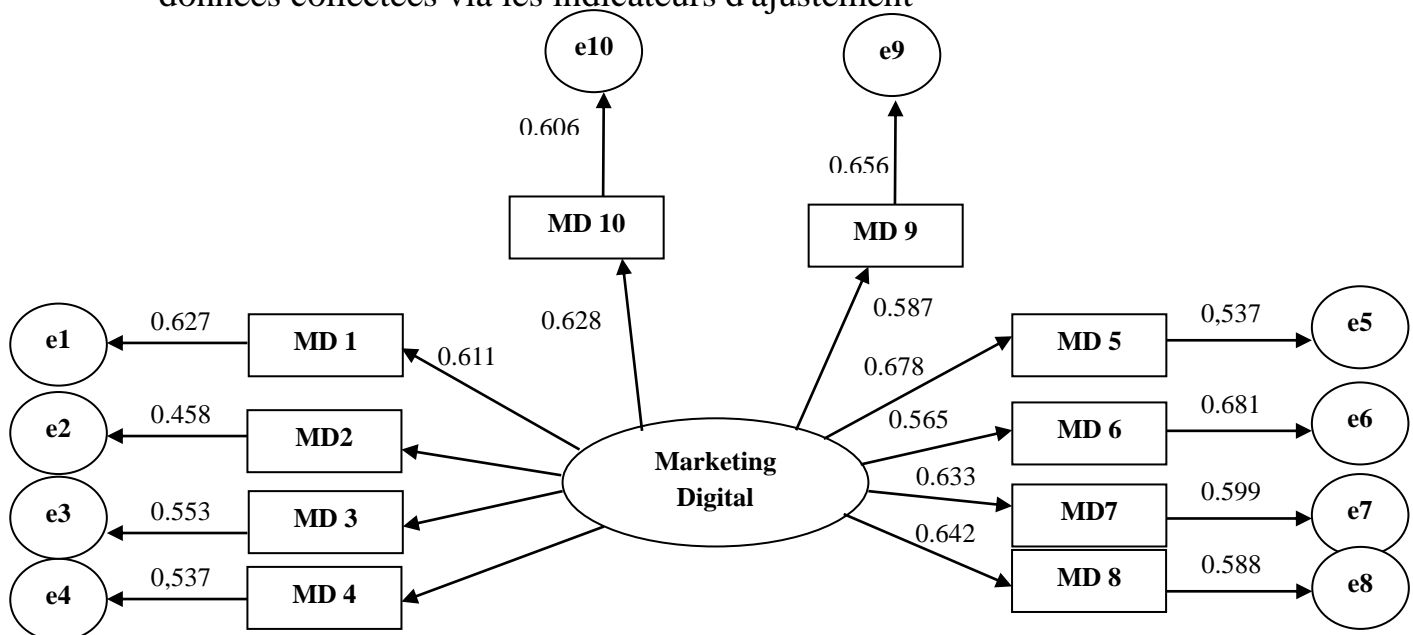
La mesure de la dimension « MD » a été effectuée à l'aide d'une échelle comportant 10 éléments : « MD1, MD2, MD3, MD4, MD5, MD6, MD7, MD8, MD9 et MD10 ». Pour valider si ses éléments évaluent véritablement la variable latente. Nous employons le marketing digital, en corrigeant les données à l'aide

¹Creswell J. (2002), «Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research», Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

du modèle de mesure de la variable latente 'MD' et des poids factoriels des éléments (variables manifestes) sur la variable latente. En se basant sur les indicateurs fournis par STATISTICA.08., On a examiné la qualité de l'ajustement du modèle de mesure « MD ». Ainsi, le RMS doit être moindre à 0,05 et les indices tels que GFI, AGFI, IGP, NFI, NNFI, CFI doivent dépasser 0,9. Ainsi, le RMS doit être inférieur à 0,05 et les indices tels que GFI, AGFI, IGP, NFI, NNFI, CFI doivent surpasser 0,9.

Le tableau 3.18 présente les résultats du test de fiabilité de la contribution du facteur, qui montre que la dimension « MD » présente une contribution satisfaisante, ce qui est confirmé par la plupart des valeurs du poids du facteur λ_i (troisième colonne) dépassant le seuil recommandé, ce qui est estimé à 0,5, sauf (md1 : 0,393, md2 : 0,460, md9 : 0,464 <0,5). De plus, le test T de Student est significatif pour chaque item (variable manifeste), car toutes les valeurs sont supérieures à la valeur minimale ($T > 1.96$) et la valeur de P (Le taux de signification) est significatif ($p \leq 0,05$). Ainsi l'erreur de mesure E_i est faible.

A la base des résultats obtenu ($\lambda > 0.5$, $T > 1.96$, $p < 0.05$) ,on déduit que l'échelle « l'usage de la marketing digital » à 10 items est validée. (figure 3.8) Nous pouvons donc passer à la validation de l'adéquation du modèle théorique aux données collectées via les indicateurs d'ajustement



Khi²=1159,955; df=44;GFI=00.765;AGFI=0.711
 RMS=0,071 ; IGP=0.901; NFI=0.731
 NNFI=0.832; et CFI0.851.

Figure.3.8. Modèle de mesure MD

Tableau 3.18 : fiabilités de l'échelle de mesure «MARKETING DIGITAL»

Code item	Contenu de l'échelle de mesure	Poids factoriel λ_i	T 1.96 <	Niveau P<0.05	Erreur de mesure E_i
md1	Votre entreprise utilise activement le marketing digital pour promouvoir ses produits/services	0,611	9,657	0,000	0,627
md2	Les actions de marketing digital sont intégrées dans la stratégie commerciale globale	0,736	15,221	0,000	0,458
md3	Votre entreprise alloue un budget régulier au marketing digital.	0,669	11,795	0,000	0,553
md4	Le marketing digital vous permet d'attirer de nouveaux clients	0,680	12,305	0,000	0,537
md5	Votre entreprise mesure régulièrement les résultats des campagnes digitales (KPI, ROI, etc.).	0,678	12,219	0,000	0,540
md6	Pensez-vous que le site web est un outil central pour le marketing (présence, conversions, analytics).	0,565	8,307	0,000	0,681
md7	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de site web dans la gestion de votre relation client.?	0,633	10,421	0,000	0,599

md8	Votre entreprise utilise les réseaux sociaux à des fins marketing (promotion, image, interaction).	0,642	10,738	0,000	0,588
md9	Dans votre entreprise des campagnes de publicité digitale (Google Ads, Facebook Ads, etc.) sont mises en place.	0,587	8,915	0,000	0,656
md10	Votre entreprise utilise des techniques de référencement (SEO/SEA) pour améliorer sa visibilité en ligne.	0,628	10,230	0,000	0,606

Source : notre élaboration (N=120).

Le Tableau 3.19 présente les indices d'ajustement du modèle de mesure « MD ». Bien que certains indices soient légèrement inférieurs au seuil recommandé de 0,90, tels que le GFI (0,84), AGFI (0,77), NFI (0,77) et CFI (0,82), l'indice IGP dépasse quant à lui ce seuil, ce qui constitue un indicateur positif. Par ailleurs, la valeur du RMS (0,08) est supérieure au seuil idéal de 0,05, mais reste acceptable selon certains auteurs, qui tolèrent des valeurs jusqu'à 0,08, voire 0,10 dans des modèles complexes. Ainsi, bien que les indices absolus et incrémentaux ne soient pas tous conformes aux recommandations les plus strictes de la littérature, cela ne remet pas fondamentalement en cause la qualité de l'ajustement du modèle de mesure « MD ». Ces résultats suggèrent une compatibilité partielle entre le modèle théorique et les données empiriques, permettant raisonnablement de poursuivre l'analyse sur cette base.

