



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ DJILLALI LIABES DE SIDI BELABBES

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION**

Thèse de Doctorat En Sciences Économiques

Option : Management

Thème :

**L'IMPACT DU MARKETING DIGITAL SUR LA PERFORMANCE
DES ENTREPRISES:**

CAS D'UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Présenté par :

M. Fethi FERHANE

Sous la direction de :

Pr Elyas SALAH

Pr Abdelkader DJEFLAT

Membres du jury

Mr AMRANI Abdennour Kamar	Professeur	Université de Sidi Bel Abbès	Président
Mr SALAH Elyas	Professeur	Université de Sidi Bel Abbès	Encadreur
Mr DJEFLAT Abdelkader	Professeur	Université de Lille.1	Co- Encadreur
Mr CHAIB Baghdad	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr AMROUNE Sedik	MC (A)	Université d'Oran	Examineur
Mme GRAA Amel	MC (A)	Université de Sidi Bel Abbès	Examineur
Mr KOUDID Soufiane	MC (A)	C.U Ain Temouchent	Examineur

2018/2019



اللهم صل على سيدنا محمد صلاة تخرجنا بها من ظلمات الوهم وتكرمنا بها بنور الفهم وتوضح
علينا بها ما أشكل حتى يفهم إنك تعلم ولا نعلم وأنت علم الغيوب

DEDICACE

A ma très chère mère Djamila

Tu es l'exemple du dévouement, qui n'a pas cessé d'illuminer ma vie

Qu'Allah te préserve et t'accorde santé et longue vie

A la mémoire de mon père Ghrici Mohamed

J'espère que là où tu es, tu peux être fier de moi

A ma chère femme Dalila et mes deux filles Chiraz & Alaa

De votre amour, je puise mes inspirations et mes rêves

A mes sœurs : Badra, Alhem, A mes frères : Samir et Fayçal

A mes nièces : Nour, Tasnim et Lilia

A mon oncle Haj Ali qui a toujours été là pour nous

A mes grands-parents qui m'ont tant aimé, je dédie cette thèse

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser ces mots de remerciement à tous ceux qui m'ont accompagné, conseillé et soutenu tout au long de mon parcours doctoral.

Tout d'abord je tenais à remercier le Professeur Elyas SALAH et le Professeur Abdelkader DJEFLAT, qui m'ont fait l'honneur d'accepter de diriger ma thèse. Sans leurs soutiens, conseils et encouragements, je n'aurais pas pu finaliser ce travail de recherche.

Mes remerciements sincères s'adressent au Professeur Abdelbaki BENZIANE, Professeur Ali TOUBACHE, Professeur Abdelkrim MIRAOUI, Professeur Mohamed Kheire Eddine DELIL et Professeur Taieb HAFSI, à qui je dois la passion et l'amour de la recherche des sciences de gestion. A mon frère Professeur Seddik AMROUN, un modèle et un exemple pour nous tous.

Je remercie Dr Meriem NOUALA pour ses précieux conseils et ses encouragements, depuis que j'étais étudiant en licence et jusqu'à la finalisation de ma thèse.

Mes remerciements à Dr Amina LAZREG, Madame Djaila KERZAZI, Professeur Aziz CHAIB, et Pr Mohamed CHERCHEM pour m'avoir soutenu et transmis leurs énergies positives.

Je remercie l'Agence Universitaire Francophone pour son invitation au stage doctorale à l'université Concordia à Montréal et de m'avoir permis de rencontrer Professeur Sylvain SENEAL d'HEC Montréal, qui m'a orienté dans mes recherches grâce à de précieux conseils.

Je voudrais remercier mes amis, Ahmed KHALDI, Abderrahmane, Boubakeur, Yacin, Hichem, Djamel et Ilyes qui m'ont soutenu dans cette expérience, avec une mention spéciale pour l'ami de mon père, M. Nadir HALES.

Je ne pourrais clore ces remerciements sans citer ma femme Dalila. Ce projet doctoral nous l'avons vécu ensemble. Merci de continuer à me soutenir.

RESUME

Notre travail de recherche a eu double objectif. Premièrement, nous avons présenté les principales compétences et capacités nécessaires aux entreprises pour réussir leur transformation digitale, grâce à une analyse factorielle d'un échantillon de 94 entreprises algériennes, où nous avons constaté que la capacité d'innovation, la capacité de collaboration, ainsi que la vision stratégique sont des leviers essentiels à la réussite de cette transformation. Deuxièmement, notre travail de recherche a confirmé la relation directe entre le marketing digital et la performance marketing, résultat constaté par de nombreux auteurs, mais a aussi démontré une relation indirecte, peu abordée dans la revue de littérature, en considérant le marketing digital comme variable médiatrice et intermédiaire entre le support de la direction et la performance marketing. Grâce à une enquête quantitative d'un échantillon de 149 entreprises et en utilisant l'approche PLS, méthode particulièrement adaptée au développement théorique et aux applications prédictives, nous avons intégré dans notre modèle trois variables modératrices, qui n'ont pas eu d'effet significatif, établissant notre modèle comme un modèle médian et non un modèle médian modéré.

Autre résultat marquant de notre recherche a consisté à proposer une matrice qu'on a nommée « matrice de maturité du marketing digital », pouvant être utilisée en tant que cadre d'analyse stratégique, permettant aux entreprises de se positionner sur l'échiquier du déploiement stratégique du marketing digital, et d'y adopter une des trois stratégies proposées, afin de maintenir, de développer ou de créer une croissance de sa performance.

Mots clés :

Marketing digital, transformation digitale, approche PLS, performance, innovation

ملخص

خلفت الرقمنة أدوات وأنماط تسير جديدة ، تولد عنها عدة نماذج للإدارة منها "التسويق الرقمي" ، الذي يضم جميع أبعاد الإمكانيات التكنولوجية لإيجاد نهج جديد للسوق وعلاقة الزبائن.

لعملنا البحثي هدفين. أولاً ، قدمنا المهارات والقدرات الرئيسية التي تحتاجها الشركات للنجاح في تحولها الرقمي ، وذلك باستخدام طريقة تحليل العامل لعينة 94 شركة جزائرية ، حيث وجدنا أن القدرة على الابتكار ، قدرة التعاون ، والرؤية الاستراتيجية هي أدوات أساسية لنجاح هذا التحول.

ثانياً ، أكد عملنا البحثي العلاقة التأثير المباشرة بين التسويق الرقمي والفعالية التسويقية وهي نتيجة وجدها عدد من الباحثين ، وأيضاً أظهرنا علاقة غير مباشرة نوقشت قليلاً في الدراسات السابقة ، حيث اعتبرنا التسويق الرقمي متغيراً وسيط بين دعم الإدارة والفعالية التسويقية. بفضل دراسة كمية لعينة من 149 شركة جزائرية، وباستخدام نهج (بلس) والذي هو طريقة مناسبة بشكل خاص للتطوير النظري والتطبيقات التنبؤية ، قمنا بإدراج في نموذجنا ثلاثة متغيرات معدلة، والتي لم يكن لها تأثير، و كانت النتيجة أن نموذجنا متوسط وليس نموذج متوسط معتدل.

وكانت النتيجة الأخرى لبحثنا هي اقتراح مصفوفة سميت "مصفوفة نضج التسويق الرقمي" ، والتي يمكن استخدامها كإطار تحليل استراتيجي ، مما يسمح للشركات لمعرفة توقعها على مقياس الاستراتيجي لتسويق الرقمي ، لكي تطبق واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة المقترحة ، من أجل الحفاظ أو تطوير أو خلق نمو في الفعالية.

كلمات البحث

PLS.التسويق الرقمي ، التحول الرقمي ، الفعالية ، الابتكار

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	3
REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
FIGURES.....	14
TABLEAUX.....	17
INTRODUCTION	21
Question de recherche et méthodologie	26
Structure de la thèse	29
Choix du référentiel épistémologique	31
CHAPITRE 1 : LE BOULEVERSEMENT DE L'ECONOMIE INDUIT PAR LA TRANSFORMATION DIGITALE.....	32
1.1 Origine et définition de la transformation digitale	32
<i>1.1.1 Au commencement de la transformation digitale : l'informatisation de l'économie</i>	<i>33</i>
<i>1.1.2 Qu'est-ce que la transformation digitale ?</i>	<i>34</i>
<i>1.1.3 L'accélération exponentiel du numérique</i>	<i>35</i>
1.2 Le passage d'une économie matérielle a une économie digitale	37
<i>1.2.1 la digitalisation de l'économie</i>	<i>37</i>
<i>1.2.2 Les technologies digitales en tant que moteur de développement</i>	<i>40</i>
<i>1.2.3 L'écosystème digital.....</i>	<i>42</i>

1.2.4	<i>Une diffusion disparate du numérique dans le monde</i>	43
1.3	Les effets de la transformation digitale sur l'économie	45
1.3.1	<i>Les technologies grand public dépasse l'informatique professionnelle</i>	45
1.3.2	<i>Les effets de la transformation digitale sur les secteurs économiques traditionnels</i>	46
1.3.3	<i>Les effets de la transformation digitale sur les pratiques de management des entreprises</i>	52
1.4	Le management stratégique des compétences dans un processus de transformation digitale	58
1.4.1	<i>le rôle des capacités dynamiques à faire face aux mutations technologiques</i>	59
1.4.2	<i>Les niveaux de compétences et de capacités d'une entreprise</i>	61
1.5	État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes	63
1.5.1	<i>Une forte adoption du digital par les particuliers</i>	64
1.5.2	<i>Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes</i>	65
1.5.3	<i>L'impératif de l'adoption du digital par les entreprises algériennes comme source de compétitivité</i>	65
1.5.4	<i>Le modèle de BCG pour la réussite de la transformation digitale dans une entreprise</i>	66
CHAPITRE 2 : L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE MARKETING TRADITIONNEL		72
2.1	Comment le digital transforme la fonction marketing	72
2.1.1	<i>Le rôle de l'internet dans la transformation du marketing</i>	73
2.1.2	<i>L'effet du digital sur les 04 P.</i>	74

2.1.3	<i>Les étapes de l'intégration du digital dans la fonction marketing</i>	78
2.1.4	<i>Les avantages de la digitalisation de la fonction marketing</i>	80
2.1.5	<i>Transformation du marketing et performance supérieure</i>	82
2.2	Le soutien de la direction pour la transformation digitale	84
2.2.1	<i>Définition du soutien de la direction</i>	85
2.2.2	<i>les raisons du soutien de la direction pour la transformation digital</i>	85
2.2.3	<i>Support de la direction, marketing digital et performance marketing</i>	86
2.2.4	<i>Le rôle modérateur de l'intensité de la concurrence entre le support de la direction et le marketing digital</i>	87
2.3	Nouvelles stratégies marketing induite par la digitalisation	88
2.3.1	<i>Les incidences du digital sur le marketing personnalisé</i>	89
2.3.2	<i>Le marketing communautaire</i>	90
2.4	l'émergence de nouveaux consommateurs : les consommateurs multicanaux	93
2.4.1	<i>Le changement rapide des comportements des consommateurs</i>	94
2.4.2	<i>Le nouvel ADN des consommateurs digitaux</i>	94
2.4.3	<i>La gestion de la relation client à l'ère du digital</i>	97
2.4.4	<i>Le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients entre l'usage du marketing digital et la performance marketing</i>	99
CHAPITRE 03 : LE MARKETING DIGITAL : VERS UN NOUVEL ADN DU MARKETING		101
3.1	Le nouvel écosystème du marketing	101

3.1.1	<i>Les réalités opérationnelles du marketing</i>	102
3.1.1	<i>La profondeur de l'écosystème marketing</i>	105
3.1.2	<i>Les composantes du nouvel écosystème marketing</i>	106
3.2	Qu'est-ce que le marketing digital	106
3.2.1	<i>La mutation du marketing vers un marketing digital</i>	108
3.2.2	<i>Le marketing digital : une nouvelle pratique indépendante</i>	110
3.2.3	<i>Les bénéfices du marketing digital</i>	111
3.3	Les quatre modèles du marketing digital	113
3.3.1	<i>Le modèle créateurs de marques digitales</i>	113
3.3.2	<i>Le modèle concepteurs d'expérience client</i>	114
3.3.3	<i>Le modèle Générateurs de demande</i>	114
3.3.4	<i>Le modèle innovateurs de produits</i>	114
3.4	Les capacités nécessaires au déploiement du marketing digital	115
3.4.1	<i>le modèle de maturité du marketing digital</i>	115
3.4.2	<i>Les huit fonctionnalités du déploiement du marketing digital</i>	115
3.4.3	<i>Les six éléments facilitateurs de la maturité du marketing digital</i>	118
3.5	Les quatre leviers du marketing digital	120
3.5.1	<i>Le marketing de l'internet</i>	120
3.5.2	<i>Le marketing mobile</i>	122
3.5.3	<i>l'email Marketing</i>	124

3.5.4 le marketing des réseaux sociaux.....	125
---	-----

CHAPITRE 04 : LA STRATEGIE DU MARKETING DIGITAL ET PERFORMANCE MARKETING 127

4.1 Définition de la stratégie du marketing digital..... 127

4.1.1 Les étapes nécessaires de l'implémentation de la stratégie du marketing digital	127
--	-----

4.1.2 Le plan marketing digital.....	131
--------------------------------------	-----

4.1.3 La stratégie digitale : Avant tout une stratégie humaine	132
--	-----

4.1.4 Les implications stratégique du marketing digital.....	133
--	-----

4.2 Les indicateurs de performances du marketing digital 136

4.2.1 La notion de performance d'entreprise.....	136
--	-----

4.2.2 Définition de la performance marketing.....	138
---	-----

4.2.3 La relation entre le marketing digital et performance marketing	141
---	-----

4.2.5 Les éléments à prendre en considération dans le choix des indicateurs de performance marketing	143
---	-----

4.2.4 Les indicateurs de performance des leviers du marketing digital	144
---	-----

4.3 Les modèles de mesure de la performance du marketing digital 147

4.3.1 Le modèle exploration-stratégique-financière	147
--	-----

4.3.2 Le modèle Balanced scorecard (tableau de bord prospectif).....	149
--	-----

CHAPITRE 5 : ENQUETE EMPIRIQUE SUR LES COMPETENCES ET LES CAPACITES ESSENTIELLES A LA REUSSITE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE 160

5.1 Le design de l'étude	160
5.2 Analyse des résultats de l'enquête.....	161
5.3 Discussion des résultats de l'enquête	166
CHAPITRE 06 : L'EFFET DU MARKETING DIGITAL SUR LA PERFORMANCE MARKETING : UNE ANALYSE D'UN MODELE MEDIAN MODERE D'EQUATION STRUCTURELLE SELON L'APPROCHE PLS	168
6.1 Question de recherche et hypothèses	169
6.2 Méthodologie	171
6.2.1 Population, technique d'échantillonnage et descriptif de l'échantillon.....	171
6.2.2 Définition des concepts et des items de mesure des construits	174
6.3 Analyse des données.....	178
6.3.1 Le choix de l'approche PLS comme méthode d'analyse	178
6.3.2 Ajustement du modèle.....	180
Erreur de calcul et épuration de variable du modèle.....	180
6.3.3 Évaluation du modèle de mesure	181
6.3.3 Évaluation du modèle structurel.....	187
6.3.4 Analyse du rôle médiateur du marketing digital	193
6.3.5 Analyse de l'effet de modération de l'usage des TIC par les clients sur le performance marketing.....	196
6.3.6 Le niveau de maturité et d'intégration stratégique du marketing digital.....	197
6.4 Discussion des résultats	207

CHAPITRE 7 : CONCLUSION	210
7.1 Le résumé et le cheminement de la recherche	210
7.2 Les implications managériales et les contributions	211
7.3 Les limites et les perspectives pour le développement des recherches futures	215
Bibliographie.....	217
ANNEXE QUESTIONNAIRE ENQUETE 1	228
ANNEXE QUESTIONNAIRE ENQUETE 2	240

FIGURES

Figure 1 : Structure de la thèse	30
Figure 2 : Les changements induit par la transformation digitale / Source Corniou J. P., (2010)	36
Figure 3 : Effet des technologies numériques sur le développement économiques .	41
Figure 4 : Diffusion rapide des technologies numériques dans les pays en développement / Banque Mondiale (2016)	44
Figure 5 : Les effets de la transformation digitales sur les secteurs de l'économie / Source : (McKinsey France, 2014)	46
Figure 6 : Positionnement des industries face à l'avènement du digital / Source Hirt & Willmott (2014).....	47
Figure 7 : Les effets de la transformation digitale/ Source (Lemoine P. , 2014)	50
Figure 8 : Environnement technologique de l'innovation (inspiré de M. Porter) / Source :	56
Figure 9 : Le rôle des capacités dynamiques / Source : Labrousche (2014).....	60
Figure 10 : Les capacités nécessaires à la transformation digitale de la fonction marketing / Source (Edelman & Heller , 2015)	79
Figure 11 : Les bénéfices de la transformation digitale / Source : Solis & al (2014)	82
Figure 12 : Les raisons à l'origine de la transformation digitale / Source : (Dudezert, 2018).....	86
Figure 13 : Communautés réelles et communautés ? imaginées ?/ Source : Bonnin & Odou, (2010)	92
Figure 14 : Génome des consommateurs multicanaux / Source : Gadi & Maher (2015)	95

Figure 15 : Le parcours du client engagé / Source Nayer, Désenfant, & Godefroid, (2013)	99
Figure 16 : Les réalités des opérations de marketing digital / Source : Lipiäinen (2014)	105
Figure 17 : Les différents stades de l'évolution du marketing / Source (Azzam, 2012)	109
Figure 18 : les capacités essentielles aux modèles du marketing digital/ Source Egol, Peterson, & Stroh, (2014).....	117
Figure 19 : Les 06 facilitateurs de la promotion de la maturité du marketing digital / Source : BCG Analyses (2018)	119
Figure 20 : Le modèle SWOT au service de l'audit marketing	128
Figure 21 : La matrice d'orientation de la marque et du marché (adapté par Lipiäinen (2014)).....	136
Figure 22 : Système d'objectifs / Source (Gaal , 2008)	140
Figure 23 : Modèle conceptuel de la mesure de performance du digital/ Source : (Mayar & Ramsey, 2011)	149
Figure 24 : Les quatre perspectives de balanced scorecard.....	150
Figure 25 :Analyse des composantes principales / Source : SPSS	166
Figure 26 : Cadre de la recherche	170
Figure 27 : Le modèle de recherche ajusté.....	181
Figure 28 : Modèle de mesure - Charges de facteurs et valeurs de coefficients / Source : SmartPls.....	184
Figure 29 : Modèle de mesure - Valeurs de signification et T statistiques / Source : SmartPls.....	190

Figure 30 : Effet indirect / Source : SmartPIs	196
Figure 31 :Groupe de maturité du marketing digital.....	198
Figure 32 : Niveau de maturité du marketing digital	199
Figure 33 : Définition de la stratégie de marketing digital	200
Figure 34 : L'intégration des canaux digitaux avec les canaux traditionnels et le niveau de maturité du marketing digital.....	201
Figure 35 : Le timing de déploiement d'outils digitaux et groupe de maturité du MD	202
Figure 36 : Budget marketing & groupe de maturité du MD	203
Figure 37 : Taille d'entreprise & groupe de maturité du MD.....	204
Figure 38 : Secteurs d'activités & groupe de maturité du MD.....	204
Figure 39 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe des entreprises matures.....	205
Figure 40 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe en développement.....	206
Figure 41 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe des entreprises en retard	207
Figure 42 : Matrice de maturité du marketing digital.....	213

TABLEAUX

Tableau 1 : les caractéristiques des plateformes des entreprises virtuelles / Source : Pluchart (2008).....	53
Tableau 2 : Les compétences mobilisées lors du processus d'innovation / Source : (Loufrani-Fedida & Aldebert, 2013)	63
Tableau 3 :les outils utilisés dans les 03 étapes de la transformation digitales/ Source : (Fæste, Gumsheimer, & Scherer, Sep 2015)	71
Tableau 4 : L'effet du digital sur le marketing / Source : Stone & Woodcock, (2014)78	
Tableau 5 : Stratégie marketing sur internet : l'individualisation et le communautaire / Source : Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, (2009).....	89
Tableau 6 : Les stratégies marketing communautaire en fonction des enjeux « identitaires » et de lien / Source : Bonnin & Odou, (2010).....	93
Tableau 7 : Revue de littérature sur les défis opérationnels du marketing digital / Source : Lipiäinen (2014).....	104
Tableau 8 :La servuction online / Source : Scheid & al (2012).....	121
Tableau 9 : Exemples de critères de performance / Source (Lebas, 1995).....	137
Tableau 10 : Mesure de la performance selon Ngok Evina (2008)	138
Tableau 11 : Perspectives clients dans le cadre d'une stratégie digitale / Source : Strauss & Frost (2014).....	153
Tableau 12 :Perspectives des processus internes d'une stratégie digitale Source : Strauss & Frost (2014).....	155
Tableau 13 : Perspectives de formation et croissance d'une stratégie digitale / Source : Strauss & Frost (2014).....	157

Tableau 14 : Les perspectives des indicateurs financiers d'une stratégie digitale / Source : Strauss & Frost (2014).....	159
Tableau 15 :l'analyse en composantes principales du niveau de maturité digitale des entreprises algériennes / Source : SPSS	163
Tableau 16 : L'analyse en composantes principales du niveau de transformation / Source : SPSS	164
Tableau 17 :Fonction des répondants.....	172
Tableau 18 : Secteurs d'activités des répondants.....	173
Tableau 19 :Catégorie des entreprises	174
Tableau 20 : Définition des concepts de l'étude / Réalisé par nous même.....	176
Tableau 21 : les items de mesures des variables latentes / Réalisé par nous même	178
Tableau 22 : Résultat du modèle de mesure- validité convergente / Source : SmartPls	183
Tableau 23 : Validité discriminante des construits / Source : SmartPls.....	185
Tableau 24 : Validité discriminante - Chargement croisé (cross loading) / Source : SmartPls.....	186
Tableau 25 : Résumé d'hypothèses directes / Source : SmartPls.....	190
Tableau 26 : Valeur R ² des variables latentes endogènes / Source : SmartPls	190
Tableau 27 : Valeur F ² des variables latentes exogènes / Source : SmartPls	191
Tableau 28 : Valeur Q ² / Source : SmartPls.....	192
Tableau 29 :Total effet indirect entre le support de la direction et la performance marketing // Source : SmartPls.....	194

Tableau 30 : Effets totaux des variables latentes / Source : SmartPls	194
Tableau 31 : Effets totaux des variables latentes / Source : SmartPls	195
Tableau 32 : Effets totaux des variables latentes / SmartPLS	197

CITATION

« LE FUTUR APPARTIENT À CEUX QUI VOIENT LES POSSIBILITÉS
AVANT QU'ELLES NE DEVIENNENT ÉVIDENTES.. »

Théodore LEVITT

Harvard Business School

INTRODUCTION

Les révolutions technologiques bouleversent les secteurs économiques du 21 siècle, comme l'a fait auparavant la révolution industrielle au 19 siècle. Le progrès technique, qui ouvre de nouvelles perspectives économiques, donne naissance à de nouveaux produits, services, et méthodes de travail. Nous sommes aujourd'hui dans une nouvelle ère de gestion des affaires, où les grandes entreprises ont compris que la pérennité et la survie de leurs activités, repose sur la maîtrise et l'adaptation de ces nouvelles technologies à leurs stratégies.