**Tableau 3.19: Indices d'ajustement du modèle de mesure
« MARKETING DIGITAL »**

Indices d'ajustement	Indices absolus					Indices incrémentaux		
	Critères	Khi ²	GFI	AGFI	RMS	IGP	NFI	NNFI

	(df)							
Valeurs	159,955	0.765	0.711	0,071	0,901	0.731	0.832	0.851
	(10)							

Source: Notre élaboration (N=120).

b. Validité et fiabilité du modèle de mesure « SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT »

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été réalisée à l'aide de Statistica 8 afin de contrôler la crédibilité et la validité de l'échelle « STM », qui est composée de 5 éléments. La figure présente les résultats de l'AFC. (figure 3.9)

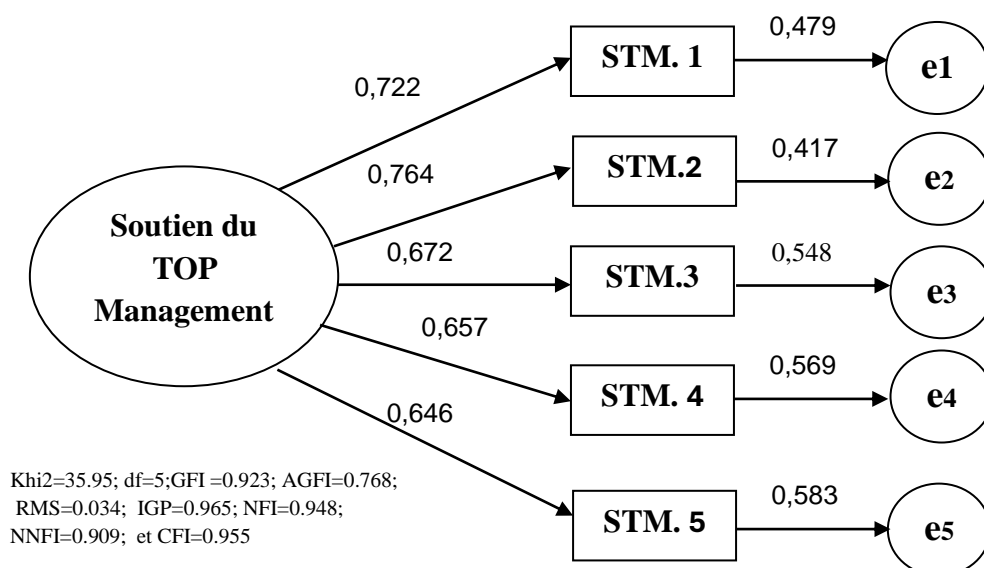


Figure.3.9 Modèle de mesure « SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT »

Le Tableau 3.20 montre que les valeurs des estimations standardisées (λ_i) pour la variable manifeste « STM » varient entre 0,811 et 0,892, soit des valeurs nettement supérieures au seuil recommandé de 0,5. De plus, les valeurs du test t de Student sont toutes supérieures à 1,96, et les valeurs de p associées sont significatives ($p \leq 0,05$). Ces résultats confirment la fiabilité de la dimension « Soutien du Top Management », comme le précise également le Tableau 3.20 .

Ainsi, on peut conclure que les items mesurent de manière adéquate la variable latente STM. Cette validation permet de poursuivre l'analyse en procédant à la vérification de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, à l'aide des différents indices d'ajustement.

Tableau3.20 fiabilités de l'échelle de mesure « SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT »

Code item	Fiabilité	Poids Factoriel λ_i	T 1,96	Niveau de P < 0.05	Erreur de mesure E_i
stm1	Votre top management soutient les initiatives de marketing digital	0,722	13,998	0,000	0,479
stm2	Votre direction considère le marketing digital comme stratégique pour la croissance.	0,764	16,434	0,000	0,417
stm3	Dans votre entreprise Les collaborateurs sont formés/sensibilisés au marketing digital	0,672	11,707	0,000	0,548
stm4	Votr eentrepriseadopte une culture orientéevers le numérique.	0,657	11,084	0,000	0,569
stm5	Le digital est vu comme un avantage concurrentiel par votre direction.	0,646	10,671	0,000	0,583

Source : notre élaboration (N=120)

c. Validité et Fiabilité du Modèle de Mesure « PERFORMANCE »

Afin de affirmer les conclusions de l'analyse exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur les cinq éléments de la variable « Performance ».Les résultats sont illustrés dans la Figure 3.10

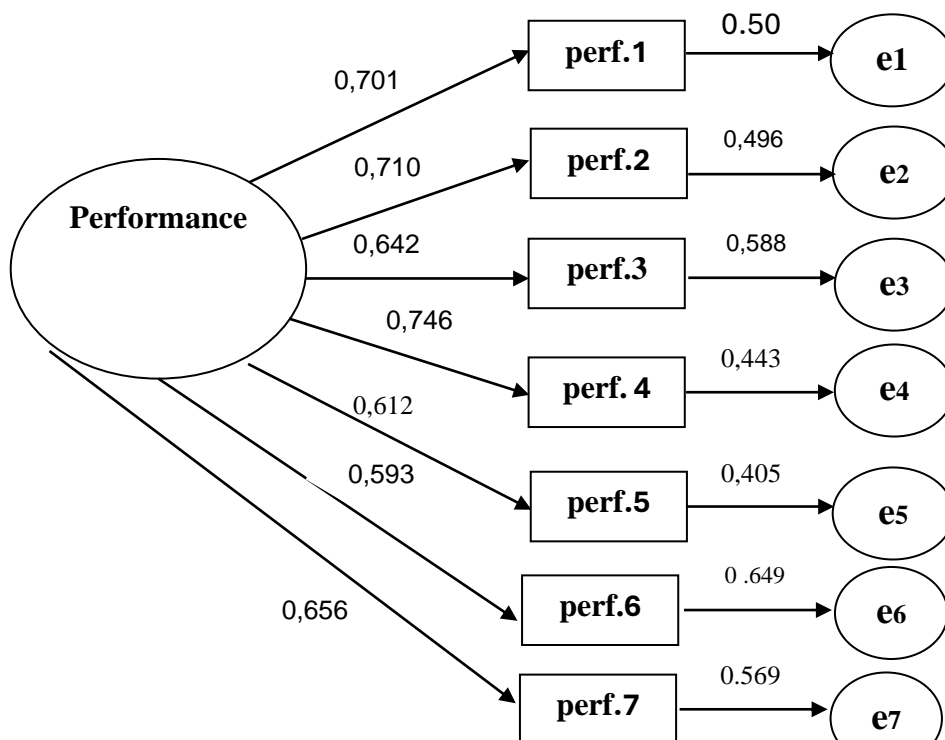


Figure3.10 Modèle de mesure «PERFORMANCE »

Le tableau 3.21 montre que les poids factoriels des items associés à la dimension « performance » sont tous supérieurs à 0,5, avec des valeurs comprises entre 0,612 et 0,801. De plus, le test t de Student appliqué à chaque item révèle des résultats significatifs ($t > 1,96$), avec une probabilité d'erreur inférieure à 5 % ($p \leq 0,05$). Ces éléments indiquent une erreur de mesure faible (E_i), ce qui confirme la qualité des indicateurs retenus pour évaluer la variable latente « performance ». Ces résultats valident donc la pertinence des items, et permettent d'envisager sereinement l'évaluation de l'ajustement global du modèle théorique aux données empiriques

Tableau3.21 fiabilités de l'échelle de mesure «PERFORMANCE»

Code item	Contenu de l'échelle de mesure	Poids Factoriel λ_i	T	Niveau de P	Erreur de mesure E_i
			$1.96 <$	$0.05 <$	

Perf1	Le marketing digital a contribué à augmenter nos ventes.	0,70 1	13,21 4	0,000	0,509
Perf2	Votre entreprise a gagné des parts de marché grâce à ses actions digitales.	0,71 0	13,68 4	0,000	0,496
Perf3	Le marketing digital a permis de réduire les coûts d'acquisition client.	0,64 2	10,70 0	0,000	0,588
Perf4	Le chiffre d'affaires de l'entreprise a progressé suite à l'intégration du digital.	0,74 6	15,76 1	0,000	0,443
Perf5	Le marketing digital a amélioré notre avantage concurrentiel.	0,77 1	17,45 1	0,000	0,405
Perf6	Le digital permet une meilleure réactivité face aux évolutions du marché.	0,59 3	9,058	0,000	0,649
Perf7	Votre performance commerciale globale s'est améliorée depuis l'adoption du marketing digital.	0,65 6	11,24 7	0,000	0,569

Source : Notre élaboration (N=120).

3.3 La modélisation des équations structurelle

Les modèles d'équations structurelles (SEM) représentent une méthode statistique avancée permettant d'explorer les relations entre des variables latentes, c'est-à-dire non directement observables. Cette approche permet d'analyser simultanément plusieurs liens de dépendance au sein d'un même modèle, tout en tenant compte des erreurs de mesure. L'analyse vise ainsi à identifier et opérationnaliser les variables latentes, à construire la structure externe du modèle, et à évaluer, par le biais de régressions, les effets présumés entre les différentes variables afin d'élaborer la structure interne du modèle.

3.3.1 Coefficient de régression

L'analyse de régression constitue un outil essentiel pour étudier les relations de causalité entre variables. Elle repose sur le postulat qu'une variable dépendante (notée V1) est influencée par une ou plusieurs variables explicatives (V2, V3, etc.). Cette relation peut être modélisée par une équation du type :

$$V1 = \alpha_{1,2} \cdot V2 + \alpha_{1,3} \cdot V3 + \dots + \alpha_{1,9} \cdot V9 + Z1,$$

où V1 représente la variable latente à expliquer, Z1 désigne l'erreur de mesure associée, et $\alpha_{1,2}$, $\alpha_{1,3}$, etc., correspondent aux coefficients de régression à estimer. Ces coefficients traduisent l'intensité et la direction de l'influence exercée par chaque variable explicative sur la variable cible.

Cette méthode permet d'estimer l'influence exercée par les variables explicatives et de mieux appréhender l'architecture sous-jacente des liens entre les différentes variables latentes.

Tableau3.22: Coefficient de régression des relations structurelles GLS

Variable s latentes	GLS-ML				OLS	Test
	REGRESIO N Bi :	E	STUDENT T	P		
(MD)-47->(STM)	0,780	0,054	14,559	0,000	0,778	VALIDE
(MD)-48->(PERF)	0,067	0,149	0,446	0,656	0,075	REJETEE
(STM)-49->(PERF)	0,778	0,139	5,584	0,000	0,778	VALIDE

Source : notre élaboration (N=120)

Tableau3.23 : Erreurs de mesure (ZETA)

Variables latentes	GLS-ML			
	REGRESIO N Bi :	E	STUDENT T	P
(ZETA1)-- >(STM)	0,392	0,084	4,695	0,000
(ZETA2)-- >(PERF)	0,310	0,076	4,059	0,000

Source : notre élaboration N=120)

À partir des tableaux précédents, il est possible de formuler les équations structurelles du modèle, lesquelles traduisent les relations causales entre les différentes variables latentes analysées

Tableau3.24: Equations du modèle structurel (GLS)

V. DEPENDANTE	Equations
Le Soutien du TOP Management	$STM = 0,78 \cdot MD + 0,392$
La Performance d'Entreprise	$PERF = 0,067 \cdot MD + 0,778 \cdot STM + 0,31$

Source : notre élaboration (N=120)

3.3.2 Le modèle structurel

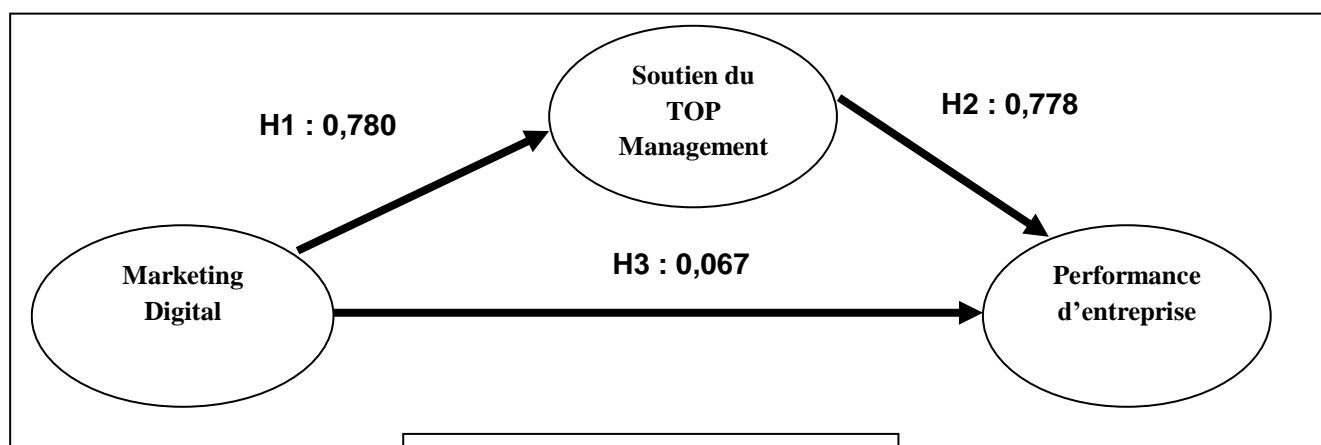


Figure :3.11. Modèle théorique

Source : Notre élaboration

Le modèle proposé met en évidence les interactions entre les variables latentes, à savoir le marketing digital, le soutien du top management et la performance de l'entreprise. Les flèches figurant dans le schéma illustrent le sens des relations, tandis que les coefficients associés indiquent la direction et l'intensité de l'effet exercé d'une variable latente sur une autre.

Avant d'aborder l'interprétation et la discussion de nos résultats, nous présentons un résumé des résultats relatifs aux différentes hypothèses du modèle dans le tableau ci-dessous.

Tableau3.25: Récapitulatif des tests des hypothèses du modèle structurelle

Hypothèses	Confirmation
H1: L'usage du marketing digital a un impact positif sur le soutien du TOP management	Confirmée
H2: le soutien du TOP management a un impact positif sur la performance d'entreprise	Confirmée
H3: L'usage du marketing digital a un impact positif sur la Performance d'entreprise	Rejetée

Source: Notre élaboration

Section 4 : Test des hypothèses et analyse des résultats

Cette section est consacrée à la mise à l'épreuve des hypothèses précédemment formulées, à travers l'analyse approfondie des résultats obtenus.