C'est maintenant une banalité : après l'ère agricole et l'ère industrielle, nous entrons dans l'ère de la connaissance, où 88% de la population active seront des travailleurs du savoir (Savage,1996)¹. L'arrivée de cette catégorie relativement nouvelle correspond à une transformation de la façon dont les richesses sont produites et implique de profondes réorganisations dans tous les secteurs (Pisani & Dominique, 2008).

La résultante de l'intégration de la puissance technologique dans le management des entreprises, donne lieu à une digitalisation qui bouleverse les stratégies marketing, contribuant significativement à créer de nouveaux business modèles. Cette vague affecte profondément le contexte stratégique ; la modification de la structure de la concurrence, la conduite des affaires, et finalement, la performance dans toutes les industries (Hirt & Willmott, 2014).

Ces nouvelles technologies ont eu pour conséquence d'importantes répercussions sur la performance économique et le succès des entreprises individuelles, en particulier lorsqu'il sont combinés avec des investissements dans de nouvelles compétences, et la promotion d'innovations (OCDE, 2004) . Cette vague technologique se traduit par la mise à disposition de nouveaux canaux

¹ Cité par (Pisani & Dominique, 2008)

de communication et de distribution pour fournir une plus grande valeur aux consommateurs, dans le but ultime de maximiser la profitabilité (Pilat & Wölfl, 2004). Les outils de la digitalisation permettent de renforcer encore plus l'attractivité des marques, grâce à la mise à disposition des consommateurs d'informations sur les produits et services, leur prix et disponibilité en temps réel, et ceci d'une manière personnalisée avec divers contenus en texte, photos et vidéos, pouvant être partagés à tout moment via les réseaux sociaux.

Une étude Forrester démontre qu'aujourd'hui, 07 % des ventes aux USA se font via les canaux digitaux, et que plus de 40 % de ventes offline sont influencées par la recherche d'information sur les terminaux digitaux, ainsi au total ce sont donc près de 50 % des ventes mondiales qui sont impactées d'une façon ou d'une autre par le digital (Flores, 2012) .

Les organisations ont besoin de comprendre que la rythme de la transformation numérique est déterminé par le client, et en conséquence, tout doit être conçu et développé sur la base de ses besoins et priorités. Les entreprises qui réussiront à survivre et à grandir dans cet environnement économique mouvant, ne sont pas celles qui ont nécessairement le meilleur produit ou service, mais ce sont celles qui auront la meilleure stratégie marketing, de par leurs capacités de commercialisation d'offres innovantes, qui répondent aux besoins réels des consommateurs (Viardot, 2004) . Les entreprises font maintenant face à un impératif digital renvoyant à comment adopter efficacement les nouvelles technologies afin de faire face à une obsolescence concurrentiel qui serait fatale pour leur business (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013).

L'intensification des impacts technologiques dans l'ère de la digitale est liée à 03 facteurs : l'automatisation, la dématérialisation et le changement de la chaîne de

valeur. Selon (Lemoine P. , 2015)² cette dématérialisation renvoie à la substitution de canaux physiques et des processus à des canaux numériques de communication et de distribution. La seconde dématérialisation renvoie aux coûts faibles de production. La troisième dématérialisation renvoie à la réduction du coût de la transaction relativement faible, facilitant les relations internes et externes des parties prenantes dans les entreprises. Ainsi, la réorganisation des entreprises suite à la digitalisation est devenue une question de survie, qui renvoi à deux paramètres importants : le changement du rôle des consommateurs et l'importance de l'information (Data) comme ressource et actif. Cependant, cette transformation n'est pas sans risque, car plusieurs obstacles entravent sa réalisation, telles que le manque de vision, le non alignement managériale, les mauvaises attitudes, les anciennes technologies, et le manque d'initiative (Fitzgerald ,2013).

L'émergence de plateformes marketing mondiales (Amazon, Alibaba, Facebook, Google...), qui se sont imposées comme de véritables écosystèmes, contribue à bouleverser le paysage et les pratiques classiques des acteurs du marketing et les rapports de force entre acteurs d'industries (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). C'est dans ce contexte que le marketing se doit, sans cesse, de se réinventer, et de changer au gré des attentes des consommateurs et des évolutions technologiques. Le time-to-market s'accélère, le consommateur s'impose 24 heures sur 24 et sept jours sur sept dans l'entreprise, et le digital affecte durablement les organisations (Raicovitch, 2014) ³.

Les marketeurs se trouvent de plus en plus confrontés aux problématiques d'exploitations d'informations (Datas) non seulement internes, mais une surabondance d'informations externes venant des réseaux sociaux et du web (Chamblain, 2015) ,

² Philippe Lemoine est Président de la Fing (Next Generation Internet Fondation), l'auteur de nombreux rapports et des livres sur l'information et la technologie, il est un ancien co-président des magasins français Galeries Lafayette Groupe et PDG du groupe de crédit à la consommation LaSer.

³ Professeur associé du CNAM en Management et dirige une société de conseil en CRM. Cité par (Roda, 2014)

ce qui amène les marketeurs à faire face à de nouveaux challenges pour l'exploitation des informations.

Si bien qu'être marketeur aujourd'hui n'est pas du tout une mince chose à faire, particulièrement où les clients avisés ont déjà terminé leur 80% de recherche d'achat, alors qu'ils ne vous ont même pas contacté (Palermo, 2015). Selon une étude d' Accenture⁴, 78% des clients ont une expérience de plus en plus fragmentée, car ils naviguent d'un canal à un autre, d'où l'intérêt des marketeurs de pouvoir gérer leurs processus marketing de façon linéaire et contextualisé.

Ce changement de cycle de vente signifie que les données ne sont pas organisées à travers un système permettant de suivre l'historique et les préférences des clients, ce qui entraîne inévitablement des manques à gagner et des insatisfactions des clients si les entreprises n'innovent pas en matière de technologies et de nouvelles pratiques marketing. Avec la multiplicité des canaux de contact et de ventes digitaux, il devient de plus en plus difficile de mesurer et de personnaliser les messages et les contenus pour répondre aux attentes des clients, si le marketeur n'a pas la capacité de savoir que son client X a visité telle ou telle page de son site Web le lundi, qu'il a ouvert son email marketing le mercredi et qu'il a interagi avec l'un de ses tweets le vendredi (Truphème, 2015). Ainsi tout l'enjeu des marketeurs réside à déterminer l'ADN de ces nouveaux consommateurs et de le considérer comme un organisme vivant, car ce dernier continuera d'évoluer et de s'adapter tout au long du cycle de vie du client (Hauser, 2007).

Ainsi, le marketing se trouve au centre de ce dispositif d'adaptation afin de répondre aux nouveaux défis. Son rôle est de mettre en œuvre de nouveaux processus et méthodes, en s'appuyant sur des solutions innovantes et performantes, en partant du principe que si les entreprises comprenaient les besoins de leurs clientèles, elles

⁴ Accenture est une entreprise internationale de conseil et de technologies faisant partie des 500 importantes entreprises dans le monde

Cité par (Truphème, 2015)

seraient plus compétitives (Levitt, 1975). Toutefois, les concepts et anciennes méthodes du marketing ne résisteront pas à la révolution de l'innovation technologique (Badoc, Lavayssiere, & Copin, 1998), d'où la nécessité d'un marketing nouveau, répondant à des préoccupations nouvelles.

En 2012, la firme de consulting Gartner a prédit qu'en 2017, les responsables marketing vont passer plus de temps à utiliser des outils technologiques, que d'utiliser des outils offline (Brinker & McLellan, 2014), faisant de la fonction marketing la fonction la plus dépendante de la technologie. Résultat de cette dépendance des nouvelles technologies : on assiste à l'apparition d'un nouvel outil de gestion appelé communément e-marketing , marketing digital , online marketing , marketing de l'internet, qui sont des termes interchangeables (Varadarajan & Yadav, 2009) . Pour notre thèse, nous utiliserons le terme de marketing digital (MD) qui s'inscrit dans trois (03) des huit (08) stratégies de croissance (Kotler & Kotler , 2013) , à savoir le développement de l'engagement des clients, construire une marque forte et innover dans de nouveaux produits, services et expériences.

Le marketing digital se développe à un rythme spectaculaire en influençant largement le comportement des clients et les marchés des entreprises. Il désigne une discipline consistant à communiquer, distribuer et vendre des produits/services en utilisant les canaux digitaux et tout particulièrement internet.⁵ Par canaux digitaux on entend aussi les applications mobiles (gratuite ou payante) exécutables sur des terminaux mobiles (smartphone, tablette) et les réseaux sociaux.

Alors que les outils du marketing traditionnel ont des difficultés dans l'établissement de rapports mesurables en termes de conversation et de réussite de campagne, le marketing digital tend vers des objectifs beaucoup plus subtils, car il est mieux outillé en matière d'indicateurs de performance et d'évaluation des retours sur investissement. Ayant été considéré comme juste un outil pour étendre leur avantage concurrentiel , grâce notamment au paiement en ligne pour compléter les réseaux de

⁵ Définition adaptée par nos soins de celle de l'Observatoire français du marketing digital SAS / IDC

vente physique sans pour autant impacter les pratiques du marketing traditionnel (Days & Bens, 2005), il est considéré plus récemment comme une pratique marketing à part entière de la fonction marketing, participant à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui vont délivrer plus de valeur aux clients, et augmenter la rentabilité de l'entreprise (Strauss & Frost, 2014 ; Dussart, 2012).

Question de recherche et méthodologie

Avant de répondre à notre principale question de recherche, et comme l'intégration et l'adoption du marketing digital au sein d'une entreprise requièrent d'abord que celle-ci ait déjà engagée et réussi sa transformation digitale, en mettant en place une gestion du changement, avec la définition de nouveaux objectifs, de nouvelles stratégies de communication et une mise en œuvre grâce à l'acquisition de nouvelles compétences et la prise de nouvelles responsabilités (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014), nous posons la question suivante :

Quelles sont les compétences et les capacités essentielles qui permettent la réussite de la transformation digitale des entreprises algériennes ?

Nous avons posé à ce titre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La réussite de la transformation digitale dépend de certaines compétences et capacités intrinsèques

Hypothèse 2 : la capacité d'innovation et de collaboration de l'entreprise ont un lien avec un niveau de transformation digitale développé

Hypothèse 3 : le défaut d'intégration du digital dans une stratégie d'entreprise a un lien avec une faible transformation digitale

Afin de répondre à cette première question de recherche, nous avons mené une enquête quantitative sur un échantillon aléatoire d'entreprises issues de la base de données du forum des chefs d'entreprises (FCE), ainsi que du réseau professionnel LinkedIn. Plus de 600 questionnaires électroniques ont été envoyés entre septembre

2015 et septembre 2016. Les thématiques du questionnaire ont été inspirées d'une étude du MIT et Deloitte réalisée par Kane, & al (2015). Nous avons présenté les premiers résultats préliminaires lors d'une conférence internationale sur l'économie numérique, organisée par l'AUF et l'université Concordia à Montréal en octobre 2015. On a généré 94 questionnaires renseignés.

Pour le traitement des résultats de recherche, nous avons opté pour l'analyse en composante principale. Ce choix réside dans le fait qu'elle est une analyse factorielle exploratoire, étant donné que notre objectif étant de regrouper des variables dans des groupes limités afin de voir les relations entre elles.

La question centrale de recherche de notre thèse s'intéresse à la relation directe entre le marketing digital et la performance marketing, résultat constaté par de nombreux chercheurs tels que Brodie & al (2007) Trainor & al (2011), mais aussi sur une relation indirecte, peu abordée dans la revue de littérature (Sheikh, 2018), en considérant le marketing digital comme variable médiatrice et intermédiaire entre le support de la direction et la performance marketing. Nous avons aussi voulu examiner l'éventuel rôle modérateur de facteurs externes pouvant faire partie de notre modèle.

A ce propos, nous posons notre question de recherche comme suit :

Quel est l'effet du déploiement du marketing digital sur la performance marketing des entreprises algériennes ?

D'autres questions subsidiaires peuvent être posées :

- Y a-t-il une relation directe et significative entre le marketing digital et la performance marketing ?
- Si relation positive il y a, quelles mesures de la performance marketing sont liées avec le marketing digital ?
- Est-ce que le support de la direction a un lien positif avec le déploiement du marketing digital ?
- Est-ce que le marketing digital a un effet médian entre le support de la direction et la performance marketing ?

- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer et modérer la relation entre le marketing digital et la performance marketing ?
- Existe-t-il des niveaux de maturité de marketing digital ?

Nous avons posé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le support de la direction a une relation positive avec l'usage du marketing digital

Hypothèses 2 : le support de la direction a une relation positive avec la performance

Hypothèse 3 : l'usage du marketing digital a une relation positive avec la performance marketing.

Hypothèses 4 : L'usage des TIC par les clients modère la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

Hypothèse 5 : la pression de l'intensité concurrentielle modère la relation entre le support de la direction et l'usage du marketing digital

Hypothèses 6 : L'usage des TIC dans un secteur modère la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

Pour répondre à notre question, nous avons, à partir d'une revue de littérature pertinente, développer et tester un modèle d'équations structurelles dit médian modéré (Borau, Akremi, Elgaaied-Gambier, Hamdi-Kidar, & Ranchoux, 2015), selon une approche PLS. La population d'entreprises concernées par notre enquête est un échantillon de convenance non aléatoire, ayant au moins utilisé un canal digital dans leur démarche marketing, qu'on a sollicité via un questionnaire hébergé sur Google Form, à partir de la base de données de la chambre de commerce et d'industrie d'Oran et, une diffusion sur les réseaux LinkedIn et Facebook. En tant qu'élu à la chambre de commerce et d'industrie d'Oran, l'auteur a accès à la base de données des adhérents, d'où la justification de ce mode de distribution du questionnaire, pour des raisons pratiques, d'accessibilité et de coûts

Structure de la thèse

Après la présente introduction, notre thèse est organisée en 3 parties. La première partie, qui comprend 02 chapitres, présente le cadre théorique qui aborde la confrontation du marketing traditionnel face à la digitalisation, en présentant les bouleversements induits par la vague numérique sur l'économie, les secteurs, les pratiques managériales et les compétences nécessaires à un processus de transformation digitale (chapitre 1).

Le (chapitre 2) présente les conséquences sur la fonction marketing, qui se trouve à l'épicentre de ce bouleversement, induit par la démocratisation de l'internet et le rôle de plus en plus important des directions d'entreprises dans le soutien à l'innovation et au numérique, dans l'optique d'une performance supérieure.

La deuxième partie présente l'avènement d'une nouvelle pratique marketing indépendante, à savoir le marketing digital (chapitre 3), comme une mutation de l'ADN du marketing traditionnel. Le (chapitre 4) décrit l'approche stratégique et les indicateurs de performance pour l'implémentation d'un des modèles du marketing digital

La troisième partie est consacrée aux deux études empiriques. Le (chapitre 5) présente les résultats d'une analyse factorielle sur les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale. Le (chapitre 6) présente les résultats d'un modèle d'équation structurelle, qui considère le marketing digital comme une variable intermédiaire et médiatrice entre le support de la direction et la performance marketing.

La présente thèse se termine par une conclusion qui résume nos recherches, et présente les contributions et les implications managériales. Cette conclusion révèle aussi les limites et les perspectives pour le développement de futures recherches (Voir Figure 1).

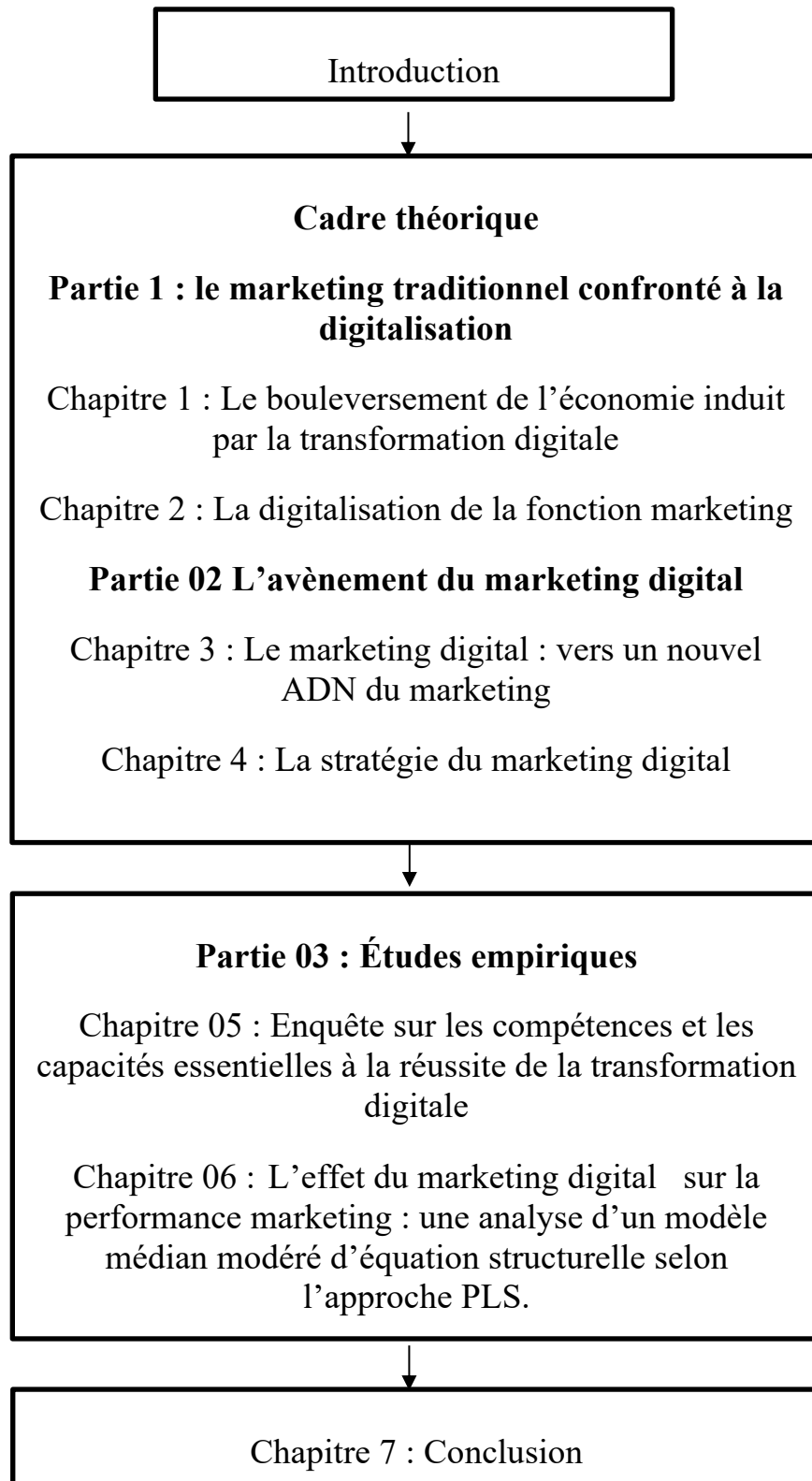


Figure 1 : Structure de la thèse

Choix du référentiel épistémologique

Étant donné la nette dominance du paradigme positiviste dans la pratique de la recherche marketing (Bahia, 2011), c'est dans ce cadre que nous inscrivons notre recherche.