4.1 Test des hypothèses

a. Effet de l'usage du marketing digital sur le soutien du top management:

Notre première hypothèse cherche à démontrer l'influence favorable du marketing digital (MD), perçu comme une variable indépendante, sur le soutien du top management (STM), qui agit en tant que variable intermédiaire. Cette

hypothèse a été confirmée par l'examen des équations dérivées du modèle structurel. L'analyse des données exposées dans les tableaux 3.22 et 3.23 indique que l'impact de l'utilisation du marketing digital sur le soutien du top management est positif. (**H1 : $\beta_1 = 0,780$; $T > |1,96|$; $p < 0,05$**).

L'équation structurelle décrivant cette relation est la suivante : **$STM = 0,78 \times MD + 0,392$**

Ces conclusions corroborent l'idée qu'il existe un lien positif entre l'emploi du marketing digital et le soutien du top management. Ils confirment aussi les recherches précédentes de Derrar A. (2022), qui mettent en évidence l'effet positif du marketing digital sur le soutien du top management.

b. Effet de soutien de TOP management sur la performance

La seconde hypothèse cherche à prouver l'impact bénéfique du soutien top management (STM) sur la performance de l'entreprise (PERF). L'examen des résultats dérivés du modèle structurel (H2 : $\beta_2 = 0,778$; $T > |1,96|$; $p < 0,05$) révèle une corrélation positive et significative entre ces deux variables. L'association entre l'appui du soutien du top management et la performance est assez marquée, avec un coefficient de régression β_2 de 0,778.

Par conséquent, nous pouvons affirmer qu'il y a un impact notable du soutien du top management (STM) sur la performance de l'entreprise (PERF), ce qui mène à l'acceptation de l'hypothèse H2. Ces conclusions concordent avec celles de Ferhane F. (2019) et Sheikh A. et al. (2018), qui ont aussi souligné un lien notable entre ces deux aspects.

c. Effet du marketing digital sur la performance d'entreprise :

La troisième hypothèse (H3) avance que l'application du marketing digital, en tant qu'élément indépendant, a un impact favorable sur la performance de l'entreprise, perçue comme une variable dépendante. Toutefois, l'examen

statistique découlant du modèle structurel indique les résultats suivants : [H3 : $\beta_3 = 0,067$; $T = 0,446 < |1,96|$; $p = 0,656 > 0,05$].

Ces démonstrations démontrent une faible corrélation entre les deux variables ($\beta_3 = 0,067$) qui n'est pas significative d'un point de vue statistique. En effet, le score du test de Student n'atteint pas la valeur critique de 1,96 et la p-value excède le seuil de signification de 5 %. En conséquence, l'hypothèse H3 est écartée, indiquant qu'aucun lien significatif n'a pu être identifié entre l'utilisation du marketing digital et la performance des entreprises dans le contexte analysé.

Cette conclusion est en désaccord avec les conclusions de recherches précédentes comme celles de Debayo et al. (2024), Derrar A. (2022), Ferhane F. (2019) et Sheikh A. et al. (2018), qui, à l'inverse, ont prouvé l'impact positif notable du marketing digital sur la performance des organisations.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette divergence. Elle pourrait notamment être attribuée à la faible maturité numérique des entreprises algériennes, qui n'ont pas encore intégré pleinement les outils digitaux dans leurs stratégies marketing. En outre, la résistance au changement et la persistance des pratiques traditionnelles de marketing, ainsi qu'un manque de dispositifs de mesure du retour sur investissement (ROI) des actions digitales, peuvent également réduire l'effet visible du marketing digital sur la performance globale.

4.2 Analyse et discussion du résultat :

Au cours de la dernière décennie, la montée en puissance du marketing digital a profondément transformé les stratégies des entreprises, les confrontant à un défi constant : exploiter efficacement ces nouvelles pratiques pour renforcer leur performance globale. Dans ce cadre, cette recherche vise à analyser dans quelle mesure l'intégration du marketing digital contribue à la performance des entreprises, en s'appuyant sur le cas des entreprises algériennes.

Un modèle conceptuel a été développé, intégrant trois variables clés :

le marketing digital (variable indépendante),

le soutien du top management (variable médiatrice),

la performance de l'entreprise (variable dépendante).

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant une enquête en ligne par questionnaire avec une analyse quantitative des données à l'aide de SPSS (version 25), suivie par le biais d'une modélisation par équations structurelles réalisée avec le logiciel STATISTICA (version 8). Trois hypothèses ont été examinées, et deux d'entre elles ont reçu une validation.

Les résultats indiquent un impact positif significatif du marketing digital sur le soutien du top management, confirmant l'hypothèse H1. Ce constat s'aligne avec les recherches menées par Daellenbach et al. (1999), Mahoney (2011), Derrar (2022), Qalati et al. (2021), Ferhane (2019), Sheikh et al. (2018) ainsi qu'Adegbuyi et al. (2015). qui soulignent l'importance de l'engagement managérial dans le succès des initiatives digitales.

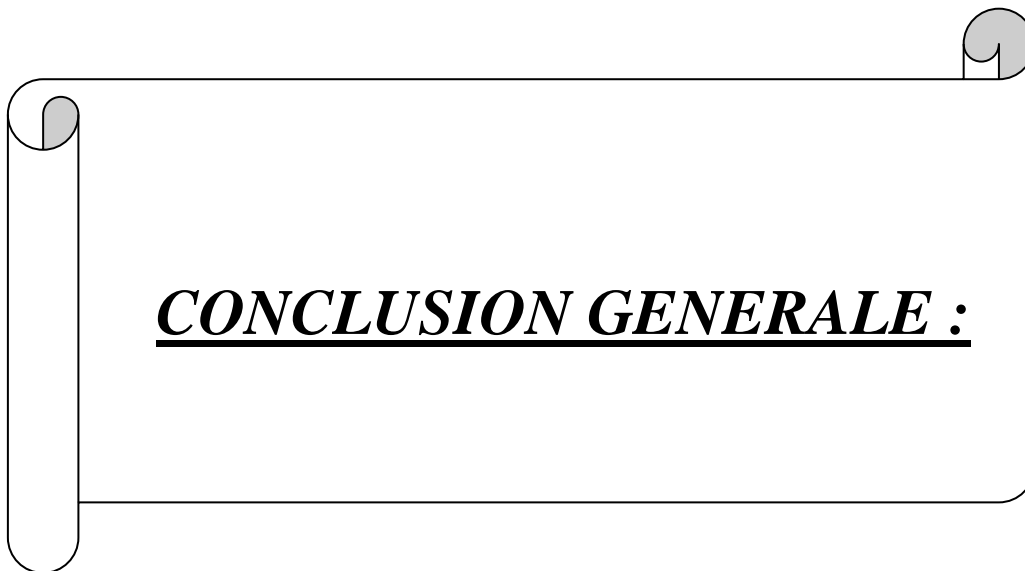
En revanche, l'effet direct du marketing digital sur la performance de l'entreprise (H3) n'a pas été confirmé ($\beta_3 = 0,067$; $p > 0,05$), ce qui contredit plusieurs études antérieures ayant établi un lien significatif entre digitalisation et performance (Gitau et al., 2017 ; Debayo et al., 2024 ; Derrar, 2022 ; Ferhane, 2019 ; Sheikh et al., 2018).

Cette divergence pourrait s'expliquer par divers facteurs contextuels : faible maturité numérique, résistance au changement, pratiques traditionnelles encore dominantes, et absence d'outils fiables de mesure du retour sur investissement des actions digitales au sein des entreprises algériennes.