Pour la première enquête, nous avons opté pour une analyse factorielle exploratoire, car notre objectif étant de regrouper des variables dans des groupes limités afin de voir les relations entre elles.

Pour la deuxième enquête, nous avons opté pour une démarche exploratoire et prédictive plutôt qu'explicative, car nous souhaitons développer théoriquement notre modèle. Pour cela, nous utiliserons l'approche PLS des équations structurelles, qui même si elle n'est pas une méthode confirmatoire, elle nécessite néanmoins la construction d'un modèle reposant sur des bases théoriques établis.

CHAPITRE 1 : LE BOULEVERSEMENT DE L'ECONOMIE INDUIT PAR LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les révolutions technologiques bouleversent les secteurs économiques du 21 siècle comme l'a fait auparavant la révolution industrielle lors du 19 siècle. Le progrès technique, qui ouvre de nouvelles perspectives économiques, donne naissance à de nouveaux produits, services, et méthodes de travail.

L'économie a évolué. En quelques années une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance des économies : La digitalisation. Le succès économique ne reposant plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses, mais plutôt sur un capital immatériel comme source d'avantage compétitif.

Dans ce chapitre nous présenterons le concept de transformation digitale, premier élément de notre cadre théorique, ses effets sur l'économie ainsi que ses conséquences sur le management des entreprises.

1.1 Origine et définition de la transformation digitale

Foster (1986) avait déjà prédit dans les années quatre vingt, au moment où l'informatisation commençait à s'étendre dans la vie économique et sociale, que les industries de production, et une grande partie des industries de services, allaient connaître un changement technologique majeur dans les années 2000.

Afin de comprendre l'ampleur de la transformation digitale, il faudra d'abord comprendre l'informatisation de l'économie qui selon Volle (2015) est la source de la mondialisation et de la financiarisation avec comme impacts la transformation de la nature des produits, la façon de les produire, la définition des compétences et des emplois, la forme de la concurrence, l'équilibre du marché, la relation entre les nations.

1.1.1 Au commencement de la transformation digitale : l'informatisation de l'économie

Volle (2015) pose la question sur l'évidence du rapport entre l'ubiquité de la ressource informatique et la globalisation de l'économie, et pour ce, il propose de ne pas dissocier les usages qui sont les conséquences de l'informatisation et les causes de l'informatisation, car les applications informatiques sont conçues et gérées par des sociétés ayant investies dans des programmes et plateformes informatiques en s'appuyant sur des business modèles pour rentabiliser leurs investissements qui sont assez important.

- *L'informatisation et le système productif*

L'informatisation ayant supprimé les barrières de distance, les entreprises ont la possibilité de délocaliser leur production dans des pays à faible cout de production, tout en ayant une main mise sur l'accès à l'information en temps réels. L'informatisation a permis de deviser jusqu'à 50 fois les couts de transports grâce à l'automatisation des chargements et déchargement

- *L'informatisation et la financiarisation*

L'informatisation a permis aux banques d'accéder simultanément aux places de marchés financiers dans le monde avec la possibilité d'effectuer des transactions en temps réels grâce à de puissants algorithmes.

- *L'informatisation autant que nouvelle révolution industrielle*

L'histoire moderne a connu ce qu'appel (Gille, 1978) ⁶ des périodes caractérisées par des systèmes techniques qui ont modifié les rapports de pouvoir, bousculé l'architecture de valeur, et enfin déstabilisé des institutions.

La première révolution était le « système technique moderne » de 1775 avec la synergie de la mécanique et de la chimie, s'en est suivi en 1875 le « système

⁶Cité par Volle (2015)

technique développé » grâce à l'ajout de l'énergie (électricité pétrole). Quant à l'informatisation elle fait partie du « système technique contemporain » avec la synergie de la microélectronique, du logiciel et de l'Internet. Elle ne supprime pas la mécanique, la chimie et l'énergie, mais elle les informatise comme l'a fait auparavant première révolution industrielle qui a mécanisé et « chimisé » l'agriculture.

Le point en commun entre les 03 systèmes techniques réside dans le fait que ces révolutions provoquent des crises de transition et des périodes de désarroi, menant à une dans une deuxième phase à un déploiement dans l'économie et le social.

1.1. 2 Qu'est-ce que la transformation digitale ?

« Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et , plus généralement , notre façon de penser ». (Riemer, 2013) .

La transformation digitale fait partie de ce qu'appelle (Dussart, 2015) l'innovation par la transformation complète qui est le quatrième et dernier type d'innovation aux cotés des innovations procédures, innovation produit et l'innovation de la valorisation de l'expérience client. En tant que stratégie d'innovation, la transformation digitale soutient la performance des entreprises en apportant de nouveaux investissements TIC ou en renforçant l'usage des TIC existantes (Deltour & Lethiais, 2014).

La transformation digitale a la particularité d'être plus aboutie, car elle transforme complètement le modèle d'affaire d'une entreprise ou la totalité de sa chaine de valeur dans un secteur, en configurant ses produits, procédures, et de ses expériences client, avec un juste équilibre entre les couts et les avantages donnés aux consommateurs ou aux acheteurs industriels.

Selon Riemer (2013) la transformation digitale peut être considéré à la fois comme une menace et une opportunité :

- Le rythme effréné des changements induits par les technologies digitales à un impact perturbateur sur la pratique des affaires, qui menacent les modèles commerciaux existants.
- Les technologies numériques offrent de nouvelles opportunités pour la création de modèles d'affaires dans un large éventail d'industries.

Toujours selon Reimer (2013) la transformation digitale peut se produire à différents niveaux :

- Les perturbations dans les pratiques de la vie individuelle (par exemple : la connectivité mobile perturbe la vie sociale).
- Les perturbations des pratiques professionnels (exemple : travailler de chez soi au lieu de travailler dans les bureaux)
- Les perturbations des pratiques commerciales (exemple : les médias sociaux en milieu de travail perturbe la façon dont l'information circule dans l'organisation et induit des changements dans les relations de pouvoir)
- Les perturbations des structures de l'industrie (par exemple : la numérisation du contenu des médias et du contenu généré par l'utilisateur perturbe les chaînes de valeur traditionnelles de production et de livraison de contenu)
- Les perturbations des systèmes sociétaux (exemple : la participation des médias sociaux bouleverse les pratiques traditionnelles de la fabrication des 'opinions publiques)

1.1.3 L'accélération exponentiel du numérique

Selon Corniou J. P., (2010) , deux puissants vecteurs ont accéléré la transformation digitale de la société : la téléphonie mobile et le web. Après d'être développés séparément dans les années 2000, ils se confondent en rendant la transformation plus profonde et plus rapide. Boostée par la baisse des prix des composants informatiques

la téléphonie mobile et le web ont permis l'émergence de nouveaux comportements de consommateurs et de travailleurs.

La déferlante digitale sur la société a eu un impact majeur sur la manière dont les entreprises produisent des biens et services, dépassant le simple fait de s'équiper en informatiques afin d'automatiser des processus. Elle bouleverse des structures, des emplois, impactant toutes les parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, ainsi que des acteurs de l'environnement externe, tels que le législateur.

Ce changement majeur, qui bouleverse la vision habituelle du monde économique impactera indéniablement beaucoup d'habitudes (Voir figure n° 2).

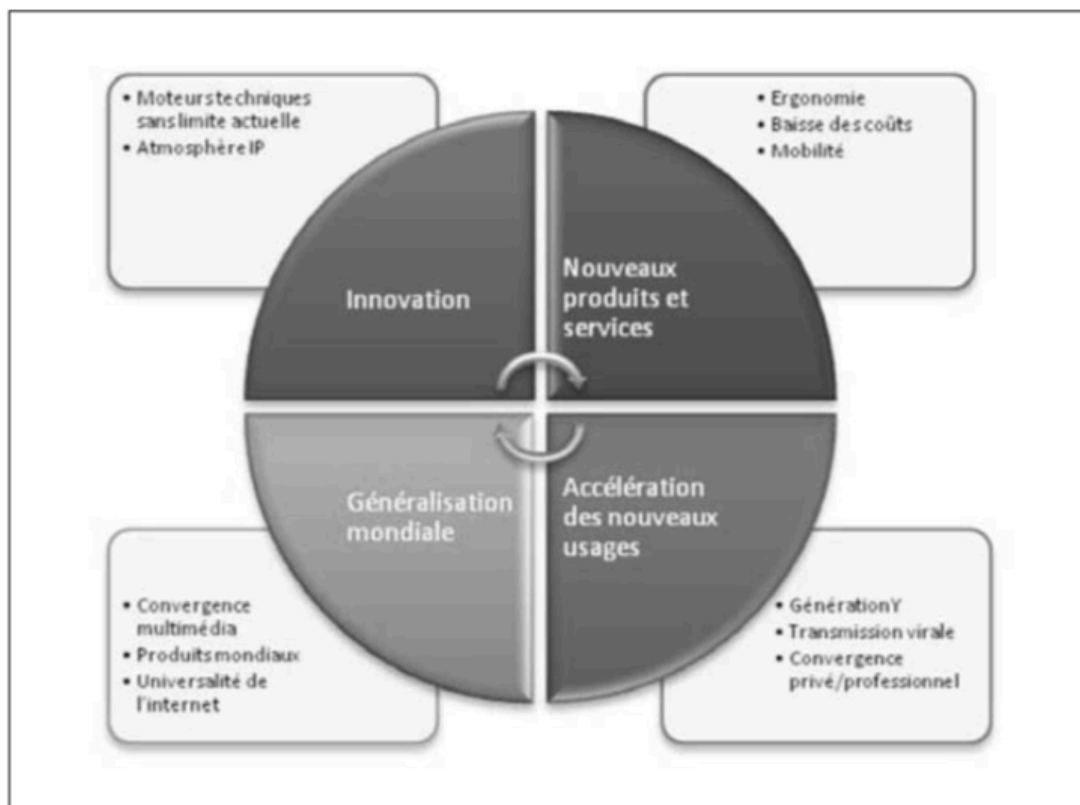


Figure 2 : Les changements induits par la transformation digitale / Source Corniou J. P., (2010)

1.2 Le passage d'une économie matérielle a une économie digitale

Actuellement 70 % Des grandes compagnies inscrites au Fortune 500 n'existent plus. Certaines ont perdu leur place dans le top 500 ou ont littéralement disparues à cause de la révolution digitale. Depuis 2011 la révolution digitale touchent les grandes entreprises à mesure que les startups et les concurrents agiles trouveraient des moyens de transformer leur activité (Bernof & Al, 2011).

L'économie digitale est une économie en formation, une économie de la connaissance, systémique et fonctionnant en réseau, une économie qui se joue des espaces et du temps (Levy & Jouyet, 2006). Elle se traduit par le développement de nouveaux modèles d'affaires qui s'appuie sur une relation interactive avec le client (Jallat, 2003).

1.2.1 la digitalisation de l'économie

L'économie a évolué. En quelques années une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance des économies : l'Immatériel. Le succès économique ne reposant plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses, mais plutôt sur un capital immatériel comme source d'avantage compétitif.

Cette nouvelle économie a émergé au cours de la dernière décennie sous l'inclusion de deux facteurs : la mondialisation et le progrès technologique (Clarke, 2003). Celle-ci est considérablement différente de l'ancienne économie, car la connaissance a remplacé la productivité traditionnelle, émanant des ressources naturelles, avec comme résultat un changement des approches et des politiques de développement.

Même si la nouvelle économie peut avoir des dangers tels que l'élargissement du fossé numérique entre pays riches et pauvres, elle offre des opportunités de développement, et a un impact sur la productivité et la croissance

Clarke (2003) énumère les caractéristiques suivantes de la nouvelle économique :

- Production et distribution des bits électroniques plutôt que des atomes de matière physique
- Une intensité croissante des connaissances dans toutes les industries, y compris celle du secteur des services
- Une baisse de l'intensité des ressources de l'activité économique
- L'augmentation des flux internationaux de capitaux, de technologies et de main d'œuvre qualifié
- Des niveaux de productivité élevés et croissants dans le secteur manufacturier, spécialement dans les pays avancés, grâce à des bas coûts de production.

La numérisation dans l'environnement économique est génératrice de réseau, porté par des biens et services complémentaires, qui donnent lieu à des innovations numériques, telles que les cartes bancaires, et distributeurs automatiques (Bomsel, 2006).

L'économie virtuelle est caractérisée par les points suivants :

- Devenant de plus en plus immatérielle
- La compétitivité des entreprises est davantage fondée sur l'expérience promise ou pressentie par le consommateur que sur le produit
- Les logiques et les stratégies concurrentielles reposent de plus en plus sur les technologies de l'information et les systèmes en réseau. Au premier rang figure l'internet.
- Le processus de gestion de l'information remplace le produit physique et s'approprie certaines contraintes.

Nouvelles formes d'intermédiations

On assiste à la disparition des intermédiaires traditionnels, ou les consommateurs passent directement par les prestataires. Grâce à internet la relation entreprises/clients est facilitée, permettant à l'entreprise de récolter des informations sur les goûts des clients actuels ou potentiels. A partir d'un click, un client peut comparer les prix de différents fournisseurs.

Prix dynamique

Mêmes principes des ventes aux enchères, qui dans certains cas fonctionnent dans les deux sens : enchères classiques d'une part, et autre proposition d'autres parts. Il est en permanence ajusté en fonction de l'offre, de la demande et de la durée de vie restante du bien ou du service, ainsi il varie en temps réel en fonction des motivations du/des acheteurs comparativement à celles du/des vendeurs.

Réduction du stock

La liaison directe avec le fournisseur, informe sur l'évolution des ventes. Cette économie en temps réels réduit ou supprime les stocks de nombreux secteurs ; les usines ne produisent qu'en fonction des commandes des clients.

Personnalisation de l'offre

Elle peut être sous deux formes :

a) implicite : proposition commerciale faite à l'internaute, en tenant compte de ses centres d'intérêts, sans qu'il en ait réellement conscience.

b) explicite : certains logiciels de personnalisation peuvent construire les pages d'un site web, en fonction du profil du client, en analysant son comportement en ligne.

Cette pratique réalise des économies substantielles sur les frais de promotions (réduction des dépenses de catalogues par exemple).

Développement du Marketing Viral

Technique de marketing relationnel devenue incontournable pour de nombreuses marques, le marketing viral ou buzz marketing, vise à diffuser un message publicitaire à une vitesse exponentielle. Cette stratégie, rendue possible grâce à Internet, place l'internaute au cœur du processus de communication. Les internautes, et notamment les blogueurs, deviennent ainsi des ambassadeurs des marques qui cherchent

à les séduire. Cet outil de communication à double tranchant nécessite de respecter certaines règles afin de toucher la bonne cible et préserver sa e-réputation ⁷.

1.2.2 Les technologies digitales en tant que moteur de développement

Tous les experts s'accordent à dire que les technologies numériques ont largement réduit les coûts et créer de nouveaux produits et services. Elles facilitent la recherche, la comparaison et le partage des informations, contribuant au renforcement des relations entre les opérateurs économiques, avec une influence accrue sur la façon dont les entreprises fonctionnent, et les consommateurs interagissent avec l'administration.

Ne se limitant pas juste à des opérations économiques, cette évolution impacte la vie active et les relations sociales.

Le rapport de la Banque Mondiale (2016) parle de transformation, rendant ce développement économique plus inclusif, efficace et innovant (Voir figure n° 3)

⁷ www.e-marketing.fr

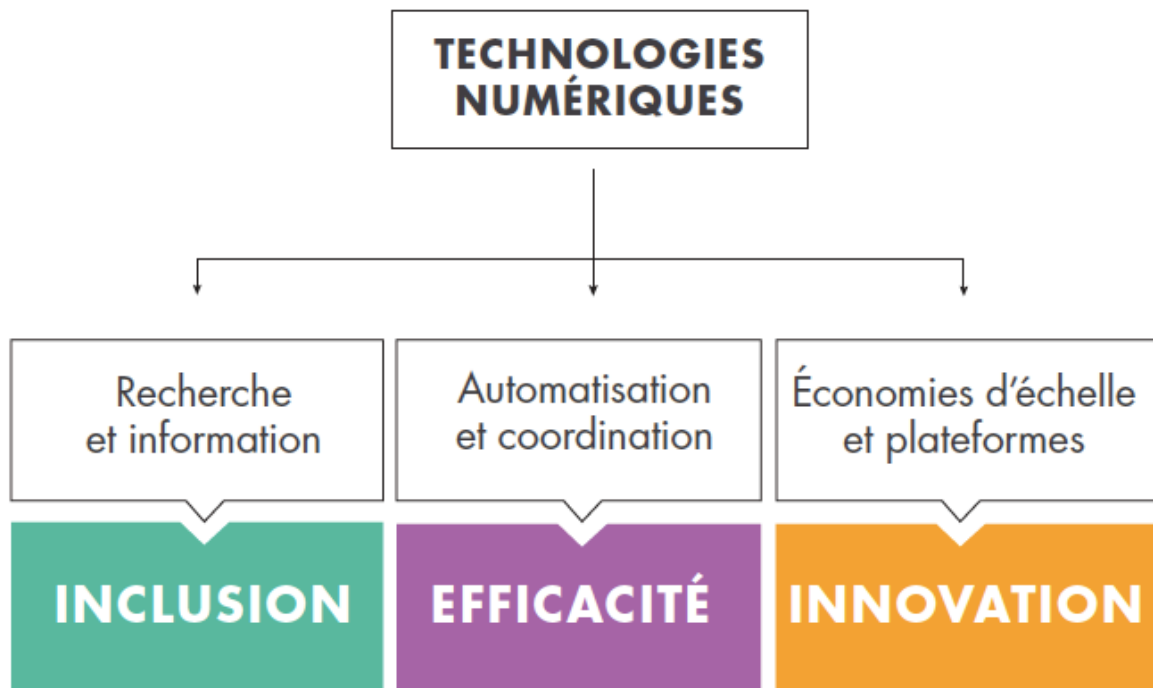


Figure 3 : Effet des technologies numériques sur le développement économiques

Le numérique favorise l'inclusion

Les transactions coûteuses due aux coûts de recherche d'informations et qui entraînent un manque de confiance et de transparence, faisaient perdre des contrats aux entreprises. Ceci est atténué et facilité par les technologies numériques, qui donnent des solutions au déficit de l'information, développent des activités commerciales, créent des emplois, et accroissent l'accès aux services, et favorisent l'inclusion.

Le numérique favorise l'efficacité

Rendant les transactions plus rapides grâce au numérique, les entreprises automatisent une grande partie de leur activité, avec comme résultat un meilleur

rendement du capital humain et un meilleur control des taches, et de facto de meilleurs bénéfiques pour les clients et consommateurs.

Le numérique favorise l'innovation

L'internet favorise de nouveaux modèles de prestations de services, à l'image des plateformes de commerce électronique, qui même si leur cout de déploiement est relativement élevé, le cout d'une transaction ou de l'ajout d'un utilisateur est relativement faible, ce qui permet aux entreprises d'avoir de meilleurs rendements, en rivalisant avec les concurrents conventionnels.

1.2.3 L'écosystème digital

Les écosystèmes digitaux sont le résultat d'une nouvelle « toile digital»: L'internet des objets fournit des connexions numériques à des objets et des processus tout comme les entreprises digitalisent leurs produits et services. Ces entreprises commencent à réaliser que par l'intégration de ce vaste réseau de connexions qu'elles peuvent façonner les expériences et les résultats d'une manière qui aurait été impossible d'exploiter auparavant.

En d'autres termes, en puisant dans l'écosystème numérique, les entreprises ordinaires peuvent relever les défis qui étaient auparavant bien au-delà de leur portée (Walker, 2015)

Les écosystèmes numériques peuvent être des sources d'opportunités et des menaces. Comme l'explique le rapport (Accenture, 2015), la nouvelle ère de l'écosystème digital ne modifie pas que des entreprises individuelles, mais façonne des marchés entiers. Accenture met en lumière les cinq éléments qui reflètent qui conduisent au développement des activités digitales :

« L'Internet personnel du « Je » l'utilisateur final est de plus en plus dans le centre de chaque expérience numérique.

« **L'économie du résultat** » explique comment les dispositifs digitaux permettent l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui bouleversent les ventes des objets en des ventes de résultats.

« **La plate-forme (r)évolution** » examine comment les plates-formes numériques deviennent des éléments essentiels pour les écosystèmes numériques.

« **L'Enterprise intelligente** » examine comment l'intelligence logicielle est intégrée dans tous les aspects des entreprises pour accroître l'efficacité et l'innovation.

« **Une main d'œuvre réinventée** » examine comment la technologie « intelligente » contribue à une nouvelle main-d'œuvre de collaboration composée de personnes et de machines.

1.2.4 Une diffusion disparate du numérique dans le monde

Un rapport de la Banque Mondiale (2016) parle de diffusion disparate du numérique dans les pays du monde. 9 entreprises sur 10 des pays de l'OCDE avaient une connexion internet large bande en 2010-2014, contre 7 dans les pays à revenu moyen et 4 dans les pays à faible revenu.

En matière de connexion de la population, 8 personnes sur 10 possèdent un téléphone mobile dans les pays en développement, alors que l'Afrique subsaharienne le taux de pénétration de la téléphonie mobile est le plus faible au monde. La chine a le plus grand nombre d'internautes, suivie des États-Unis, l'Inde, le Japon et le Brésil.

L'accès amplifié à internet a permis une exposition de la production et de la consommations d'informations, avec une meilleure exploitation dans les pays avancés et un taux faible dans les pays pauvres. A titre d'exemple, les ménages qui posent un téléphone mobile sont plus nombreux que ceux qui ont accès à l'électricité (Voir La figure n°4).

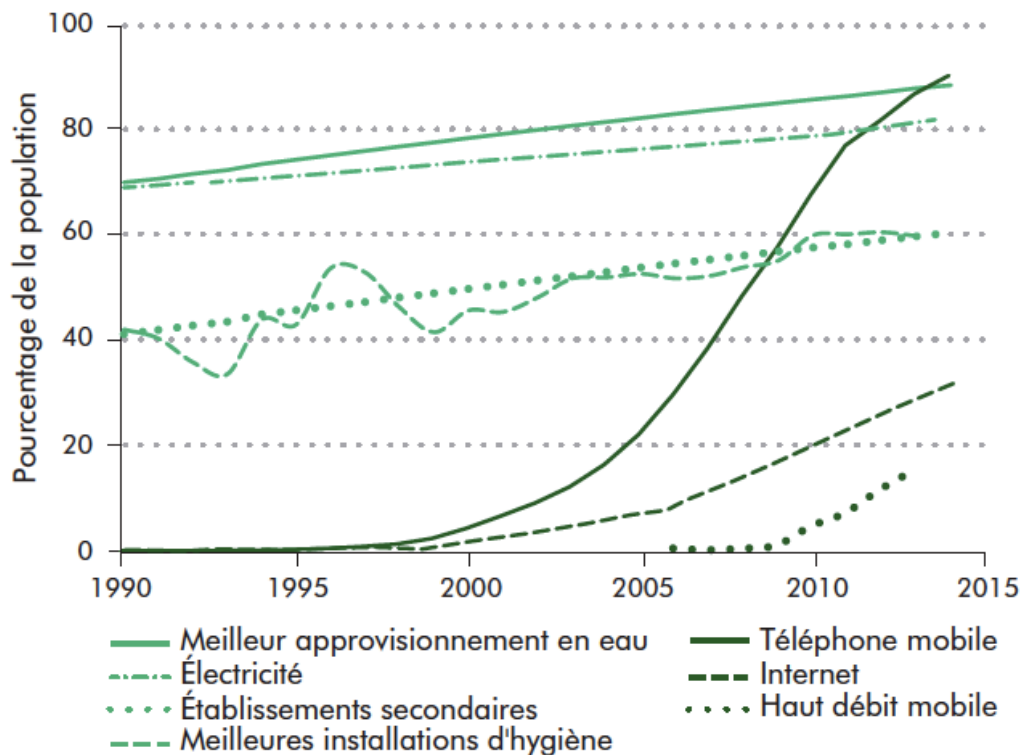


Figure 4 : Diffusion rapide des technologies numériques dans les pays en développement / Banque Mondiale (2016)

Près de 60 % de la population mondiale n'a toujours pas accès au web, et de fait ne peut pas profiter des avantages de l'économie numérique. Dans des pays à faibles revenus ou en développement, perpétuent des fractures numériques en fonction du sexe, de la position géographique, l'âge et les revenus.

Parmi les propositions pour atténuer les risques de fracture numérique, la Banque Mondiale (2016) propose que les investissements dans le numérique doivent être appuyés par des compléments « analogiques » tels que :

- Une réglementation qui permet aux entreprises d'exploiter l'internet afin d'innover et faire face à la concurrence
- Formation et mise à disposition de nouvelles compétences pour les individus

- Des institutions responsables afin que les pouvoirs publics répondent aux besoins et exigences des citoyens

1.3 Les effets de la transformation digitale sur l'économie

1.3.1 Les technologies grand public dépasse l'informatique professionnelle

Les appareils numériques sont omniprésents dans la vie quotidienne des jeunes et moins jeunes. Usage de smartphone, navigation sur des applications web comme YouTube et Facebook, sont devenus des habitudes simples et économiques, qui ont bouleversé le rapport à l'informatique, tout en s'affranchissant des prouesses technologiques.

Aujourd'hui, le rythme des innovations est porté par l'informatique grand public, qui stimulée par l'avènement du multimédia et du web, qui séduit des millions d'utilisateurs par sa facilité d'usage et de maîtrise.

Cependant, l'informatique professionnelle, est en décalage avec l'avènement des nouvelles technologies, tant en infrastructure que dans les applications qui en découlent. Selon Corniou (2008), ce décalage est lié à des contraintes économiques et techniques, telles que la fiabilité et la sécurité. L'auteur parle de l'impératif du renouvellement du rôle de DSI, afin de garantir à l'entreprise un meilleur usage des technologies de l'information, de la communication et de la connaissance. Voici quelques recommandations préconisées par Corniou (2008) :

- La DSI doit engager une véritable rupture en imposant une discipline collective fondée sur le partage d'outils d'analyse, de décision et d'action.
- La formulation et l'exécution d'une vision stratégique des relations entre la finalité de l'entreprise et les systèmes d'information
- clarification des relations entre acteurs
- Instauration d'un dialogue serein entre les directions utilisatrices et les informaticiens pour une meilleure évaluation des performances et la recherche d'une meilleure efficacité.

- le DSI doit acquérir une densité émotionnelle que la technique ne développe pas , afin d'être un acteur du changement.

1.3.2 Les effets de la transformation digitale sur les secteurs économiques traditionnels

Tous les grands secteurs de l'économie connaissent de profondes transformations induites par les technologies digitales, y compris des secteurs dits traditionnels comme l'agriculture. Cependant la transformation numérique est intégrée à des degrés divers en fonction des secteurs. Le tourisme par exemple est profondément reconfiguré par la digitale ou les voyageurs et compagnies aériennes font la majorité de leurs ventes et réservations via des plateformes (Voir figure 5).

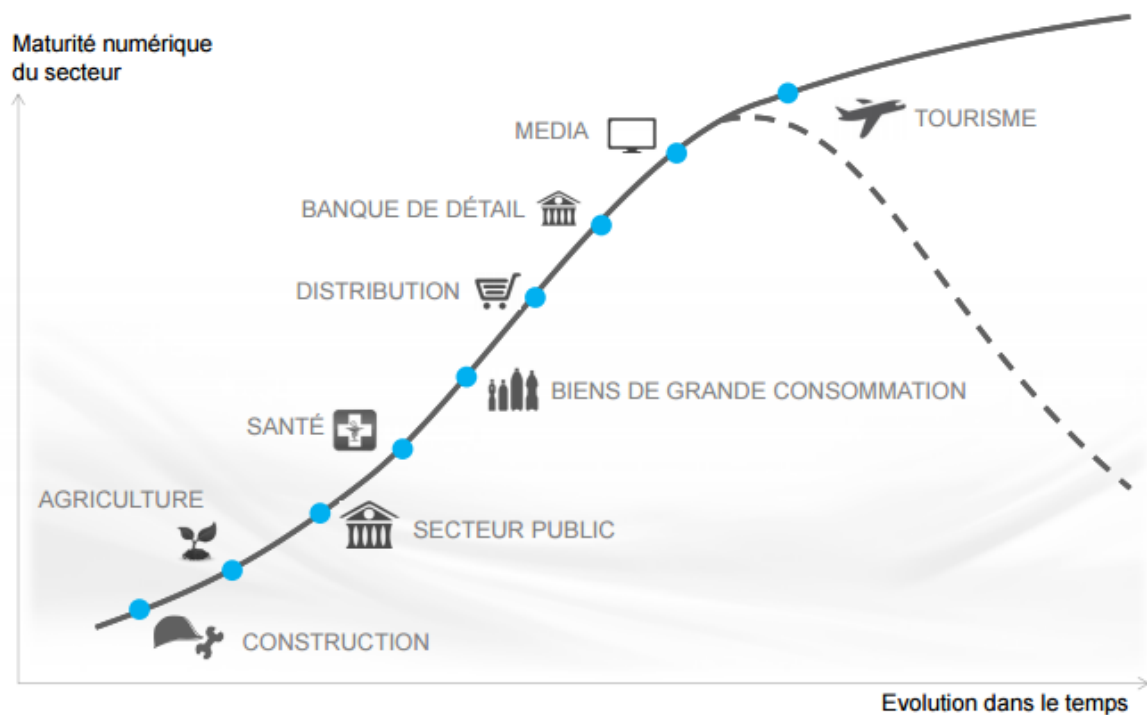


Figure 5 : Les effets de la transformation digitales sur les secteurs de l'économie /
Source : (McKinsey France, 2014)

Hirt & Willmott (2014) propose à travers cette courbe de positionner une industrie en fonction du degré d'adoption du digital par les entreprises et les clients (Voir figure 6). Celle-ci démontre comment les retardataires ont déjà disparu des secteurs où la rupture digitale s'est produite de façon précoce, tels que les médias traditionnels. D'autres industries où le digital est en phase de développement, les entreprises peuvent encore s'adapter et survivre.

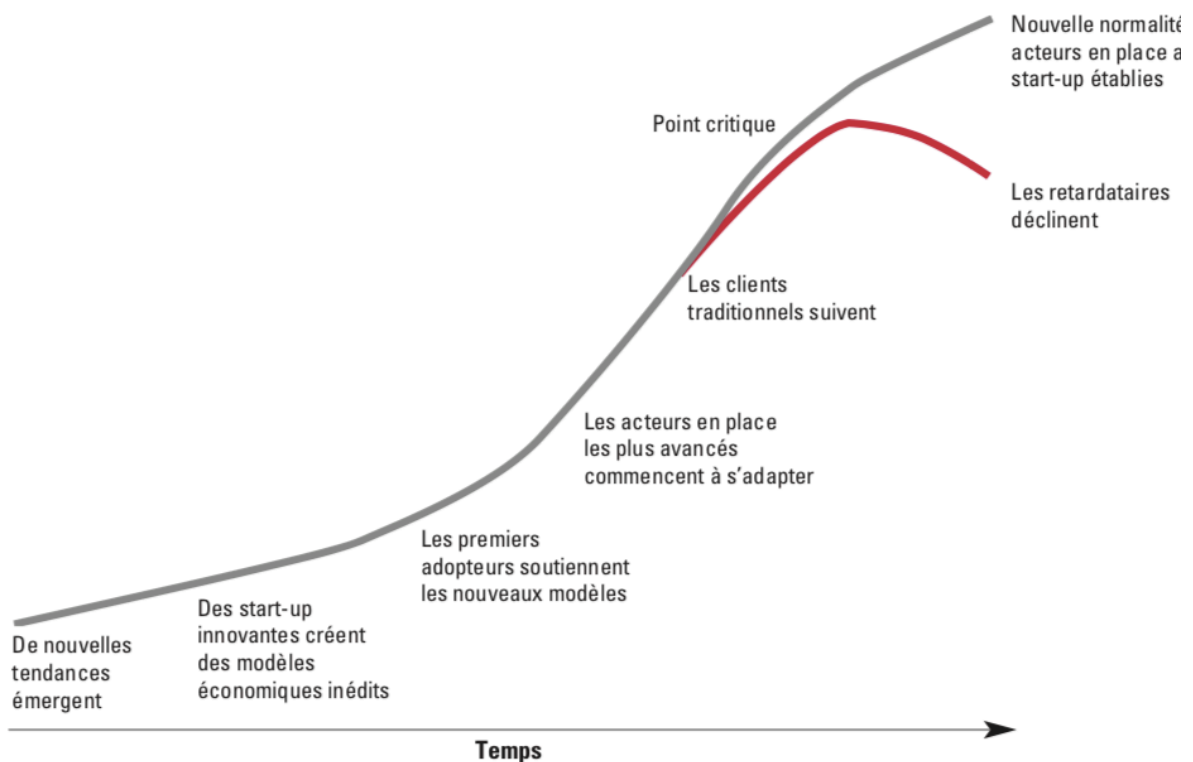


Figure 6 : Positionnement des industries face à l'avènement du digital / Source Hirt & Willmott (2014)

La recherche et l'expérience des grandes entreprises de Hirt & Willmott (2014) mettent en lumière sept tendances susceptibles de redéfinir la compétition, suite à la diffusion des nouvelles technologies dans les secteurs :

De nouvelles pressions sur les prix et les marges

La comparaison des prix, du niveau de service ainsi que la performance des produits, sont possible en quelques clics, grâce à la transparence offerte par les technologies digitales. L'exemple type est les sites de comparateurs en ligne, qui rassemblent les offres et permettent aux clients d'étudier les tarifs en temps réel.

Cette tendance permet de générer une baisse de revenus des secteurs qui sont en contact direct avec le public.

Des concurrents aux origines inattendues

La déferlante digitale permet à de nouveaux entrants de pénétrer des marchés sans pour autant avoir des réseaux de bureaux ou des agents locaux, limitant ainsi les droits d'entrées.

Ces nouveaux entrants sont de petites entreprises pouvant causer, grâce à leurs agilités et leurs prix concurrentielles suite à leur faible charges d'exploitations, d'énormes dommages aux acteurs déjà présents sur le marché.

Le gagnant rafle toute la mise

La digitalisation des processus de gestion réduit les couts de transaction et de cout de main d'œuvre, accroissant de facto les mariages et bénéfices. A titre d'exemple, une stratégie commerciale d'e-commerce génère trois fois plus de revenus par salarié que le meilleur magasin discount. Certaine entreprise, à l'image de Free en France, ont éteint en un temps record des niveaux de satisfactions des clients et des parts forts appréciables dans un marché à forte intensité concurrentielle.

Des modèles d'affaires clés en main

De nouveaux entrants profitant des couts réduits de transaction, positionnent des produits et services dans des segments de marchés inexploités. L'exemple type est l'industrie du tourisme, qui avec l'intégration des offres de tierces parties, et grâce à la puissance des portails digitaux, permettent de planifier toutes les activités qu'un touriste a besoin pour son voyage : Vols, hôtels, locations de voiture.

Un déséquilibre des compétences

Les entreprises digitales font plus appel à des logiciels et réseaux d'informatiques que de salariés. L'exemple type est l'automatisation d'une centaine de processus bancaires via des canaux digitaux.

Résultat, nous assistons à la disparition d'emplois et une demande croissante de nouvelles compétences, qui sont des experts dans le domaine du digital, de l'informatique, et de l'intelligence artificielles.

La convergence de l'offre et de la demande

Les barrières du temps et de l'espace n'entravent pas les demandes, de plus en plus personnalisées, des clients, faisant face à des offres mondialisées. Des entreprises répondent aux normes internationales en matière de produits et services, afin d'être intégré à un réseau de fournisseurs mondiaux.

Une évolution inexorable et toujours plus rapide

La digitalisation est un processus continu et complexe. Sa nature émergente signifie que sa mise en œuvre est un processus et non un résultat.

- Plus la pression des nouveaux entrants se fait sentir par les entreprises dites traditionnelles, plus le choix d'importants investissements s'impose auprès des dirigeants, qui doivent soutenir le déploiement des innovations technologiques, pour espérer maintenir ou développer des avantages concurrentiels.

Selon Lemoine (2014) la transformation digitale combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation (Voir Figure 7).

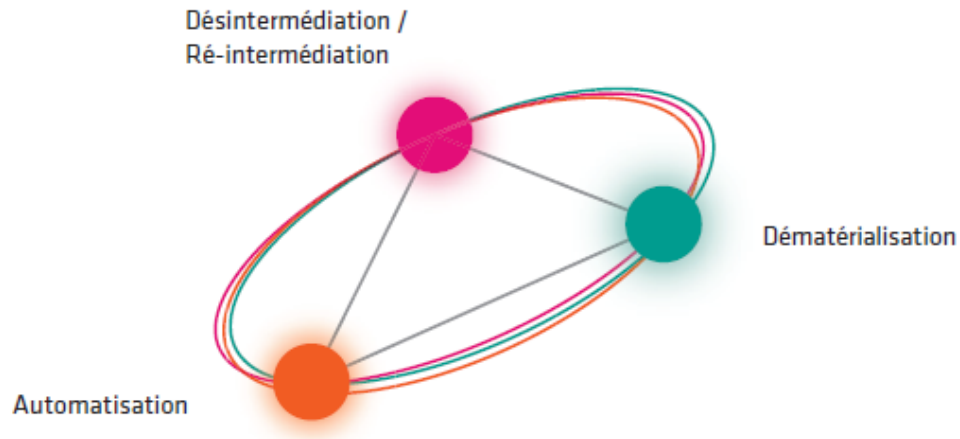


Figure 7 : Les effets de la transformation digitale/ Source (*Lemoine P. , 2014*)

Chacune de ces trois catégories d'effets interagit avec les deux autres et se soutient dans cette interaction. Chacune peut se décomposer en trois.

Derrière l'automatisation se jouent les effets de développement de performance dans l'emploi des facteurs de production tels qu'on les connaissait déjà dans les étapes antérieures de l'informatisation :

Effet 1 (Productivité du travail) : les outils numériques permettent un meilleur rendement en coûts, qualité et délais.

Effet 2 (Productivité du capital) : qu'il s'agisse du capital fixe (les machines, les équipements, etc.) ou du capital circulant (les stocks de biens intermédiaires et de produits finis) ;

Effet 3 (Productivité de l'énergie et des matières premières) : optimisation des quantités, lutte contre le gaspillage, réseaux intelligents. La dématérialisation est une impulsion distincte : celle de la substitution de processus matériels à base d'atomes par des procédés immatériels à base de « bits ». En voici les 03 conséquences économiques :

Effet 4 (Apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution) :

la puissance de la technologie offre de nouveaux canaux numériques de communication et de distribution qui se substituent aux canaux physiques traditionnels tels que les magasins et agences bancaires.

Effet 5 (réduction des coûts de production) : la robotisation et l'informatisation a permis d'avoir des couts de production décroissant et atteignant parfois des couts quasiment nuls.

La troisième et dernière famille , concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur avec l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui prennent en compte les phénomènes de désintermédiation et de ré-intermédiation à valeur ajoutée.

Effet 7 (Rôle joué par les personnes) : considérés comme non pas comme de simples consommateurs ou producteurs, mais des acteurs actifs qui participent à l'innovation, au financer et le lancement des projets d'intérêt commun, en se revendant ou changeant des biens et services.

Effet 8 (La ressources des données) : venant de l'interactivité entre les personnes et machines et évènements. Les Datas peuvent être utilisés pour prédire le comportement de clients, lancer des produits et faire des prévisions

Effet 9 (Les nouveaux acteurs) : venant des écosystèmes numériques, en passant d'une logique de simples fournisseurs de solutions et d'outils, à celui de créateurs de nouveaux systèmes d'informations et de réseaux sociaux.

- Le rapport de la Banque Mondiale (2016) considère les avantages de croissance, emplois et services , apportés par les investissements dans le numérique en tant que dividende, favorisant l'inclusion des entreprises dans l'économie mondiale, grâce aux échanges, augmentation de productivité du capital, et l'intensification de la concurrence, et stimulant l'innovation.

1.3.3 Les effets de la transformation digitale sur les pratiques de management des entreprises

La digitalisation a eu pour impact l'apparition de nouvelles méthodes et pratiques managériales, incombant aux managers d'apprendre de nouvelles compétences, et parfois même changer radicalement leurs manières de travailler. Comme le souligne Corniou J. P., (2010), le déploiement massif des technologies digitales a été plus perçu comme une complexification du travail que comme une simplification, citant l'exemple des outils numériques bureautique et les progiciels de gestion (ERP), qui fixe l'individu à son ordinateur.