Enfin, l'étude a validé l'hypothèse H2, mettant en évidence un effet significatif du soutien du top management sur la performance organisationnelle, corroborant ainsi les conclusions de Ferhane (2019) et Sheikh et al. (2018)

Conclusion :

Ce chapitre a établi les bases conceptuelles, méthodologiques et analytiques de notre étude concernant l'effet du marketing numérique sur la performance des entreprises en Algérie. Dans un environnement en pleine mutation. Ce chapitre a défini le cadre théorique de l'étude en mettant en lumière l'importance du marketing digital et le rôle clé du top management. L'analyse, fondée sur une enquête auprès de 120 entreprises, a validé deux hypothèses : le soutien managérial influence positivement la performance, tandis que l'effet direct du digital reste limité. Ces résultats soulignent que la réussite numérique dépend moins de la technologie que de l'engagement stratégique des dirigeants



CONCLUSION GENERALE :

CONCLUSION GENERALE :

Cette recherche trouve son origine dans le constat que la digitalisation représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises algériennes, confrontées à une évolution rapide des technologies et à l'émergence de nouveaux comportements de consommation. Dans ce cadre, notre but principal était d'étudier l'effet de l'utilisation du marketing digital sur la performance des entreprises, tout en considérant le rôle d'intermédiaire du soutien top management. Néanmoins, comme indiqué dans notre introduction, l'Algérie est en retard par rapport à d'autres pays pour ce qui est de l'intégration effective du marketing digital dans les stratégies d'entreprise. C'est dans cette circonstance que nous avons réalisé cette recherche, avec pour objectif de saisir plus précisément les éléments susceptibles d'encourager ou d'entraver l'adoption du marketing digital et ses répercussions sur la performance commerciale des entreprises algériennes.

En nous appuyant sur une revue de la littérature pertinente et sur un modèle conceptuel structuré, nous avons testé trois hypothèses clés autour des variables suivantes : le marketing digital, la performance des entreprises et le soutien du top management. Les résultats de l'étude ont permis de valider deux des trois hypothèses : l'usage du marketing digital exerce un effet positif sur le soutien du top management, lequel influence à son tour significativement la performance de l'entreprise. En revanche, notre troisième hypothèse, qui postulait un lien direct entre le marketing digital et la performance de l'entreprise, n'a pas été confirmée. Ce résultat laisse penser que, dans le contexte algérien, le marketing digital à lui seul ne suffit pas à améliorer la performance des entreprises sans être appuyé par une stratégie managériale claire et un engagement fort des dirigeants. Plusieurs facteurs contextuels peuvent expliquer ce décalage, notamment le manque de maturité numérique, la persistance des pratiques

traditionnelles, le déficit de formation, ainsi que l'absence d'outils adaptés pour mesurer et accompagner efficacement la performance digitale.

En théorie, cette étude contribue à une compréhension améliorée de l'effet du marketing digital sur la performance des entreprises, en soulignant l'importance cruciale du soutien du top management. Elle souligne aussi l'importance d'intégrer des variables organisationnelles et contextuelles pour appréhender plus finement les mécanismes de la transformation numérique, notamment dans les environnements en transition.

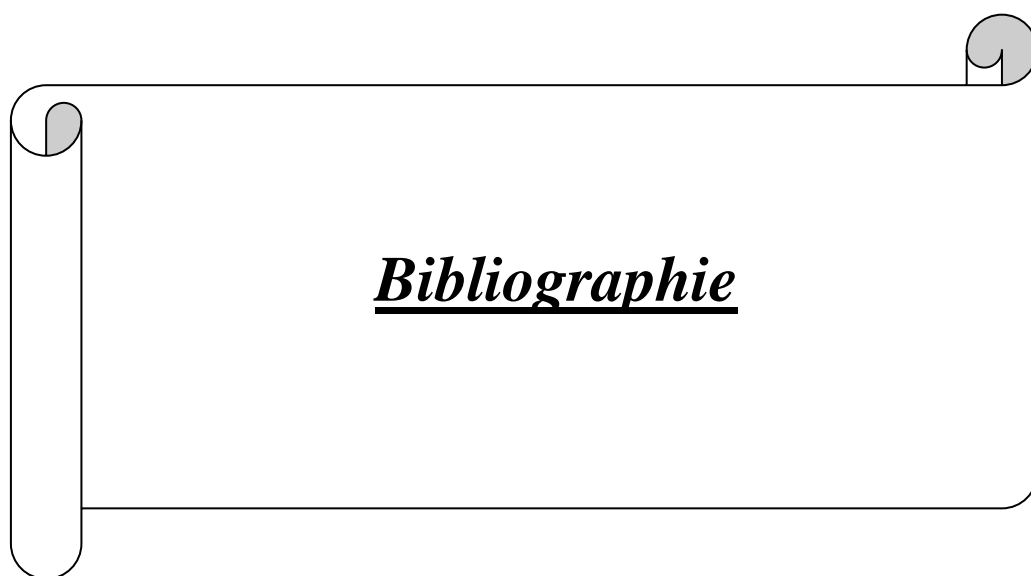
D'un point de vue opérationnel, les résultats de cette recherche donnent lieu à plusieurs recommandations stratégiques :

- Favoriser l'implication active du top management dans les initiatives de transformation digitale, afin d'assurer un alignement stratégique durable au sein de l'organisation.
- Intégrer de manière progressive et structurée les outils du marketing digital dans les processus opérationnels, en dépassant une approche limitée aux actions promotionnelles ou ponctuelles.
- Réduire le déficit de compétences en marketing digital par la mise en place de programmes de formation continue et un accompagnement ciblé des ressources humaines.
- Renforcer les infrastructures numériques et les dispositifs de mesure afin de mieux évaluer l'impact réel des actions de marketing digital sur la performance commerciale de l'entreprise.

Comme toute étude scientifique, notre recherche comporte certaines limites, qui se manifestent à plusieurs niveaux méthodologiques et contextuels : premièrement la principale limite de cette étude réside dans la taille réduite de l'échantillon (120 entreprises), ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises algériennes. La deuxième limite concerne le caractère

exploratoire de certaines mesures, en raison du peu de travaux empiriques disponibles sur le marketing digital dans le contexte algérien. La troisième limite touche à la méthodologie, notamment aux difficultés de mesure des variables, à la collecte de données en ligne et à certains aspects de la structuration de l'étude.

Il serait judicieux pour les éventuels chercheurs d'entreprendre d'autres recherches sur le lien entre l'usage du marketing digital et la performance des entreprises, en s'appuyant sur un échantillon plus large et en ciblant des secteurs ou sous-secteurs spécifiques, en Algérie ou dans d'autres contextes géographiques. Cela permettrait de vérifier la robustesse et la généralisation de nos résultats. Il serait utile de mener des études sectorielles ciblées afin de mieux analyser l'impact du marketing digital, car l'approche multisectorielle peut masquer des différences liées aux spécificités et contraintes propres à chaque secteur.