Reconfiguration organisationnelle

L'avènement de l'économie immatérielle remet en cause les approches traditionnelles de la création de valeur, rendant la firme en un processeur de connaissance (Pluchart, 2008). Selon l'auteur, une firme développe et défend son avantage concurrentiel que si elle maîtrise une combinaison de ressources « à dominantes immatérielles », moins mobiles, non transférables et non repliables. Cela sous-entend des savoirs faire, un management de la connaissance, de nouveaux processus, et de nouvelles méthodes de travail.

Les travaux de Pluchart (2008), qui définit la « plate-forme technologique » comme un ensemble interconnecté de ressources immatérielles et matérielles, note que celle-ci est soumise à de fortes contingences à la fois technologiques, économiques et socio-organisationnelles, liées à des facteurs exogènes tels que les innovations techniques et managerielles (nouvelles structures organisationnelles et méthodes de gestion) et les évolutions des marchés (nouveaux besoins) – des facteurs endogènes tels que les rapports de forces entre les partenaires et les entreprises, ainsi que l'usage des solutions par les clients.

Le tableau 1 montre que certains paradigmes basés sur le modèle conventionnel des entreprises, de par leur positionnement compétitif, la structure de leur court, leurs ressources incorporelles, et les systèmes de valeurs, sont relativement inefficace

dans une démarche changements stratégiques et organisationnels des d'entreprises digitales

Plateformes caractéristiques	Stratégique	Technologique	commerciale
Structure	Portefeuille de DAS ou	Chaîne de valeur-réseau	Catalogue de solutions
Fonction	Modèles d'affaires	Développer les ressources métiers	Accroître les débouchés
Création de valeur pour supports de création de valeur	Créer des avantages concurrentiels	Acteurs du réseau-milieu professionnel	Clients – marché commercial
type de relations	Actionnaires-marché financier	Compétences-connaissances	Produits-services
Processus de développement	Plus-value-dividendes	Compétition	Marchande
Système de veille	Gouvernance	Apprentissage organisationnel	Innovation radicale/incrémentale
Type de diagnostic	Reconfiguration	Veille technologique-	Concurrentielle
Système de pilotage	Prospective-intelligence économique	benchmarking	Concurrentiel
Théories dominantes	Stratégique Dirigeante	Organisationnel	Management par projet
	Agence-gouvernance-valeur actionnariale	Management de projet	Migrations de valeur
		Ressources- coûts de transaction	

Tableau 1 : les caractéristiques des plateformes des entreprises virtuelles / Source : Pluchart (2008)

Les résultats de Pluchart (2008) tendent à dire que les entreprises qui ont intégré de hautes technologies ont de meilleurs processus et de systèmes de prise de décision. Elles contribuent en fournissant des modèles et des benchmarks avantageux aux

managers (stratégiques et opérationnels), qui font face aux enjeux de pérennisation de leurs entreprises.

Nouveaux modes de fonctionnement

La transformation numérique impacte le fonctionnement de l'entreprise tout au long de son cycle de vie. Corniou J. P (2010) définit comment la mécanisation des processus a permis, grâce à l'informatisation pertinente, de prendre des décisions en temps réel.

L'auteur parle de capacité technique qui permet de porter les produits vers le marché, passant d'un modèle classique de marketing pull au co-design. Ce dernier est la communication entre les clients et fournisseurs, grâce aux outils numériques.

La fonction production, qui grâce à une meilleure analyse de la demande en temps réel et à la gestion des flux tendus, réalise des gains forts appréciables dans la phase d'industrialisation et de productivité.

La fonction distribution est la plus impactée par les innovations numériques, grâce notamment au commerce en ligne, qui offre le choix aux clients de choisir les produits et services, en s'affranchissant des barrières du temps et de l'espace. Du point de vue des fournisseurs, ils ont la possibilité de présenter leur offre à une échelle planétaire, en s'affranchissant d'investir dans des représentations commerciales, ou des PME peuvent concurrencer et même détrôner de grandes entreprises déjà établies dans un marché.

Apparition du marketing one to one

L'intégration du numérique dans la relation client, a pour conséquence une modification du processus d'achats ou de demande d'information. La gestion performante des bases de données conduit l'entreprise à affiner les aspirations

individualisées des consommateurs. Ainsi l'entreprise peut mettre en œuvre une production sur mesure, et assurer une vente/distribution des services et produits, en créant une relation individualisée.

Cette nouvelle pratique, qui met en exergue, la sélectivité des cibles, la fidélisation et l'individualisation de l'offre, est appelé Marketing « one to one », qui selon (Peppers, Rogers, & Dorf., 1999) peut-être caractérisé par les éléments suivants :

- L'attraction : établissement de liens interactifs par l'entreprise, afin de mieux connaître et satisfaire ses clients, ainsi la forte attraction est synonyme de fidélité et de croissance
- La différenciation : l'entreprise distinguera ses clients de par leurs besoins et attentes, ainsi que leurs valeurs économiques
- La relation d'apprentissage : le client renseignera l'entreprise sur ses modes de vies, ses attentes, ses habitudes de consommation, afin d'avoir une réponse personnalisée.
- La personnalisation de masse : expression paradoxale qui englobe production de masse de produits aussi personnalisée que possible
- La valeur stratégique du client : c'est le potentiel en chiffre d'affaires que peut apporter un client a une entreprise.

Concurrence et marche

L'évolution technologique modifie la dynamique des marchés en les rajeunissant ou bien en les rendant obsolètes. L'internet modifie les marchés, en permettant l'accès universel et illimité aux produits et services des entreprises .Résultat, L'arrivée de nouveaux concurrents induits par des perspectives de gains futurs offerts par les nouvelles technologies de l'information et l'apparition de nouveaux acteurs diversifiés (Voir figure 8).

Les nouvelles technologies facilitent une meilleure connaissance des marchés : Le Web présente une source d'information considérable, d'où la facilité des clients

d'être informer. Comme l'explique ce schéma, la structure concurrentielle peut avoir plusieurs paramètres :

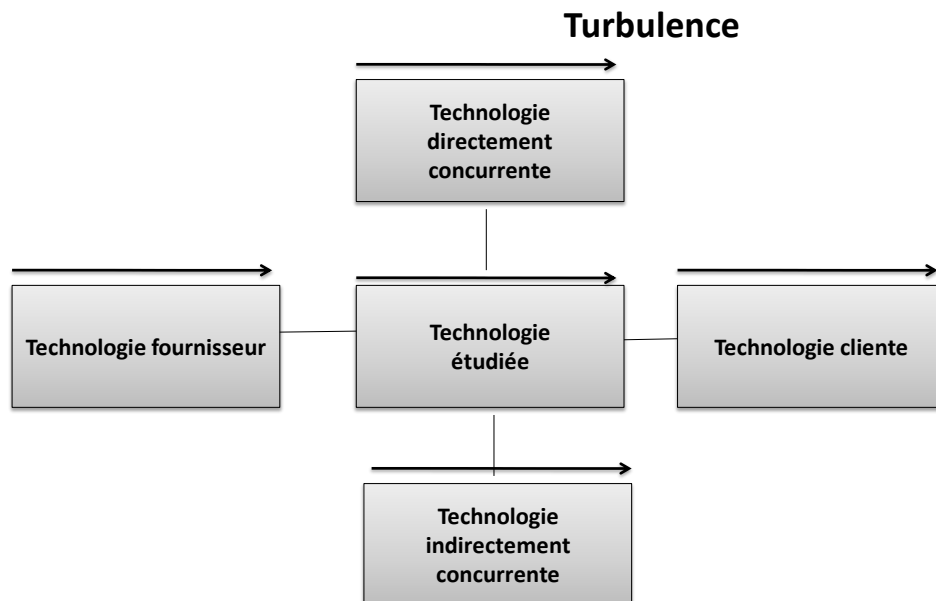


Figure 8 : Environnement technologique de l'innovation (inspiré de M. Porter) /

Source :

(Millier, 1997)

Segmentation et évolution des bases de données et des outils de traitement de l'information

L'analyse des bases de données grâce aux nouveaux outils technologiques, permet une gestion efficace de la relation client pour identifier les clients intéressants et ceux qui sont prêts à acheter. L'exemple de ces nouveaux outils qui permettent

une segmentation fine, est le logiciel Mosaic de l'entreprise Experian Scorex⁸, qui propose de dresser le portrait de consommateurs en 14 familles, révélant habitudes, besoins, canaux de distribution privilégiés. Cet outil s'appuie sur qualification et une combinaison de plus de 600 variables induisant des profils et des habitudes de consommation.

Système d'information

Voici quelques exemples de recueil et de diffusion d'informations induites par les nouveaux outils :

Automatisation des tâches :

- Envoi de commandes par fax ou par messagerie électronique
- Les extranets permettent d'accroître la rapidité et la fiabilité des procédures
- Réception de relevés de vente quasiment en temps réel

Organisation des informations dans des bases de données :

- Relatives aux clients, produits et vendeurs, afin de concevoir des actions marketing
- Le regroupement en segment permet de regrouper et de cibler les clients à fort valeur ajoutée, afin d'accroître l'efficacité et la rentabilité des opérations réalisées
- Recours à des méthodes d'analyse statistique sophistiquées permet de réfléchir à la nature des segments de clientèle utilisés, d'identifier les tendances les plus récentes parmi les clients ou encore de repérer les segments négligés.

L'utilisation d'internet pour remonter l'information :

⁸ <http://www.e-marketing.fr/>

- La banalisation de l'utilisation du web permet aux entreprises d'échanger des informations sur les expériences d'achats des consommateurs.
- L'utilisation de forum de discussion ou bien de manière plus formelle l'emploi de systèmes et logiciels émanant de l'entreprise pour que les clients lui fassent part de leurs opinions et suggestions.

Datawarehouse

Cet outil permet de stocker une importante masse de données, qui n'auront jamais pu être faites, sans les nouvelles technologies. C'est une structure informatique dans laquelle est centralisé un volume important de données consolidées à partir des différentes sources de renseignements d'une entreprise (notamment les bases de données internes). L'organisation des données est conçue pour que les personnes intéressées aient accès rapidement et sous forme synthétique à l'information stratégique dont elles ont besoin pour la prise de décision⁹.

Ses objectifs :

- Synthétiser de manière à en extraire l'information essentielle la plus pertinente et ainsi favoriser la prise de décision.
- Le datamining constitue cette analyse permettant de passer d'une masse de détails à une synthèse exploitable.

1.4 Le management stratégique des compétences dans un processus de transformation digitale

⁹www.journaldunet.com

1.4.1 le rôle des capacités dynamiques à faire face aux mutations technologiques

Les études antérieures ont mis en évidence la relation entre la conservation d'un avantage concurrentiel ainsi qu'une performance supérieure et la capacité d'une entreprise à renouveler et intégrer de nouvelles compétences.

Teece & al (1997) suggèrent que la création de richesses dans des situations de changement technologique rapide dépend d'une large mesure de sa capacité à perfectionner ses processus internes, organisationnels et de gestion au sein de l'entreprise. Les auteurs lient la création de richesse au potentiel des capacités dynamiques, qui sont la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les ressources internes et les compétences externes, afin d'atteindre de nouvelles formes innovantes d'avantage concurrentiel. Cette approche des capacités dynamiques considère la firme comme un ensemble de ressources, qui seraient des facteurs explicatifs de la performance d'une entreprise (Labrousche, 2014).

La figure 09 montre comment ces capacités dynamiques augmentent la résilience des entreprises pour faire face aux mutations environnementales, en développant des avantages compétitifs.

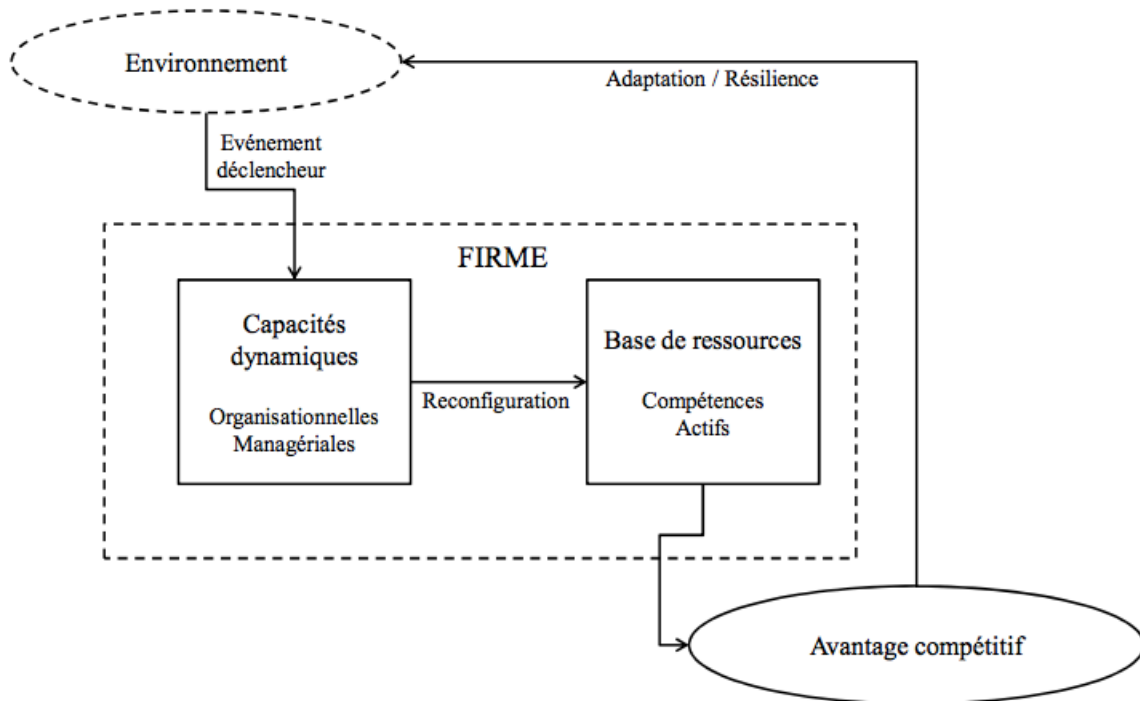


Figure 9 : Le rôle des capacités dynamiques / Source : Labrouche (2014).

Labrouche (2014) distingue deux visions opposées des capacités dynamiques : la vision organisationnelle et la vision managériale, dont voici les caractéristiques principales par rapport à cette divergence de conception.

La vision organisationnelle des capacités dynamiques

La première conception considère les capacités dynamiques comme des compétences à construire de nouvelles compétences. Celle-ci distingue entre deux séries d'activités organisationnelles. La première est orientée vers le fonctionnement opérationnel de la firme (routines opérationnelles). Le deuxième type d'activité organisationnelle est dédié à la modification des routines opérationnelles

La vision managériale des capacités dynamiques

La deuxième conception des capacités dynamiques est une conception managériale. Cette vision entrepreneuriale place les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques . Les capacités dynamiques managériales sont des capacités grâce auxquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources organisationnelles et les compétences par un processus de décision conscient. . Les croyances et représentations du top management peuvent aussi avoir une influence sur le développement des capacités dynamiques

1.4.2 Les niveaux de compétences et de capacités d'une entreprise

Nous nous intéresserons au management stratégique des compétences individuelles et collectives d'une entreprise engagé dans un processus de transformation digitale. Comme cette dernière est une des 4 formes d'innovation (Dussart, 2015), nous optons pour l'approche de Loufrani-Fedida & Aldebert, (2013) , qui ont analysé les différentes stratégies d'émergence , de développement et d'articulation des compétences à partir de quatre niveau d'analyse : individuelle, collective, organisationnelle et environnementale .

S'appuyant sur les travaux d'auteurs majeurs en management des compétences, les auteurs définissent la notion de compétences comme *« étant la capacité d'un individu, d'un collectif de travail, d'une entreprise (voir d'un territoire) a mobiliser et à combiner des ressources »*

1. les compétences individuelles

Partant d'une étude de cas d'une TPE touristiques, Loufrani-Fedida & Aldebert, (2013) enumere les compétences propres et communes de deux associés , à savoir : l'apprentissage par experience et la culture de l'entrepreneuriat qui a conduits les deux associés à realiser l'innovation.

2. Les compétences collectives

Le deuxième niveau de compétence observé par les auteurs concerne les compétences collectives qui repose sur quatre attributs : un référentiel commun, un langage partagé , un engagement subjectif et la mémoire collective

3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont intimement liées aux processus de management , à savoir la capacité d'innovation pour se démarquer de la concurrence et la capacité d'organisation par projet qui mobilise des compétences métiers diversifiés et complémentaires.

4. Les compétences environnementales

Les compétences environnementales sont les compétences dont les dirigeants n'ont pas la maîtrise , suite aux manques de compétences internes, et qui se trouvent dans leur environnement proche. Ces compétences manquantes sont comblées par des relations entretenues avec différents partenaires tels que les fournisseurs spécialisés.

Le tableau n° 02 récapitule les compétences mobilisées (détenus et manquantes) lors d'un processus d'innovation.

Compétences individuelles (CI)		
<i>Rita M. :</i> – Compétences métier en gestion hôtelière – Capacité à avoir une vision stratégique – Utilisatrice avertie et curieuse des TIC	<i>Jacques T. :</i> – Compétences métier en gestion des centrales de réservation – Réseau professionnel important – Maîtrise technique de l’outil H2H – Compétences commerciales – Esprit d’ouverture sur l’environnement – Comportement tourné vers l’action	<i>CI communes aux deux individus :</i> – Autodidacte – Entreprenant
Compétence collective (CC)		
– Intérêt professionnel commun – Interdépendance des ressources	– Langage partagé – Coordination par la confiance	
Compétences organisationnelles (CO)		
– Capacité d’innovation	– Organisation par projet	
Compétences environnementales (CE)		
– Capacité à reconnaître son manque de compétences en interne – Insertion dans des réseaux professionnels	– Aptitude à acquérir de l’information dans le cadre des interactions avec son environnement – Capacité à intégrer et traiter l’information	
Compétences manquantes		
– Informatique	– Juridique	– Conseil

Tableau 2 : Les compétences mobilisées lors du processus d’innovation / Source :
(Loufrani-Fedida & Aldebert, 2013)

1.5 État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes

La contribution d’internet au PIB se mesure, selon McKinsey, en calculant les activités liées à la création et à l’utilisation des réseaux et des services internet dans 04 segments : la consommation privée (y compris les recettes des services internet fixe et mobile, les achats de smartphones et d’ordinateurs, et le e-commerce), les dépenses publiques, l’investissement privé et la balance commerciale.

L’Algérie est classé dans la catégorie des pays à « performance faible en dessous de son potentiel, car en l’absence d’un écosystème favorisant l’émergence d’une économie digitale, la contribution d’internet au PIB en Algérie n’a été que de 0,8% en 2012 selon une étude réalisé par le cabinet (Mc Kinsey Globale institute, 2013).

Comparativement au Maroc, la contribution d'internet au PIB est de 2,3%, venant derrière le Sénégal 3,3% et le Kenya avec 2,9%.

1.5.1 Une forte adoption du digital par les particuliers

L'Algérie compte plus d 1,6 millions d'abonnés internet et plus de 3 millions à la téléphonie fixe en 2014 (ARPT). Par contre le nombre d'abonnés au réseau 3G n'a pas cessé de croître depuis son lancement en 2014 atteignant les 8,51 millions sur les 43,3 millions utilisateurs de mobiles en Algérie. Ceci traduit un décalage entre l'adoption du digital par les particuliers et un basculement qui se fait attendre dans les entreprises algériennes.

Conséquence du lancement de la 3G en Algérie, l'exposition des ventes des smartphones qui ont bouleversé les habitudes des consommateurs. Selon une étude réalisée sur l'Algérie par (ConsumerLab Ericsson, 2014), le nombre d'abonné d'internet via les smartphones en Algérie devrait plus que doubler d'ici à 2015.

L'étude qui a concerné les wilayas d'Alger, Blida, Sétif, Oran, Blida, Constantine et Ouargla, porte sur un échantillon de 817 personnes représentant tous les segments sociaux des 9 millions d'utilisateurs de ces 6 wilayas. D'après ConsumerLab, le taux des utilisateurs d'Internet en Algérie via leur smartphone devrait ainsi passer de 14%, actuellement, à 34% à l'horizon 2015. Les smartphones représentent actuellement 26% des moyens d'accès au Net en Algérie, sachant que 63% des intentions d'achat de téléphone concernent ce type d'appareil.

Outre les smartphones, 13% des sondés disent avoir des tablettes ce qui démontre les nouveaux modes de consommations et le changement dans les comportements des clients, que les entreprises algériennes mais aussi les institutions étatiques, les établissements de santé et les banques doivent prendre en considération si elles veulent créer de la valeur aux clients, car selon la même étude, les algériens ne voient pas en les technologies digitales qu'une transformation sociale

et de divertissement, mais pouvant toucher plusieurs domaines de leur vie quotidienne.

1.5.2 Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes

Qu'en est-il pour le niveau de digitalisation des entreprises algériennes ? Comment expliquer le manque des usages des technologies numériques ? (McKinsey France, 2014) propose quatre causes principales pouvant expliquer le retard des entreprises françaises qu'on peut extrapoler pour les entreprises algériennes vu qu'aucune étude en sens n'a pas été réalisée :

- **Difficulté organisationnelle** : imputée à une certaine rigidité structurelle, ou une organisation en silos pénalise inévitablement la transformation digitale.
- **Un déficit de compétence numérique** : la problématique du recrutement et de l'intégration des compétences numériques.
- **Un manque de marge de manœuvre financière** : les capacités de financement peuvent être un frein au lancement d'un projet de transformation digitale de certaines entreprises qui Il n'y voient pas une opportunité de croissance mais un centre de cout.
- **Manque de visibilité des dirigeants** : le manque de leadership des dirigeants impacte négativement le changement culturel nécessaire pour l'adoption du digital dans les entreprises.

1.5.3 L'impératif de l'adoption du digital par les entreprises algériennes comme source de compétitivité

Seule une approche globale portant aussi bien sur la conception des produits et services et leur distribution, que sur les modes de production. Deux facteurs les incitants selon (McKinsey France, 2014) : l'évolution des comportements des consommateurs numériques et les besoins d'optimiser les structures de couts.

- Avec un consommateur de plus en plus familiarisé par les usages numériques, les entreprises algériennes ont l'obligation de proposer une offre intégrant de nouveaux modes de distribution, des produits numérisés, et des offres personnalisées, afin de devancer ses concurrents.
- Le digital est un puissant outil d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de gain en compétitivité de cout. On citera comme exemple l'automatisation d'un certain nombre de processus comme la gestion des stocks ou de production afin d'augmenter la productivité et alléger les couts.

1.5.4 Le modèle de BCG pour la réussite de la transformation digitale dans une entreprise

Dans plusieurs secteurs industriels comme l'énergie, la sante, les produits industrialisés, et la logistique, beaucoup de compagnies ont des insuffisances en matière d'implémentation de technologies digitales à cause de défaillance d'organisation et de compétences nécessaire au succès.

(Fæste, Gumsheimer, & Scherer, Sep 2015) nous proposent 03 niveaux d'implémentation d'un processus de transformation digitale en prenant en compte comment commencer, comment manager le processus, et comment générer un développement durable avec leurs transformations digitales. Les auteurs mettent l'accent sur les entreprises tardives en matière d'adoption du digital (late adopters) qui doivent impérativement lancer des actions de digitalisation de leur processus internes, en y procédant en petites échelles avec des expériences directes, en multipliant les initiatives et en essayant de nouveaux business modèles afin de limiter les risques et les pertes. Pour ce faire, il est recommandé une méthode structurée de transformation construite autour de 03 étapes :

Sécurisation des réussites rapides au début de la transformation

Au départ du processus de transformation digitale, les ambitions, le contexte et les capacités diffèrent de chaque entreprise, ou certaines auront besoin de transformer complètement leurs opérations, processus et business modes, afin de tirer pleinement le meilleur des technologies digitales. Par contre certaines entreprises auront besoin d'augmenter leur efficacité par un reengineering de leur modèle d'affaire.

Indépendamment de leurs ambitions et efforts, les entreprises devront commencer par des réussites rapides dans au moins un des domaines ou bien de combiner les 03 : *l'amélioration de l'expérience client, proposer de nouveaux produits et services digitaux, et digitaliser les processus internes.*

Dans l'amélioration de l'expérience client, on pourra citer les possibilités offertes par les applications mobiles dans la délivrance de valeur aux client, en citant l'exemple des applications mobiles des hôteliers qui offrent la possibilité aux clients de réserver en ligne et d'avoir des informations pratiques.

La deuxième source des réussites rapides est les nouvelles offres et services qui complètent les actifs et modèles d'affaires existants des entreprises. Ces offres permettent aux entreprises de se développer dans de nouveaux domaines de la chaîne de valeur.

La troisième option consiste à employer le digital comme source d'amélioration des processus et des fonctions internes tels que les finances, ressources humaines. Cette approche est particulièrement pertinente dans les entreprises B2B. Il convient de lancer des initiatives à effet rapide basé sur des informations partielles au lieu d'essayer d'effectuer une évaluation précise avant de prendre une première étape qui nécessitera plus de temps et de ressources.

Étendre les initiatives réussies

Une fois que l'entreprise ait identifié ses priorités digitales et réussie quelques initiatives, elle doit faire face à l'élargissement de ces projets les plus prometteurs. Afin d'y parvenir cela dépendra du niveau d'ambition de l'entreprise, la force de ses

compétences digitales existantes et les facteurs du marché externe (principalement, le degré de perturbation posée par de nouveaux concurrents numériques).

Le moyen le plus rapide à l'échelle des initiatives digitales est d'acquérir des talents numériques sur une base temporaire et puis les intégrer à l'interne, créer des centres d'excellences et une réflexion interne sur les technologies. Ceci est un modèle incrémental qui permet à l'entreprise de développer organiquement ses propres capacités digitales.

L'approche la plus audacieuse serait de créer un incubateur interne et de tirer parti des capacités développées par d'autres compagnies. Cela pourrait être sous forme de financement d'une startup ou une acquisition pure et simple, ou bien prendre des actions, afin que l'entreprise puissent cultiver et développer ses capacités digitales. Cette approche exige de l'entreprise de dégager un budget d'investissement, une volonté d'agir autant qu'investisseur, et une certaine implication pour contrôler son investissement.

Changement du management durable

La troisième étape de la méthodologie de transformation digitale nécessite un assemblage de ressources internes. Les projets ou prototypes réussis devront être nourris afin d'atteindre durable en atteignant leur potentiel, grâce notamment à un soutien organisationnel.

La direction générale devra être le leader et la garante de l'agenda digital avec des outils de pilotages mesurables. Autres ressources internes les ressources humaines à fort potentiel et la construction d'une culture du risque d'où la nécessité d'un rapprochement des RH avec les unités de business pour travailler conjointement.

Afin de maintenir le développement de ses initiatives digitales, l'entreprise doit déterminer si elle doit loger ses capacités digitales dans les business unités en interne ou dans des centres d'excellence interne ou externe.

Le dernier défi réside dans le management du changement et de faire adopter aux employés les nouvelles méthodes de gestion, afin de consolider les réussites

digitales dans toute l'organisation, ou même les échecs peuvent être source d'apprentissage.

Aller de l'avant

Avant qu'une entreprise veuille se lancer dans le numérique, elle a besoin d'évaluer son état de préparation en regardant la disponibilité et la qualité des données, de son architecture informatique, de ses capacités en matière d'innovation, et de sa culture générale et la volonté de changer.

Le talent est un élément critique et les équipes de gestion devraient travailler avec les RH pour évaluer les ressources humaines qualifiés digitalement, y compris ceux dans des domaines tels que la programmation, mobile, mises-en œuvre IT, marketing digital, les médias sociaux, et l'analyse des données de l'entreprise.

Finalement, l'entreprise doit impérativement comprendre son environnement concurrentiel, en surveillant les tendances actuelles et futures de la digitale qui effectuent ou affecteront son secteur.

Les outils utilisés dans les trois étapes de la transformation digitale

1. SECURISATION DES REUSSITES RAPIDES

Lancement de nouveaux produits et services via de nouveaux prototypes



- Mettre rapidement le produit dans le marché
- Affiner les produits et services suivant les feedbacks des clients
- Limiter les investissements en temps et budget

- Développer un esprit d'expérimentation basé sur les essais

2. ÉTENDRE LES INITIATIVES REUSSIES



- **Acquérir des compétences digitales via l'outsourcing et** développer les capacités internes
- Accéder à un noyau de compétences digitales externes
- Intégrer ces compétences en interne au fil du temps
- Mises-en place d'un centre d'excellence pour un groupe digital spécifique.
- Déployer les talents dans les départements et fonctions des unités pour bâtir des compétences digitales au sein de l'organisation

Créer un incubateur de startup en joint-venture ou partenariat avec une autre compagnie



- Puiser dans les expertises et capacités externes
- Développer une culture startup
- Limiter les risques en contrôlant les opérations existantes de la joint-venture

3. MANAGEMENT DU CHANGEMENT DURABLE

Adopter un fort management de changement des processus digitaux

- Maintenir l'élan grâce à une approche long terme des technologies digitales
- Soutenir les leaders



- Favoriser la collaboration entre les unités et les fonctions
- Etablir un bon model de l' IT

Tableau 3 :les outils utilisés dans les 03 étapes de la transformation digitales/

Source : (*Fæste, Gumsheimer, & Scherer, Sep 2015*)

CHAPITRE 2 : L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE MARKETING TRADITIONNEL

La digitalisation écrit les nouvelles règles de la concurrence, ou de grandes compagnies des 500 Forbes fortune ont disparu ou ont été racheté ces dix dernières années. En octobre 2013, les dépenses mondiales en matière de publicité numériques ont été de 117 milliards de \$, soit environ 15% d'augmentation par rapport à 2012 Emarketer¹⁰. Une étude d'Adversting Week a publié quelques constats importants sur des nouvelles idées par rapport aux croyances et attitudes de l'industrie vis-à-vis du marketing digital, relevant qu'une forte majorité (76%) des répondants pensent que le marketing a beaucoup plus changé au cours des deux dernières années que dans les 50 dernières années (Ryan, 2014).

L'objectif de ce chapitre est de présenter comment l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication a modifié considérablement les approches et pratiques marketing, occasionnant une profonde évolution des comportements des clients, et une remise en question des principes traditionnels.

2.1 Comment le digital transforme la fonction marketing

le basculement vers un univers digitalisé, le changement du comportement des consommateurs, et l'omniprésence des smartphones et des réseaux sociaux à complètement modifié la donne. A mesure du développement exponentiel des technologies digitales, la fonction marketing doit développer de nouvelles compétences sur la connaissance approfondie sur l'intégration et l'usage des technologies dans ses produits (Achrol & Kotler, 1999).

Déjà à l'aube de l'an 2000, les auteurs parlaient de la nécessité de doter l'entreprise de spécialistes capables de connaître et de résoudre les problèmes techniques,

¹⁰ Cité par (Ryan, 2014)

avec une compréhension globale des particularités et capacités techniques des fournisseurs mondiaux, afin d'adapter leur offre à leurs clients, et ceci dans une configuration de réseaux. Celle ci permettra, selon Achrol & Kotler (1999) , d'atteindre de meilleurs niveaux de développement dans la relation client, grâce à la conception de produits personnalisés adaptés aux besoins des clients,

La fonction marketing est une partie très importante qui permet à l'entreprise non pas seulement de se connecter avec ses clients, mais interagir avec eux et comprendre leur attente ainsi que leur perception des produits et services.

La problématique dont fait fassent les marketeurs est comment mettre en place une stratégie unifiée et des systèmes cohérents qui permettent de mesurer des actions et des programmes avec des partenaires comme les agences de publicité, qui mettent à disposition des entreprises des outils tels que des blogs, réseaux sociaux, et mobile.

2.1.1 Le rôle de l'internet dans la transformation du marketing

Le progrès technologique et les changements de comportement des clients ont propulsé le marketing sous les feux de la rampe avec un ensemble varié de défis qui doivent être surmonter. Lors de l'avènement d'internet, beaucoup d'observateurs y ont vu juste un autre moyen de communication. La première phase de développement du web a vu quelques entreprises qui utilisaient l'email et avaient un site web vitrine. Cependant, lors de la deuxième phase de développement, les personnes et les entreprises constatèrent que leurs habitudes et pratiques traditionnelles ont changé à mesure qu'ils utilisent les services en lignes. En entreprise, de nouvelles pratiques marketing ont apparus, créant ainsi de nouvelles opportunités de communication.

Selon Rowan (2002) l'avènement de l'achat et de la vente en ligne a entraîné trois changements significatifs qui ont modifié le comportement des clients, à la fois en ligne et hors lignes :

- *L'affranchissement de la distance* : L'emplacement physique des vendeurs ont disparu du processus de prise de décision. Le consommateur ne se préoccupe pas de l'emplacement du site web marchand.
- *La puissance des marques numériques* : Elles sont devenues aussi importantes dans la construction des perceptions de organisations que leurs produits et services. Les marques numériques sont très utiles pour se différencier des concurrents, car elles permettent d'interagir directement avec les clients en créant un environnement en ligne.
- *Bouleversement de la notion de « vie privée »* : le numérique offre l'opportunité aux consommateurs de choisir eux-mêmes les programmes TV ou sites web qu'ils souhaitent suivre en fonction de leur goûts et intérêts. Cependant, les consommateurs sont tenus de partager leurs données personnelles via ces supports numériques en faisant confiance aux entreprises qui récoltent ces données personnelles, qui sont utilisées pour proposer des offres personnalisées et inciter à consommer davantage.

2.1.2 L'effet du digital sur les 04 P

La puissance du digital repense les quatre (P) du marketing en permettant de délivrer des messages et des produits de manière plus rapide et plus flexible. Dans le monde numérique, tout le marketing devient direct dans le sens qu'il est ciblé, individuel et mesuré. La planification des activités marketing est basé traditionnellement sur les 4 P :

- Produit ;
- Prix ;
- Promotion ; et
- Distribution.

Rowan (2002) parle de l'effet de la « Personnalisation » comme premier impact de l'internet sur le marketing traditionnel. Simpson (2007) parle de redéfinition des fondamentaux par l'émergence de 04 nouveaux P du nouveau marketing :

Personnel : la nouvelle ère est un monde plus personnel et individuel avec des consommateurs qui contrôlent leur espace, temps et réseaux. Avec la révolution des CRM les organisations agissent en tant que marques de confiance.

Proposition : les produits seront de plus en plus spécifiés dans les points de vente avec une production en temps réel pour répondre aux besoins individuels. La proposition et l'expérience de la marque prendra le dessus sur le produit.

Processus : le marketing a toujours été un ensemble complexe d'interactions. Grace à la multiplicité des canaux technologiques, il est nécessaire de déterminer les processus adéquats pour suivre l'expérience client et avoir un avantage concurrentiel réel. Le processus par lequel ces campagnes sont établies, gérées et mesurées doivent être défini et organisés.

Personnes : tous le personnel de l'entreprise doit contribuer au développement de l'expérience de la marque. Un personnel heureux, impliqué et qui a la conviction des valeurs marketing de son entreprise, contribuera à coup sûr à une meilleure performance.

Plus récemment, Stone & Woodcock (2014) dresse un tableau sur les effets du digital sur les éléments Mix marketing (voir Tableau n°4).

Elément Marketing	Exemple sur l'effet du digital sur chaque élément Mix marketing
Marque	Les marques de nombreuses entreprises sont affectées par le passage du réel au virtuel. Exemple : l'effet des avis en ligne des clients

Produit

La contribution du client dans la conception du produit (conception collaborative) peut être obtenue beaucoup plus vite. Les clients peuvent concevoir leurs propres produits plus facilement. Les dessins peuvent être testés et révisés plus rapidement, alors que les problèmes peuvent être identifiés et rectifiés plus facilement

Prix

Les prix peuvent être adaptés plus facilement en fonction des clients. Le Yield Management peut être appliqué dans de nombreux nouveaux domaines

Publicité

Le site Web et la publicité mobile sont en train de remplacer progressivement la publicité conventionnel, grâce à une meilleure traçabilité et une meilleure évaluation du retour sur investissement. Cela conduit à une confusion de la distinction entre publicité et d'autres méthodes de communication marketing

Marketing direct

Le marketing direct s'est développé hors des médias conventionnels du courrier et téléphone pour inclure de nouveaux éléments de communications marketing virtuels

Force de vente

Les commerciaux ont maintenant un support d'information beaucoup plus fort qui permet d'améliorer les systèmes de gestion des ventes. Par exemple la gestion des réponses permettent un ciblage et une gestion beaucoup plus efficaces des clients

Relations publiques

Le bouche à oreille électronique remplace les médias conventionnels à travers les réseaux sociaux, web et mobile. Dans certains secteurs, les critiques en ligne sont devenues très importantes

pour déterminer le succès ou le lancement d'un produit.

Promotion de vente

L'efficacité des promotions des ventes peut être évaluée beaucoup plus rapidement, grâce aux canaux en ligne qui facilitent la distribution des coupons et autres des incitations

Distribution

Le web est devenu un canal de distribution incontournable pour beaucoup produits et services

Personnel

Les responsables du marketing peuvent être mieux informés pour mieux commercialiser. Leurs résultats peuvent être obtenus et distribué plus facilement

Processus, et systèmes	données,	Les processus marketing peuvent migrés sur des systèmes "Cloud ", améliorant ainsi l'efficacité et la rapidité des processus. Les systèmes permettent un meilleur accès aux données nécessaires à la prise de décisions stratégiques et le calcul du retour sur investissement
Étude de marché		L'étude de marché est de plus en plus effectuée en ligne, grâce aux données fournis par le client en temps réel.

Tableau 4 : L'effet du digital sur le marketing / Source : Stone & Woodcock, (2014)

2.1.3 Les étapes de l'intégration du digital dans la fonction marketing

L' intégration et l'adoption du marketing digital au sein d'une entreprise requièrent de mettre en place une gestion du changement, avec la définition de nouveaux objectifs , de nouvelles stratégies de communication et une mises en œuvre grâce à l'acquisition de nouvelles compétences et la prise de nouvelles responsabilités (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

Edelman & Heller (2015) proposent cinq étapes pour réussir l'intégration du digital dans la fonction marketing en prenant en compte ses capacités, ses processus, sa structure et la technologie pour réduire les couts et optimiser les canaux (Voir figure 10) :

1. Connaissance des consommateurs

Suivre, analyser et interpréter le comportement des clients et les attitudes doivent être un processus continu comme dans toute relation qui nécessite un engagement. L'objectif est la collecte et le traitement des datas en des tableaux de bord pour comprendre et suivre le comportement des clients (Voir figure 10).

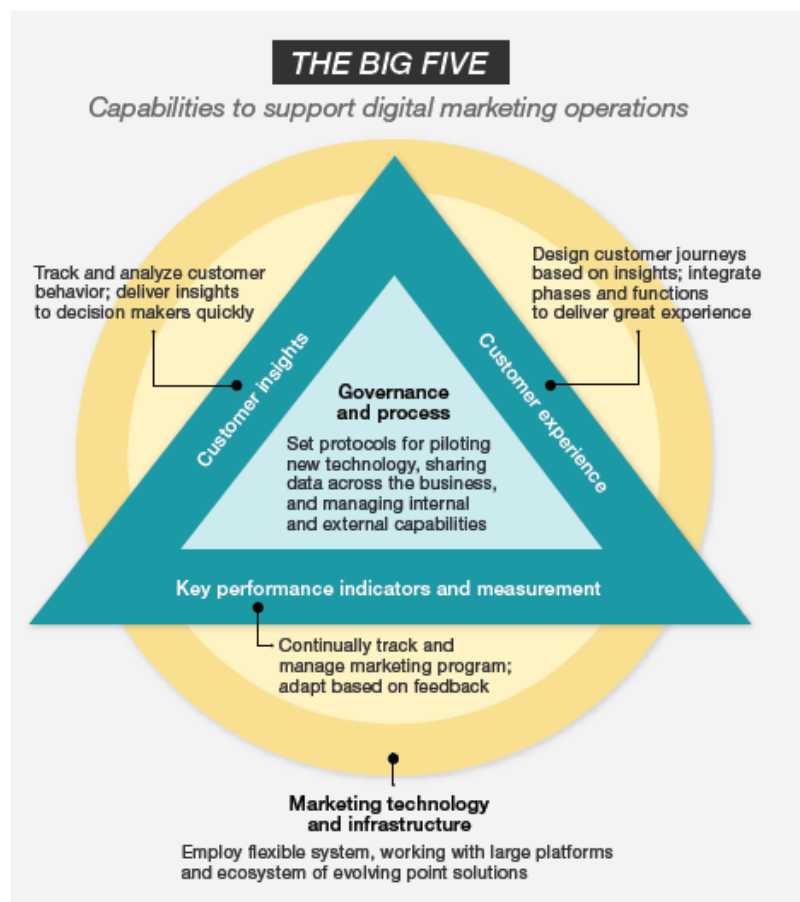


Figure 10 : Les capacités nécessaires à la transformation digitale de la fonction marketing / Source (Edelman & Heller , 2015)

2. Proposer une expérience supérieure

Les clients qui vivent de mauvaises expériences avec des entreprises cessent de faire des affaires avec elle. Afin de délivrer une meilleure expérience aux clients, plusieurs

fonctions d'entreprises doivent être coordonnées : marketing, vente, service après-vente, logistiques.

3. Sélectionner la bonne technologie marketing

Avoir plusieurs canaux de distribution et de communication requiert une technologie qui puisse automatiser des processus et personnaliser des interactions afin de coordonner des actions. L'objectif est de créer un système capable d'intégrer des solutions technologiques telles qu'Oracle, Adobe, etc.,

4. implémenter les processus et la gouvernance

Il ne suffit pas d'avoir une technologie récente pour créer une expérience client et intégrer des partenaires externes, mais cela nécessite des ressources humaines, des processus et une bonne gouvernance.