- Adamy, G. (2012), le web social et la e-réputation, Edition Galino.
- Adegbuyi, O. A., Akinyele, F. A., & Akinyele, S. T. (2015). *Effect of Social Media Marketing on Small Scale Business Performance in Ota-Metropolis, Nigeria. International Journal of Social Sciences and Management*, 2(3). doi:10.3126/ijssm.v2i3.12721.
- Ahuja, V., Medury, Y. (2012). “Corporate blogs as e-CRM tools –Building consumer engagement through content management”. *Database Marketing & Customer Strategy Management*.17(2). 91-105.¤
- AIMETTI, (Jean-Paul) et RAICOVITCH, (Jean-Michel) : *Intelligence marketing : Innovation, digitalisation, cross canal... Repères et recommandations pour relever les nouveaux défis*, Edition Eyrolles, Paris, 2013,p.107.
- Ali Qalati, S., Li, W., Ahmed, N., Ali Mirani, M., & Khan, A. (2020). Examining the Factors Affecting SME Performance: The Mediating Role of Social Media Adoption. *Sustainability*, 13(1), 75. doi:10.3390/su13010075
- Andrieu, O. (2018). *Le grand livre du marketing digital*. Dunod,P100
- BOUHALA (F), HAFIR (N) :« *l'impact du marketing des services sur la performance des entreprises* » mémoire master, option : marketing des services, université Bejaia, 2019-2020, P54
- Bouquin.H *Le contrôle de gestion* 2010, EDITION, PUF p 30
- Bressolles, G. (2020). *Le marketing digital* (3e éd.). Dunod 09
- Brown, J., & Reingen, P. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362
- CALORI. R. Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, *Op, cit.* p.119
- CHAFFEY (Dave), ELLIS-CHADWICK (Fiona), cité par ISAAC (Henri), VOLLE (Pierre), MERCANTI (Maria –Guerin), « *Marketing digital* »5em^o édition, Pearson, 2014.p05

- Cohen.E , « Analyse financière et performance » , Eyrolles , Paris, 2002 , p09 .
- DEHERRIPON P-H « Gestion par activité », Edition Economica, paris 1996, P.61
- Deiss, R., & Henneberry, R, *Le marketing digital pour les Nuls* (3e éd.). Pour les Nuls, 2023, P101
- Derrar, A. (2022). *Le rôle de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises : étude de cas d'entreprises algériennes* ,Thèse de doctorat, Université de Saida
- DITKUS, D., Valentinas, N. A., & OSMÓLSKA, I. (2016). SOCIAL MEDIA'S IMPACT ON COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. 22 zeszyt, 275.
- DITKUS, D., Valentinas, N. A., & OSMÓLSKA, I. (2016). SOCIAL MEDIA'S IMPACT ON COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. 22 zeszyt, 275.
- DORIATH, B et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance Edition Dunod, Paris, 2007, p.168.169
- Dos Santos, J., & Duffett, R. (2021). Exploring social media usage as a communication channel among independent food retailer SMEs in South Africa. *Small Business International Review*, 5(2), e392. DOI: 10.26784/sbir.v5i2.392
- DRUCKER.P : « *L'avenir du management, according* », Ed mondial du village, Paris, 1999, P63
- Ducrey, V., & Vivier, E. (2017). *Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !* Groupe Eyrolles.
- Dupin, A. (2010). *Les réseaux sociaux : guide pratique*, Edition FYP, Paris.P12

- ESSID (M) : « *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE* ». Humanities and Social Sciences. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. France, p. 35
- Faivre Duboz, R., Etique, R., & Lendrevie, A. (2011). *Le web marketing : Définir sa stratégie web. Construire sa visibilité, générer du business à l'aide d'internet*. Dunod, Paris 2011, P83
- Faivre-Duboz, T., Fétique, R., & Lendrevie, A. (2011). *Le web marketing*. Dunod, P146
- Faivre-Duboz, T., Fétique, R., & Lendrevie, A. (2011). *Le web marketing : Stratégies et moyens opérationnels pour améliorer sa visibilité, convertir les prospects en clients* (2e éd.). Dunod, P170
- Ferhane, F. (2019) PhD, L'impact du marketing digital sur la performance des entreprises: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes , Thèse de Doctorat en Management, Université Djillali liabes – Sidi belabes, Algérie.
- Ferhane, F. (2019). Thèse de Doctorat, université sidi belabes, « *l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* » .
- Ferhane, F. (2019). Thèse de Doctorat, université sidi belabes, « *l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* » .
- FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrolles, 2011, p.10
- -FLORES (Laurent). « *Mesure de l'efficacité du marketing digital* ». Dunod, Paris. 2012, p04
- François Scheid, Renaud Vaillant, Grégoire de Montaigu, « *Le marketing digital* », Paris, Eyrolles 2012.p89
- Gartner. (2021). Top strategic technology trends for 2021. Gartner, Inc.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (2e éd.). Pearson Education.
- Gayet, C., & Marie, X. (2016). *Web marketing et communication digitale 1e éd.: 70 outils pour communiquer efficacement auprès de ses cibles*, Vuibert
- Gitau, P., Munyau, J., & Waweru, J. (2017). An evaluation of social media as strategy for enhancing competitiveness among selected small medium enterprises in nairobi county, kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(5), 16-31.
- Gitau, P., Munyau, J., & Waweru, J. (2017). An evaluation of social media as strategy for enhancing competitiveness among selected small medium enterprises in nairobi county, kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(5), 16-31.
- Grawitz, M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10^{ème} édition, Paris : Edition Dalloz.
- Gruyer, V. (2008). *Le Web 2.0 - Le web collaboratif*. Eyrolles.
- Hall, C. R. (2013, December). The Impact of Social Media On The Advertising Competitiveness Of Small Businesses. In *Association of Marketing Theory and Practice 2014*.
- HAMMAMI, I., & ZGHAL, M. (2016). Internet et compétitivité de l'entreprise: Une étude des PME industrielles Tunisiennes. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 3(15).
- HAOUET (C) : « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », in *Cahier de recherche*, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01, p. 18-19
- Harvard Business Review. (2019). How data-driven organizations outperform their peers. Harvard Business Publishing

- Hosseini, M. H., Bashiri, N. (2018). Investigating the Relation between Social Network Marketing and Brand Competitiveness and the Mediating Effect of Customer's Mental Image on it. *International Journal of Emerging Technologies in Engineering Research (IJETER) Volume 6, Issue 7*.
- KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, détermination, performance », Ed Economica, Paris, 1995, P340
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kenett, R. S., & Zacks, S. (2021). *Modern industrial statistics: With applications in R, MINITAB, and JMP*. John Wiley & Sons
- Kenneth C.Y. (2011). "The Effects of Social Influence on Blog Advertising Use". *Intercultural Communication Studies*. 20(2).131-147.☒
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). *The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. doi:10.1057/kmrp.2013.9
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). *The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. doi:10.1057/kmrp.2013.9
- Konstantopoulou, A., Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K., & Badahdah, R. (2018). *Improving SMEs' competitiveness with the use of Instagram influencer advertising and eWOM. International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/ijoa-04-2018-1406.

- KOTLER (Philip), KELLER (Kevin) et MANCEAU Delphine, « *Marketing management* », 14^{ème} Edition ; Pearson éducation ; Paris 2012. P.620.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., *Marketing 3.0 – Du produit au consommateur et à l'esprit humain*, Édition Publica, Bucarest, 2010, p. 17 – 28.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., *Marketing 4.0 – Passer du traditionnel au numérique*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2017.
- Kotler, P., Kevin, L.K., Manceau, D. (2015). *Marketing Management*. 15th Ed. Paris : Pearson France,P65.
- Kwayu, S., Lal, B., & Abubakre, M. (2017). *Enhancing Organisational Competitiveness Via Social Media - a Strategy as Practice Perspective*. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 439–456. doi:10.1007/s10796-017-9816-5.
- Kwayu, S., Lal, B., & Abubakre, M. (2017). *Enhancing Organisational Competitiveness Via Social Media - a Strategy as Practice Perspective*. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 439–456. doi:10.1007/s10796-017-9816-5.
- LAHLOU (C) : « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », *la revue de l'économie & de management*, N°7, avril 2025, P15
- LB. Meier, « *MANAGEOR" tout le management à l'ère digital* » Paris, Dunod 2015.P 102
- LENDREVIE (Antoine) et autres, *Le web marketing*, édition Dunod, Paris, 2011, P.101
- LENDREVIE (Lévy) « *Mercator* » 10 édition Dunod, paris, 2012, P.622