5. Utiliser les bons indicateurs de mesures

La technologie offre la possibilité au marketing de mesurer, suivre et surveiller les investissements qui sont de plus en plus réduits en temps de crise. Les indicateurs renforcent la compréhension des comportements et des processus. Par exemple : Comprendre à quelle vitesse un produit est lancé et comment peut-il être intégré dans l'offre de commercialisation.

Cependant, ces indicateurs doivent offrir des informations rapides, souvent en temps réel, de sorte à ce que l'entreprise peut agir de manière à prendre des décisions.

2.1.4 Les avantages de la digitalisation de la fonction marketing

l'impact de la digitalisation de la fonction marketing est bénéfique pour les entreprises à double titre : d'abord il augmente les revenus (exemple ; augmente la rétention et satisfaction client), et il diminue les couts (exemple : augmenter l'efficience organisationnel) (Trainor & al, 2011)

La fonction marketing en tant que fonction importante se trouve impactée par la transformation digitale qui bouleverse l'expérience client, grâce à des technologies perturbatrices. (Solis, Li, & Szymanki, 2014) s'accordent à dire que la transformation digitale a des avantages prometteurs (voir figure 11).

Actualiser la vision de l'entreprise : la vision de la compagnie est modernisée et humanisée afin d'atteindre de nouveaux consommateurs digitaux

Mises-en place d'une culture de l'innovation : cet effort crée et inspire l'entreprise une culture de l'innovation dans ses produits et services.

Développer l'expérience clients : l'expérience client est améliorée via de nouveaux services et de nouvelles interactions

De meilleurs avantages compétitifs : développement de nouveaux avantages compétitifs

Développement de la collaboration interne : amélioration significative de la collaboration entre les différentes fonctions

Une main d'œuvre plus qualifiée : Grâce à des outils numériques de formation.

Augmentation de l'efficacité : les décisions et les processus deviennent plus efficaces.

Une meilleure connaissance des données : facilitation à l'accès des données en organisation, et une meilleure lecture des analyses clients qui a pour conséquence l'amélioration du ROI.

Augmentation de la conversion et de la fidélité des clients : une stratégie 360 degrés qui permet une meilleure rétention et fidélité des clients.



Figure 11 : Les bénéfices de la transformation digitale / Source : Solis & al (2014)

2.1.5 Transformation du marketing et performance supérieure

Comme c'est généralement le cas lors de l'émergence de nouveaux paradigmes de gestion, nous assistons à des discussions approfondies dans la presse spécialisée et dans la littérature académique sur la manière dont le numérique et le commerce électronique modifient les pratiques marketing. Transformation du marketing et performance supérieure sont les résultats constatés par de nombreux chercheurs tels que Brodie & al (2007) , Trainor & al (2011) , définissant ainsi le marketing digital comme une nouvelle pratique marketing intégrée à d'autres pratiques marketing venant en complément du marketing traditionnel comme l'ont démontré Day & Bens (2005).

Plus récemment , Strauss & Frost (2014) démontrèrent qu'en plus d'être une pratique marketing, le marketing digital augmente l'efficacité et l'efficacité du marketing

traditionnel, en faisant émerger de nouveaux modèles d'affaires qui augmente la performance de l'entreprise.

Cependant, d'autres auteurs considèrent le marketing digital comme une activité qui s'affranchit du marketing traditionnel, incitant à repenser la vision traditionnelle de la délivrance de valeur aux clients. Parmi eux Dussart (2012) , qui considère le marketing traditionnel et le marketing digital comme complémentaires dans l'usage, mais sont totalement distincts dans leur fondement et principe de fonctionnement .

Cette nouvelle pratique est définie comme « *la mobilisation par le marketing de toutes les dimensions du potentiel technologique offert par l'internet pour une approche renouvelée de ses marchés.* » (Dubois & Verneette, 2001). Trainor & al (2011) le considère comme une forme d'innovation qui va favoriser la satisfaction et la rétention des clients.

Une définition fonctionnelle est celle d'un groupe de spécialistes CISCO: « *l'e-Marketing est la somme de toutes les activités qu'une entreprise mène par Internet dans le but de trouver, attirer, gagner et conserver des clients.* (Otlacan., 2005). Une définition plus simple, renvoie à dire que le marketing digital est le résultat de la technologie de l'information appliquée au marketing traditionnel (Strauss & Frost, 2014)

Beaucoup d'études ont démontré l'effet direct du marketing digital sur la performance. Cependant, peu de recherches ont abordé le rôle intermédiaire et médiateur du marketing digital entre le support de la direction et la performance (Sheikh & al , 2018). C'est dans cette approche que s'inscrit la contribution de notre étude.

Partant de la revue de littérature de Melville et al. (2004)¹¹ , qui démontre que les nouvelles technologies génèrent de la valeur au niveau des organisations , et que cette relation sera impacté par le niveau de ressources complémentaires ,

¹¹ Cité par (Deltour & Lethiais, 2014)

de la situation macro- économique, et d'une variété de facteurs d'interactions (Sheikh & al , 2018), nous proposons d'intégrer le rôle d'une variable modératrice dans cette relation, ce qui serait aussi la contribution de notre étude, en mobilisant les recherches de Kannan & Hongshuang, (2017) sur le changement de comportement des clients grâce aux canaux digitaux.

2.2 Le soutien de la direction pour la transformation digitale

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux influencent l'engagement d'une entreprise en matière d'innovation. Parmi les facteurs organisationnels, la perception de l'équipe de direction et la dynamique de l'équipe sont censées avoir un impact direct significatif sur l'engagement de l'entreprise en matière d'innovation (Daellenbach, McCarthy, & Schoenecker, 2002).

Les résultats de Daellenbach & al (2002) indiquent qu'il ya une relation positive entre l'orientation technique du Top Management d'une entreprise et une intensité supérieure en R&D. Les auteurs suggèrent qu'un degré élevé d'engagement envers l'innovation est étroitement liée à des prédispositions de l'équipe dirigeante.

Ainsi, comprendre les nouveaux usages des technologies numériques n'est pas exclusif aux directions informatiques, car les dirigeants d'entreprises doivent comprendre davantage sur les tendances numériques, leurs impacts et comment en tirer parti (Harvard Business Review, 2015). Ceci renvoie non pas juste à savoir comment fonctionne la technologie, mais à mesurer son importance et comment l'utiliser. Grâce à la puissance technologique, qui nécessitent de nouvelles compétences en R&D, marketing , relation client, les entreprises leaders en numérique ont développé de nouveaux marchés , et augmenter leurs marges par rapports à leurs concurrents. Ceci passe , selon le rapports de Harvard Business Review (2015) , par le sommet hiérarchique , ou les PDG doivent absolument définir et communiquer une vision et une stratégie numérique et le placement de nouvelles compétences

sur toute les fonctions de leurs entreprises, car tout manque de leadership numérique pourrait être un obstacle à leur développement.

Cette transformation est une jonction entre les directions des systèmes informatiques et les dirigeants d'entreprises. Ceci passe le soutien de l'innovation, mise en place de partenariat et de nouvelles formes de collaboration, tant avec les fonctions internes, qu'avec des entités externes telles que les startups.

2.2.1 Définition du soutien de la direction

Dans ces travaux, Mahoney (2011) considère le support de la direction, en une série de comportements adoptés par les plus hauts dirigeants d'entreprise, dans une optique de réussite succès des projets technologiques. Nous retenons sa définition du support de la direction en tant que *« mesure dans laquelle un haut dirigeant s'engage personnellement via des comportements spécifiques à la promouvoir du succès d'un projet de technologie de l'information »*

Mahoney (2011) fait la distinction entre une approche comportementale , qu'il juge mieux adéquate qu' une approche d'attitudinale , dans la définition du support de la direction. Il définit cette dernière comme une croyance reflétant le résultat d'une série de comportement d'un top manager , qui communique ses convictions aux autres membres de l'organisation.

2.2.2 les raisons du soutien de la direction pour la transformation digital

les entreprises qui entament un processus de transformation digitale évoquent diverses raisons (Dudézert, 2016)¹². D'abord une évolution de la source de création de valeur et des attentes des clients, conduisant les entreprises à faire évoluer leur offre de produits et services , grace à de nouvelles pratiques digitales. Ensuite le rôle des salariés qui tend à être en modes collaboratifs avec l'entreprises,

¹² Cité par (Dudezert, 2018)

créant une autonomie et des capacités d'actions plus fortes. Dernière motivation renvoi à la nécessité de réduction des couts, même si les investissements en matière de mise en place de plateformes digitales sont assez conséquents (Voir figure 12) .

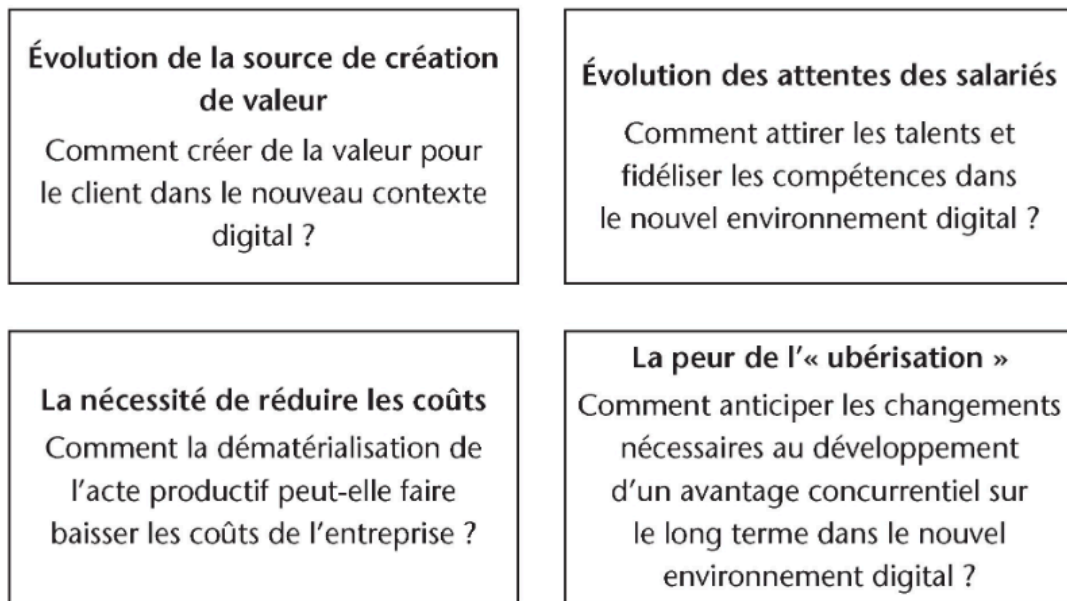


Figure 12 : Les raisons à l'origine de la transformation digitale / Source : (Dudezert, 2018)

Au regard de tous ces enjeux, la transformation digitale, et comparativement à d'autres démarches transversales, est encouragée avec le soutien de la direction générale, du comité exécutif de l'organisation ou du directeur des ressources humaines (Dudezert, 2018), selon l'auteur, ce soutien est traduit, en plus de l'équipement informatique au salarié, par l'allocation de temps dédié à des formations spécifiques, des séminaires, et la création de nouveaux postes de travaux (chief digital officer) ou de départements voués aux projets digitaux.

2.2.3 Support de la direction, marketing digital et performance marketing

Grâce à une revue de littérature approfondie, Scupola (2009) a démontré que les facteurs les plus influents sur l'adoption du e-commerce sont, les caractéristiques des CEO, le soutien de la direction, les connaissances, les

attitudes des employés en matière de système d'informations et, les contraintes liées aux ressources financières et humaines.

Atuahene-Gima & Ko (2001) ont trouvé que l'augmentation de l'intérêt des dirigeants pour les orientations de marché et d'entrepreneuriat, affecte l'innovation produit en la considérant comme une importante activité stratégique. On entend par innovation produit les effets technologiques qui aident les entreprises à faire face aux pressions concurrentielles et aux raccourcissements des cycles de vie des produits, ainsi que les interactions numériques avec les consommateurs - qui par définition renvoie au marketing digitale- qui aident à recueillir leurs idées qui peuvent alimenter le pipeline d'innovation (Matt, Peterson, & Stroh, 2014).

Brentani & Kleinschmidt (2004) ont trouvé que certaines dimensions qui définissent l'environnement comportemental de l'entreprise, à savoir la culture organisationnelle et l'engagement de la direction de l'entreprise, ont un lien direct avec la performance internationale des nouveaux produits innovants. Cet engagement de la direction est défini par ces derniers comme le degré, les attitudes positives ou proactives auxquels la direction soutient le processus de développement de nouveaux produits, en y allouant les ressources et les capitaux nécessaires.

Utilisant le modèle d'acceptation technologique et d'autres recherches pertinentes, Grandon & Pearson (2004) ont mis en exergue le soutien organisationnel et la productivité managériale comme facteurs les plus influents dans l'adoption de commerce électronique.

Le choix du type de performance, à savoir la performance marketing, est justifié par l'effet du marketing digital sur ce dernier, tandis que le marketing traditionnel a un effet sur uniquement la performance financière (Adam, Vocino, & Bednall, 2009).

2.2.4 Le rôle modérateur de l'intensité de la concurrence entre le support de la direction et le marketing digital

Les technologies numériques modifient d'une manière très rapide l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Déjà dans les années 1980 Porter et Millar (1985) ont abordé la relation entre la stratégie d'entreprise et les innovations informatiques

qui modifient les règles de la concurrence, affectent la structure de l'industrie, et fait bénéficier les entreprises de nouvelles façons pour surpasser ses concurrents.

Lertwongsatien et al. (2003)¹³ ont observé que les PME thaïlandaises sont plus susceptibles d'adopter un système d'innovation, donc développer un produit innovant, dans des conditions de concurrence intense. Ce ci traduit une association positive entre pression concurrentielle et adoption du commerce électronique.

Utilisant le modèle d'acceptation technologique et d'autres recherches pertinentes, Grandon & Pearson (2004) ont mis en exergue le soutien organisationnel et la productivité managériale comme facteurs les plus influents dans l'adoption de commerce électronique. Dans le même contexte, les auteurs ont identifié la pression externe, au côté de la préparation de l'organisation, perception de la facilité et utilité d'usage, comme facteurs influençant l'adoption du e-commerce. Ce lien entre pression concurrentielle, élément du contexte externe, et diffusion du commerce électronique, a été confirmé par Lin & Lin, (2008), au côté du contexte technologique (l'infrastructure et l'expertise du système informatique) et du contexte organisationnel (avantages attendus du commerce électronique). Par conséquent, nous proposons d'intégrer dans notre modèle l'effet modérateur de la pression concurrentielle entre le support de la direction et l'usage du marketing digital.

2.3 Nouvelles stratégies marketing induite par la digitalisation

L'avènement des technologies digitales a bouleversé la manière dont les entreprises informent et vendent leurs produits ou services. Ce bouleversement a eu pour conséquence l'apparition de nouvelles stratégies marketing, telles que le marketing individualisé qui consiste à offrir un service unique au consommateur, et le marketing

¹³ Cité par (Sin & al, 2016)

communautaire qui cherche surtout à lier les consommateurs entre eux (Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, 2009).

Dans cette section, nous aborderons les incidences des technologies digitales sur ces deux stratégies marketing, qui selon Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, (2009) ne sont pas des stratégies opposables, mais peuvent être déployées par une même entreprise (Voir tableau 5).

	MARKETING INDIVIDUALISÉ	MARKETING COMMUNAUTAIRE
Visé satisfaire et fidéliser les consommateurs...	... en répondant à leurs besoins personnels à travers une relation individualisée et unique	.. en répondant à leurs besoins de socialisation et d'échange avec les autres consommateurs ou internautes
Moyens utilisés sur Internet	Individualiser la communication avec les consommateurs grâce aux flux RSS, aux échanges de courriels, etc.	Permettre des échanges en mettant à la disposition des consommateurs-internautes des outils de communication (forum, clavardage, etc.)

Tableau 5 : Stratégie marketing sur internet : l'individualisation et le communautaire /
Source : Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, (2009)

2.3.1 Les incidences du digital sur le marketing personnalisé

les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont bouleversé la relation client, qui grâce à la puissance d'internet, les entreprises peuvent personnaliser davantage leurs produits, leurs services et leur communication. Ceci est rendu possible à l'aide de banques de données sophistiquées, pouvant créer une relation avec chaque client et de lui offrir des produits et des services personnalisés.

Les outils numériques actuelles permettent désormais d'adapter le message publicitaire à chaque internaute et ou usager de smartphone qui se connecte en fonction de ses particularités ou de ses centres d'intérêt. Le consommateur, devenu consommateur, informe lui-même de ses préférences sur

son profil des média sociaux ce qui permet aux marques de mieux cerner son comportement, et de fait cibler leurs messages.

Le marketing personnalisé repose sur deux stratégies complémentaires, à savoir la proposition de produits et services adaptés aux profils des clients grâce à la puissance des outils informatiques, et la personnalisation des produits et services émanant de la participation des clients. On notera aussi l'utilisation d'autres outils et moyens en ligne qui donnent la possibilité aux entreprises d'individualiser la relation client (Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, 2009).

- a- **Recours aux données informatisées sur les clients** : cette stratégie consiste à suggérer des produits et services selon le profil des clients et à partir de base de données.
- b- **La participation des clients** : le client est conso-acteur et participe activement, grâce aux possibilités offertes par les technologies digitales, à la personnalisation et de fait, l'appropriation de son produits ou services.
- c- **L'utilisation d'outils et de moyens en ligne** : Grâce à une approche multicanale, le client a accès à une multitude de canaux, qui peuvent renvoyer à des services spécifiques, ou bien l'entreprise va mettre en place des canaux dédiés à des segments de clients différents.

2.3.2 Le marketing communautaire

L'interactivité unique d'Internet a capturé l'intérêt de la communauté marketing comme un moyen de développer et d'améliorer la relation client, orientée vers la marque. Résultat, nous assistons à l'éclosion de nombreux services commerciaux sur internet , qui permettent aux consommateurs et aux organisations d'interagir en réseaux.

A contrario du marketing individualisé, le marketing communautaire vise à créer des liens sociaux entre les individus, en s'affranchissant des barrières géographiques et culturelles, grâce à l'amplification des médias sociaux. La particularité de cette stratégie, réside dans la mise en relation des clients entre eux,

alors que dans la stratégie de personnalisation, le client a uniquement une relation avec l'entreprise (Notebaert, Attuel-Mendes, & Assadi, 2009).

- a- **Échanges entre internautes** : Grâce notamment aux courriels et forum de discussion, les membres d'une même communauté peuvent échanger des informations et des composantes de sites web.
- b- **Les forums de discussion** : Après la validation du modérateur du forum et afin d'éviter des commentaires négatifs, les internautes, qu'ils soient clients ou prospects, peuvent émettre des avis et des commentaires sur les produits et services. L'objectif est de conquérir de nouveaux clients et de rassurer les clients actuels.
- c- **L'usage des agents virtuels** : Ils permettent une communication non intrusive, tout en développant l'image de marque de l'entreprise.

Selon Bonnin & Odou (2010) le consommateur dans une approche de marketing communautaire n'est pas considéré comme un individu isolé, mais en tant qu'être social en réseau avec d'autres. Les auteurs distinguent deux dimensions du concept de communauté (voir figure 13) :

- La première dimension qui est d'ordre microsocial, est la plus ancienne et la plus réponde par les études antérieures. Il s'agit d'une communauté réelle qui se concentre sur un lien direct.
- La deuxième dimension, dite communauté imaginée, est caractérisée par des relations interpersonnelles directes et des interactions imaginaires avec une communauté.