- LORINO P., « Méthode et pratique de la performance », France, 2003, p.5.
- M. S. Irwan Hariandi, T. A., & Gumanti, E. Wahyudi. (2019). E-Commerce, Competitive Advantage And Business Performance Of Banyuwangi Small And Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- McKinsey & Company. (2020). How digital leaders outperform their peers. McKinsey Global Institute.
- Meradi, S. (2020) Phd, Les antécédents et les conséquences de l'expérience d'achat impulsif. Thèse de doctorat en Marketing des services .Université Djillali Liabes Sidi Bel Abbes, Algérie.
- Mouloungui, M.(2012) PhD , Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales.These de doctorat en philosophie et sciences humaines. Université Charles de Gaulle - Lille III;Universite de Verone Italie.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1264-1277.
- Nurul, I., Madjid, R., & Suleman, N. R. (2020). The effects of mobile marketing, discount, and lifestyle on consumers' impulse buying behavior in online marketplace. *Int. J. Sci. Technol. Res*, 9(3), 1569-1577
- Nuvriasari, A., As'ari, H., & Rozi, A. F. (2024). Marketing innovation, digital marketing and competitive advantage as determination of MSMEs performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(5), 4953–4968. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3472>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Poirier, F., Lehoux, M., & Briand, L. (2013). *Étude sur les besoins de compétences dans le développement d'applications mobiles*. TechnoCompétences, comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications.
- POMMERAY D, “*Le plan marketing et communication digital* ”, Cairn.info, Paris, 2016, P.136
- Pommeray, D. (2016). *Le plan marketing-communication digital*. Dunod.
- R. Marrone, C. Gallic « le grand livre du marketing digital » 2ème édition, DUNOD, Paris, 2018, P37
- Rambe, P. (2017). Social media marketing and business competitiveness: evidence from South African tourism SMMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 2)), 411-423.
- Rambe, P. (2017). Social media marketing and business competitiveness: evidence from South African tourism SMMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 2)), 411-423.
- Ryan, D., Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing : Marketing strategies for engaging the digital generation*. great Britain : Kogan Page.
- SAINT- ONGE (S), HAINES (V) et ROUSSEL (P) :*Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance*, Edition : Boeck supérieur, 2017, P15
- SAVALL H. ; ZARDET V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989, P .343
- Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaigu, G. (2012). *Le marketing digital : développer sa stratégie à l'ère numérique*. Éditions Eyrolles.
- Sellitz, C., Wrightsman, L.S., et Cook, S.W. (1977). *Les méthodes en sciences sociales*. Montréal : H.R.W.

- Sheikh, A. A., Rana, N. A., Inam, A., Shahzad, A., & Awan, H. M. (2018). *Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors.* *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–22. doi:10.1080/23311975.2018.15164.
- Singh, M. K., Kumar, H., Gupta, M. P., & Madaan, J. (2016,). The social media cone: towards achieving the manufacturing competitiveness goals. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (pp. 53-58). Springer, Cham.
- Strauss, J., & Frost, R. (2014). *E-Marketing* (8th Ed.). Pearson Education, P11
- Tajvidi, R., & Karami, A. (2021). *The effect of social media on firm performance.* *Computers in Human Behavior*. doi:10.1016/j.chb.2017.09.026.
- Tchouar, A. (2021) Phd, Impact du sponsoring sportif sur l'image de marque sponsor et l'intention d'achat des clients, Cas de l'opérateur ATM MOBILIS. Université Aboubekr Blekaid Tlemcen- Algérie
- Tounés, A. (2003)PhD, L'intention Entrepreneuriale : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Rouen
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2015). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 201-214
- VERIN (E) : « *La performance commerciale* », Albert académie, Paris, 2016, P45

- Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., Tichindelean, M. (2013). “The Effects of Social Media Marketing on Online Consumer Behavior”. *International Journal of Business and Management*. 8(14). 66-79. α
- Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !* Editions Eyrolles.
- Wacheux, F.(1996),*Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris :Edition Economica.
- Zidane, K., & AbdelMadjid, O. (2018). *Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0: tendances et chiffres clés.* مجلة الدراسات

α.المالية والمحاسبية والإدارية, 4(2), 10-28



LISTE
DES TABLEAUX
ET FIGURES

Liste des tableaux :

Tableau 1.1 : La performance interne et externe..... 36

Tableau 3.1 : L'échelle de mesure (type Likert à 5 points) 73

Tableau 3.2 : Échelle de mesure de L'utilisation du marketing digital a l'entreprise74

Tableau 3.3 : Échelle de mesure " Le soutien du Top Management ".....75

Tableau 3.4 : Échelle de mesure « La performance d'entreprise »76

Tableau 3.5 : Post d'emplois.....77

Tableau 3.6 :Répartition de l'échantillon par type d'entreprise.....78

Tableau 3.7 : Nombre d'année d'existence.....79

Tableau 3.8 : Répartition sectorielle de l'échantillon.....80

Tableau 3.9 : Distribution géographique des entreprises.....81

Tableau 3.8 : La durée d'usage de la communication digitale80

Tableau 3.9 : La présence digitale d'une entreprise81

Tableau 3.10 :L'effectif de l'entreprise.....82

Tableau3.11 : Analyse de la fiabilité de la variable « Marketing Digital ».....84

Tableau 3.12 : Analyses factorielle exploratoire de l'échelle «Marketing digitale ».....85

Tableau3.13 : Analyse de la fiabilité de la variable «Soutien du Top Management».....87

Tableau 3.14 : AFE de l'échelle «Soutien du Top Management».....88

Tableau3.15 : Analyse de la fiabilité de la variable «Performance d'Entreprise»..... 89

Tableau 3.16 : AFE de l'échelle «Performance d'entreprise».....90

Tableau3.17: coefficients d'asymétrie et d'aplatissement.....92

Tableau 3.18 : fiabilités de l'échelle de mesure «MARKETING DIGITAL ».....95

Tableau 3.19: Indices d'ajustement du modèle de mesure « MARKETING DIGITAL ».....97

Tableau3.20 : fiabilités de l'échelle de mesure « SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT ».....98

Tableau3.21 : fiabilités de l'échelle de mesure «PERFORMANCE»100

Tableau3.22: Coefficient de régression des relations structurelles GLS.....101
Tableau3.23 : Erreurs de mesure (ZETA).....102
Tableau3.24: Equations du modèle structurel (GLS).....102
Tableau3.25: Récapitulatif des tests des hypothèses du modèle structurelle.....103

Listes des figures :

Figure 1.1 : Evolution des technologies du web.....10

Figure 1.2 : Les 6 Chantiers de la Transformation Digitale.....12

Figure 1.3 : Marketing digital, marketing internet et marketing web.....21

Figure 1.4 : Les leviers du marketing digital.....23

Figure 1.5 : Le code QR.....28

Figure 1.6 : Panorama des médias sociaux.....31

Figure 2.1 : L'impact des médias sociaux sur la compétitivité.....47

Figure 2.2 : L'impact de l'usage internet sur la compétitivité.....49

Figure 2.3 : La relation entre le marketing des réseaux sociaux et la compétitivité.....53

Figure 2.4 : Impact du E-marketing sur la performance d'entreprise.....55

Figure 2.5 : Impact du marketing digital sur la performance d'entreprise Source57

Figure 2.6 : La relation entre le e-commerce et la performance d'entreprise58

Figure 2.7 : L'impact des médias sociaux sur la Performance d'entreprise.....60

Figure 2.8 : L'influence des médias sociaux sur la performance d'entreprise.....62

Figure 2.9 : Le Rôle de la Communication Digitale sur la Compétitivité des Entreprises...64

Figure 2.10: Marketing Digital et Avantage Concurrentiel en tant que Déterminants de la ..66

Figure 3.1 : Cadre conceptuel de la recherche.....71

Figure 3.2 : Poste d'emplois.....77

Figure 3.3 : Répartition de l'échantillon par type d'entreprise.....78

Figure 3.4 : Nombre d'année d'existence.....79

Figure 3.5 : Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)......80

Figure 3.6 : Distribution géographique des entreprises.....81

Figure 3.7 : L'effectif de l'entreprise.....82

Figure.3.8 : Modèle de mesure MD.....**94**

Figure.3.9 : Modèle de mesure « SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT ».....**97**

Figure3.10 : Modèle de mesure «PEROFRMANCE »**99**

Figure 3.11 : Modèle théorique.....**102**



TABLES DES
MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	03
Chapitre I : Cadre théorique de la recherche	05
Introduction :.....	06
Section 01 : Transformation digital.....	07
1.1 Mutation du marketing digital :.....	07
1.1.1 Web 1.0.....	07
1.1.2 Web 2.0.....	08
1.1.3 Web 3.0.....	08
1.1.4 Web 4.0.....	09
1.2 Comprendre la Disruption Digitale :	10
1.3 Les Six Chantiers de la Transformation Digitale.....	11
1.3.1 Le Premier chantier : : Leadership & Management.....	12
1.3.2 Deuxième Chantier : Culture & Organisation.....	14
1.3.3 Troisième Chantier : La Technologie.....	15
1.3.4 Quatrième chantier : Les Données « Data ».....	16
1.3.5 Quatrième chantier : Les Données « Data ».....	18
1.3.6 Sixième Chantier : La mesure	19
Section 02 : Fondements et notions clés du marketing digital.....	20
2.1 Définition du marketing digital.....	20
2.2 Le triptyque des médias numériques.....	23
2.2.1 L’owned Media.....	23
2.2.2 Le Paid media.....	24
2.2.3 Le Earned Media.....	24
2.3 Les outils du marketing digital.....	24
2.3.1 SEM : le Search Engine Marketing « le référencement »... ..	24
2.3.2 Emailing.....	25
2.3.3 L’affiliation	26
2.3.4 Le Site Web	27

2.3.5	Le Marketing Mobile.....	27
2.3.5.1	Les types du marketing mobiles.....	27
2.3.5.1.1	La messagerie mobile.....	27
2.3.5.1.2	Applications mobiles	28
2.3.5.1.3	Le QR code (quick response code).....	28
2.3.6	Les médias sociaux	29
2.3.6.1	Les Réseaux Sociaux.....	29
2.3.6.2	Les communautés en ligne	32
2.3.6.3	Le blog	32
2.3.7	Le display (les bannières publicitaires)	32
Section 3 : Notions générales sur la performance		33
3.1	Comprendre la notion de performance.....	33
3.2	Classification de la performance.....	33
3.2.1	La Performance organisationnelle.....	33
3.2.2	La performance humaine.....	34
3.2.3	La performance économique.....	35
3.2.4	La performance technologique	35
3.2.5	La performance stratégique.....	35
3.2.6	La performance financière.....	36
3.2.7	La performance commerciale.....	36
3.2.8	La performance interne et externe.....	36
3.3	Définition d'indicateur	37
3.3.1	Catégorisation des indicateurs de performance	37
3.3.1.1	En fonction de leur rôle.....	38
3.3.1.1.1	Les indicateurs de pilotage.....	38
3.3.1.1.2	Les indicateurs de résultat.....	38
3.3.1.2	En fonction de leur nature.....	38
3.3.1.2.1	Indicateurs financiers.....	38

3.3.1.2.2	Indicateurs non financiers.....	38
3.3.2	Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.....	39
3.3.2.1	Les indicateurs liés à la vente.....	39
3.3.2.2	Les indicateurs de profitabilité.....	39
3.3.2.3	Les indicateurs de la performance globale.....	39
	Conclusion.....	40
	CHAPITRE.II : Revue de littérature des études antérieurs.....	43
	Introduction.....	44
	Section 1 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur le soutien du TOP management....	45
	Section 2 : Le soutien du TOP management a un impact positif sur la Performance d'entreprise.	53
	Section 3 : L'usage du marketing Digital a un impact positif sur la Performance d'entreprise.....	66
	Conclusion.....	67
	CHAPITRE III : Etude empirique auprès d'un échantillon d'entreprise algériennes....	68
	Introduction.....	69
	Section 1 : Domaine de recherche et modèle théorique.....	70
1.2	Cadre conceptuel et hypothèses de recherche.....	70
	Section 2 : Méthodologie de recherche	72
2.1	La collecte des données.....	72
2.2	L'Administration du Questionnaire.....	73
2.3.	Description de l'échantillon.....	76
	Section 3 : Méthodologie de l'étude empirique.....	83
3.1	L'analyse factorielle exploratoire.....	83
3.2	L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) sous Statistica.08.....	91
3.2.	Indice de symétrie « Skewness »&Indice d'aplatissement (Kurtosis).....	91
3.2.2	Choix de la méthode d'estimation : ML & GLS.....	93
3.3	La modélisation des équations structurelle.....	100
3.3.1	Coefficient de régression.....	101
3.3.2	Le model structurel.....	102

Section 4 : Test des hypothèses et analyse des résultats.....	103
4.1 Test des hypothèses.....	103
4.2 Analyse et discussion du résultat.....	105
Conclusion.....	107
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	108
BIBLIOGRAPHIE	112
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	123
LISTE DES TABLEAUX.....	124
LISTE DES FIGURES.....	126
TABLES DES MATIERES	128

Résumé

Cette étude analyse l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises algériennes, dans un contexte de digitalisation et de transformation des modèles d'affaires. À partir d'un modèle conceptuel testé sur 120 entreprises, les résultats montrent que le marketing digital agit indirectement via le soutien du top management, essentiel à l'amélioration de la performance. L'étude souligne aussi les défis de maturité numérique en Algérie.

Mots-clés : Marketing digital, performance d'entreprise, top management, Algérie, transformation digitale

Abstract

In a context of growing digitalization, this study examines the impact of digital marketing on business performance in Algerian companies. Using a model with three variables and data from 120 firms, findings show that digital marketing indirectly improves performance through top management support. The study also highlights the role of managerial support and the challenges of digital maturity.

Keywords : Digitalization Business model transformation Algerian companies Technology adoption

ملخص

في سياق التحول الرقمي وتغير نماذج الأعمال، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التسويق الرقمي على أداء الشركات الجزائرية. استندت إلى نموذج مفاهيمي بثلاث متغيرات رئيسية، وشملت عينة من 120 شركة. أظهرت النتائج أن التسويق الرقمي يؤثر على دعم الإدارة العليا، مما يحسن أداء المؤسسة، دون تأكيد التأثير المباشر للتسويق الرقمي. وتؤكد الدراسة أهمية التزام الإدارة وتبرز تحديات النضج الرقمي في السياق الجزائري

الكلمات المفتاحية : التسويق الرقمي، أداء الشركات، الإدارة العليا، التحول الرقمي، النضج الرقمي، أداء الشركا