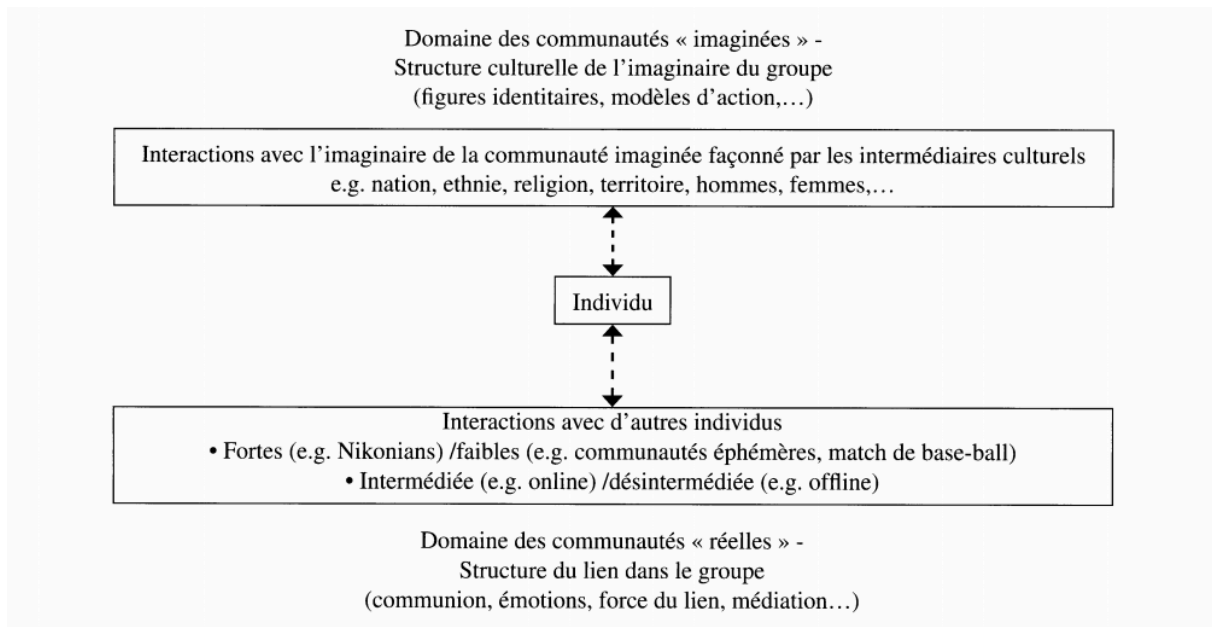


Figure 13 : Communautés réelles et communautés ? imaginées ?/ Source : Bonnin & Odou, (2010)

Bonnin & Odou, (2010) proposent aussi quatre axes stratégiques qui sont en fonction de l'importance des choix de l'entreprise :

1. Un groupe qui a des enjeux identitaires assez faibles mais un besoin fort de lien.
2. Un groupe avec une forte affirmation de son identité , le besoin de lien passe en second plan.
3. Un groupe avec les deux enjeux comme des leviers importants pour l'entreprise
4. Un groupe segmenté , constitué d'individus sans lien et identité entre eux.

		Enjeu identitaire pour le groupe	
		Fort	Faible
Enjeu de lien pour le groupe	Fort	Marketing communautaire total Objectif : fournir des espaces de lien et des ressources identitaires <i>e.g. Harley-Davidson</i>	Marketing du lien communautaire Objectif : fournir des espaces de lien <i>e.g. Tribus « roller », console Wii, expériences collectives ou de communion (spectacles, évènements sportifs), Facebook</i>
	Faible	Marketing de l'identité communautaire Objectif : fournir des ressources identitaires <i>e.g. Meetic et les célibataires, Levis et la communauté gay dans les années 1990, Tiger Beer et la communauté asiatique, Mountain Dew et la masculinité américaine (6)</i>	Marketing centré sur la dimension individuelle Objectif : adaptation du mix aux besoins spécifiques des individus du segment, sans chercher à être une ressource identitaire ou à créer du lien <i>e.g. barquettes individuelles adaptées au mode de consommation des célibataires - Findus, adaptation fonctionnelle des cosmétiques aux spécificités ethniques de la peau - L'Oréal</i>

Tableau 6 : Les stratégies marketing communautaire en fonction des enjeux « identitaires » et de lien / Source : Bonnin & Odou, (2010)

Dans le tableau n°6 , Bonnin & Odou, (2010) distinguent différentes stratégies pour la conquête de groupe de consommateurs, en fonction des enjeux de : lien(perspective classique du marketing communautaire) et enjeu identitaire (communauté imaginaire)

2.4 l'émergence de nouveaux consommateurs : les consommateurs multicanaux

Avec la multiplicité des canaux de communication et de distribution, induit par la puissance de la transformation digitale, il n'existe plus de consommateur unique, ni universel, sauf pour quelques rares produits. Pour les professionnels du Marketing, cette situation de fait a induit une nouvelle manière de concevoir la relation avec le consommateur, donnant lieu à l'avènement d'un nouveau type de consommateur qui pratiquera à grande échelle la consommation à distance à partir des moyens électroniques mis à sa disposition.

2.4.1 Le changement rapide des comportements des consommateurs

La façon dont les consommateurs interagissent avec les médias a radicalement changé au cours des dernières années, et par conséquent, les approches marketing doit être réinventé. La jeune génération a pratiquement abandonné les journaux et les magazines, et même la télévision au profit des médias numériques. En même temps, selon Statista, l'audience globale est passé de 44 heures par semaine en 2009 à 48 heures en 2015, ou les médias traditionnels ont perdu 2,5 heures tandis que la consommation digitale a augmenté de 6,5 heures (Schuurin & al, 2017). De plus en plus les consommateurs accordent de l'importance aux avis des personnes dans leur choix de nouveaux produits et services. Ces recommandations sont maintenant cinq fois plus performants que le marketing de la marque, selon l'association du marketing de bouche à oreille ¹⁴.

Les changements induits par le numérique modifient fondamentalement la façon dont les consommateurs interagissent avec les marques, avant pendant et après l'acte d'achat. Les consommateurs ont le choix de parcourir, rechercher, solliciter des informations et commander des produits et services selon leur propre rythme. Ce nouveau parcours client est au-delà du contrôle direct des organisations, ce qui incombe au marketeur de sprinter afin de suivre le rythme (Matt, Peterson, & Stroh, 2014). La bonne nouvelle selon ces derniers, est que le marketing digital peut offrir des données détaillées et une analyse du comportement des consommateurs, ainsi que des résultats précis sur l'efficacité des programmes marketing

2.4.2 Le nouvel ADN des consommateurs digitaux

Dans un monde de plus en plus dominé par le numérique, les clients attendent des marques qu'elles soient présentes sur différents canaux et qu'elles leur offrent une

¹⁴ Cité par Schuurin & al (2017)

expérience pertinente et unique sur chacun de ceux-ci. La solution aux besoins de ces nouveaux consommateurs numériques doit être centrée sur le client.

Les changements technologiques qui ont affecté le marketing ont sensiblement modifié le rôle du client dans le processus de marketing et sa relation avec l'entreprise. La digitalisation du marketing permet une meilleure compréhension de l'expérience client en offrant des services personnalisés à travers plusieurs points de contact (vidéo, sms, media Sociaux, site web, smartphone. Selon Day (2013) beaucoup de CEO affirment que les investissements du marketing digital sont les plus importants car ce dernier remodèle la relation de l'entreprise avec ses clients, et permet de gagner des avantages concurrentiels, même si son impact diffère d'une industrie à une autre.

Gadi & Maher (2015) nous proposent une approche de compréhension des nouveaux consommateurs multicanaux (voir figure 14), en s'inspirant du décryptage du génome humain, afin d'avoir une image complète de ce nouveau type de clientèle à travers un ensemble de caractéristiques.

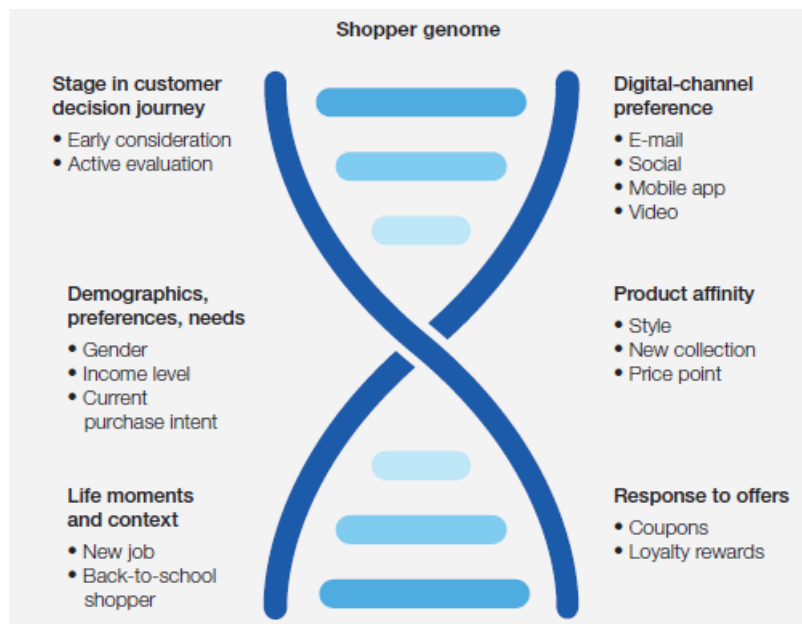


Figure 14 : Génome des consommateurs multicanaux / Source : Gadi & Maher (2015)

L'expérience de décision des consommateurs : Comprendre les attitudes comportement tout au long de l'expérience d'achat, en partant de la navigation, recherche d'information et de la meilleure façon d'acheter un service ou un produit.

La préférence du canal digital : met en évidence les préférences d'interaction des clients avec leurs marques via les divers canaux, tels que les applications numériques, e-mail, médias sociaux. L'objectif est de mapper les préférences de ces canaux tout au long de l'expérience client pour créer une image claire de l'expérience cross-canal du client.

Les affinités sur les produits : renvoie aux préférences clients en matière de produits. Par exemple, on peut savoir quel type de produit recherche un client en analysant le temps passé ou le taux de clic dans un site web marchand.

Réponses aux offres : renvoie aux réactions des clients face aux différentes offres. On peut citer le cas des remises, coupons et programme de fidélité et leur impact sur le comportement des clients.

Les évènements et contexte : suivre le client dans ses différentes étapes de vie (avoir un enfant, trouver un emploi) et lors d'évènements saisonniers (vacances, fêtes religieuses).

Démographie et besoins : donne un aperçu des clients suite aux interactions avec des entreprises d'e-commerce, qui permettent de mesurer non seulement des données démographiques tels que l'âge, le sexe, la ville, mais permettent surtout de déchiffrer des comportements et anticiper leur besoin, en leur proposant des produits personnalisés.

2.4.3 La gestion de la relation client à l'ère du digital

L'avènement d'une nouvelle génération de clients digitaux, qui sont capables de rechercher, d'acheter et de communiquer en temps réel sur plusieurs canaux mobiles et en ligne, conduit à une transformation de la manière dont le service client et le marketing gèrent la relation client.

la mise en œuvre d'une stratégie technologique capable d'améliorer l'interaction et l'engagement de ces clients connectés, et férus de technologie, passe par la mobilisation d'infrastructures numériques et de nouvelles pratiques marketing. Les attentes qu'exerce une pression considérable les clients sur les fonctions de marketing et de services clients, incombe à l'entreprise de s'engager dans une relation simultanée et instantanée, afin de régler les problèmes en temps réel. Étant donné la nature numérique de la plupart des interactions clients, il devient vital aux entreprises de cartographier et d'analyser le parcours avec maîtrise la gestion et de l'analyse des données

Les marketeurs ont la capacité de personnaliser leurs communications, et aussi d'interagir avec les consommateurs comme jamais auparavant. Grâce aux technologies numériques, les entreprises peuvent identifier plus facilement les consommateurs les plus influents, afin de les engager de manière à les influencer pour qu'ils émettent des avis positifs sur le produit ou la marque.

Zahay (2015) parle d'adapter la (CRM) - marketing de le relation client- à l'ère numérique en utilisant une communication plus personnalisé, appelé (IDIC) : identifier, différencier, interagir et personnaliser. Afin d'y parvenir, l'auteur parle de changement dans les processus internes et externes de l'entreprise, avec comme finalité une "nouvelle 'expérience client'" nécessitant une orientation vers le marketing des services à travers tous les canaux et ce, de manière cohérente. Ainsi le marketing multicanal est devenu un marketing omnicanal, ce qui signifie que les clients attendent la même relation sur tous les canaux.

Nayer, Désenfant, & Godefroid, (2013)¹⁵ proposent que la stratégie marketing doit consister à déterminer le bon moment pour personnaliser le parcours du clients, et ceci passe par une approche radicale, de nouvelles compétences et la mise en place de nouveaux processus (Voir figure 15). Les auteurs, qui sont des professionnels du marketing automatisé, mettent l'accent sur l'influence subtile de l'entreprise sur les interactions des clients, en donnant une image cohérente sur l'ensemble des canaux déployés. La solution préconisé est « l'automatisation » comme seule façon de gérer une multitude d'évènements se produisant tout au long de l'expérience clients, et s'adaptant au comportement des clients.

Enfin, et afin que la stratégie de la relation client soit efficace, (ACTITO, 2015) suggère un double changement : technologique et de mentalité. Le client doit être l'élément central de la philosophie d'entreprise, qui doit absolument disposer de technologies et d'outils numériques , qui lui permettent de suivre le client tout au long de son parcours. Ce processus progressif nécessite, selon ACTITO (2015), trois ans afin d'atteindre un niveau appréciable.

¹⁵ Les auteurs sont les fondateurs de l'agence marketing ACTITO, qui a révolutionné le marché en étant le premier éditeur européen à offrir une solution de marketing automation 100% SaaS.

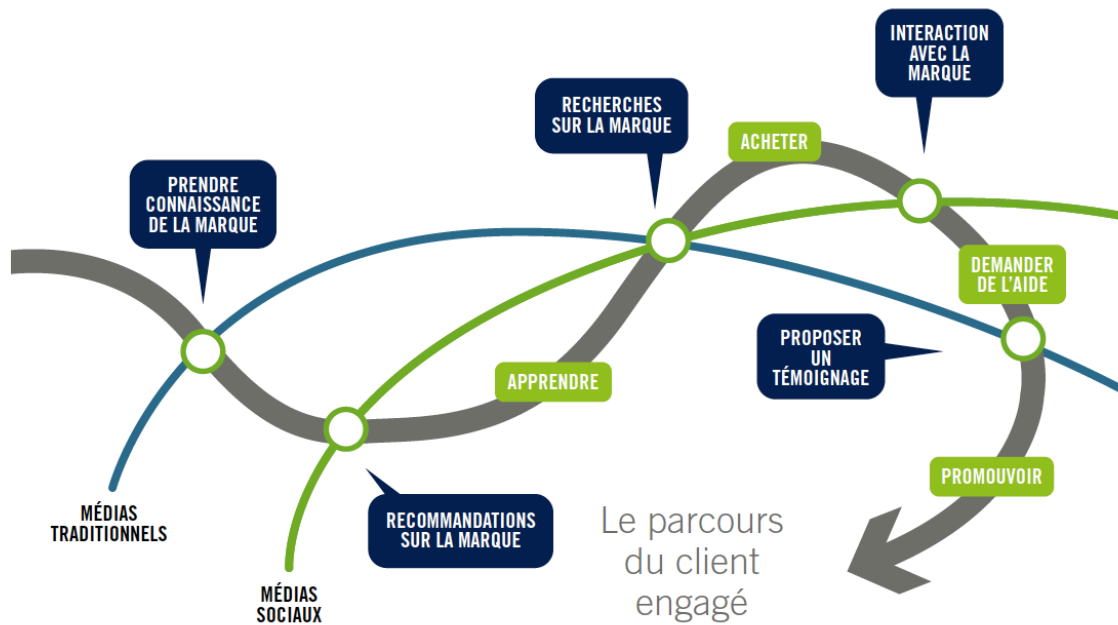


Figure 15 : Le parcours du client engagé / Source Nayer, Désenfant, & Godefroid, (2013)

2.4.4 Le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

La diffusion de l'internet et la démocratisation des nouvelles technologies au cours de la dernière décennie a transformé la manière dont sont délivrés les produits et services. Avec l'avènement du canal mobile, des médias sociaux et des tablettes, les consommateurs ont accès à plusieurs canaux qui impactent et modifient leurs habitudes et comportements d'achats (Kannan & Hongshuang, 2017). Résultat, nous assistons à l'avènement d'un nouveau consommateur multi-appareils et multi-écrans, beaucoup plus informé et exigeants des marques omnicales.

La plupart des utilisateurs des TIC traditionnelles (tableurs, logiciels de traitement de texte..) sont des employés d'organisation qui les utilisent à des fins professionnelles, dont le coût d'adoption et d'utilisation est à la charge de l'organisation. En revanche, les utilisateurs de l'internet mobile sont des personnes qui jouent le double rôle d'utilisateur de technologie et de consommateur

de services, supportant le cout d'adoption et d'utilisation à leurs charges (Kim, Chan, & Gupta, 2007). Les auteurs ont constaté que la perception de la valeur est un déterminant majeur de l'adoption de l'internet mobile, jouant un rôle de médiation entre les avantages et les sacrifices des clients et l'intention d'adoption du client de l'internet mobile.

Partant de la même théorie de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie, utilisée aussi par Kim, Chan, & Gupta, (2007), Juaneda-Ayensa et al (2016) ont trouvé que les personnes les plus innovantes en matière de TIC auront tendance à acheter plus, en utilisant les différents canaux technologiques. Ces résultats démontrent que les entreprises devraient donc prendre en considération le profil technologique de leur client et déployer costamment de nouvelles technologies pour attirer ce type d'acheteur à forte valeur économique.

Au vu des études citées ci-dessus, nous proposons d'intégrer dans notre modèle le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients entre l'usage du marketing digital et la performance marketing.

CHAPITRE 03 : LE MARKETING DIGITAL : VERS UN NOUVEL ADN DU MARKETING

La vitesse par laquelle l'internet s'est propagée chez les utilisateurs algériens, induit par le lancement de la 3G en 2016 en atteignant plus de 9 millions d'abonnés, démontre un potentiel économique et social évident. Ceci ouvre de nouvelles perspectives sur le comportement des consommateurs et la manière dont les entreprises réagissent pour répondre à de nouveaux besoins.

Comme nous l'avons démontré dans notre premier chapitre, les pratiques marketing tendent à muter vers de nouveaux paradigmes, contribuant à l'avènement d'un nouvel outil de gestion appelé communément e-marketing , marketing digital ou Online marketing . Pour notre thèse, nous utiliserons le terme de marketing digital qui s'inscrit dans 03 des 08 stratégie de croissance de (Kotler & Kotler , 2013) à savoir le développement de l'engagement des clients, construire une marque forte et innover dans de nouveaux produits, services et expériences.

Ce chapitre présente et explique les applications et les formes de la mutation incontournable du marketing traditionnel vers une nouveau marketing, qui repose sur de nouvelles variables fondamentales qui sont l'information et la technologie.

3.1 Le nouvel écosystème du marketing

Le concept d'écosystème qui se réfère à des communautés d'organismes vivants a été popularisé par les biologistes. Ce concept a été utilisé en stratégie d'entreprise par Moore (1993) qui le définit comme « une communauté économique d'un ensemble d'interactions entre des organisations et des individus qui ont tendance à s'aligner sur des orientations définies par une ou plus entreprises leaders ». Moore suggère une approche systématique de la stratégie, en suggérant que l'entreprise ne soit pas considérée comme un membre d'une seule industrie, mais comme faisant partie d'un écosystème d'affaires d'une variété d'industrie. En marketing, on assiste à l'émergence d'un écosystème marketing digital, dont l'évolution est tributaire de la convergence des écosystème marketing avec ceux

les nouvelles technologies de l'information et des télécommunication. L'évolution et la profondeur de l'écosystème marketing permettent aux entreprises de comprendre et d'atteindre leurs marchés cibles plus rapidement, de manière plus précise et rentable, tout en facilitant la fidélisation des clients (Stone, 2014)

3.1.1 Les réalités opérationnelles du marketing

La digitalisation présente de nouveaux défis opérationnelles pour le marketing. Lipiäinen (2014) présente dans le tableau 7 une revue de littérature qui se chevauche sur les spécificités de ces nouvelles réalités opérationnelles du marketing.

AUTEUR	SPECIFICITES DE L'ERE DIGITAL
Roweley (2004)	<p>l'internet que tant que canal marketing est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • interactif • accessible • omniprésent et • intégré à la communication marketing , aux transactions commerciales et aux prestation de services
Gurau (2008)	<p>Trois caractéristiques spécifiques et co-existantes qui différencient le numérique à partir de tout autre canal de communication: • interactivité,</p> <ul style="list-style-type: none"> • la transparence et • Mémoire

<p>Winer (2009)</p>	<p>Les principales caractéristiques des nouveaux médias sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • numérique, et • interactive
<p>Van Bruggen et al. (2010)</p>	<p>Les nouvelles réalités du marché: • relations directes avec des clients autonomes, • fragmentation croissante de la transaction et • besoins changeants des clients en matière de canaux</p>
<p>Hennig-Thurau et al. (2010)</p>	<p>Caractéristiques des nouveaux médias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • numérique, • proactif, • visible, • temps réel et mémoire, • omniprésent, • les réseaux
<p>Fournier and Avery (2011)</p>	<p>Le paysage de la marque open source:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'âge du collectif social 2. L'ère de la transparence 3. L'ère de la critique 4. L'âge de la parodie

<p>Wymbs (2011)</p>	<p>Une différence essentielle entre le marketing numérique et le marketing traditionnel est que le premier utilise des technologies numériques qui sont par nature:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesurable, • Permette que les conversations soient ciblées et • Facilite la création de relations entre les clients et les entreprises, tandis que ce dernier est beaucoup plus axé sur la communication de masse
----------------------------	---

Tableau 7 : Revue de littérature sur les défis opérationnels du marketing digital /
Source : Lipiäinen (2014)

En se basant sur les caractéristiques du tableau 4, Lipiäinen (2014) a identifié cinq thèmes communs qui décrivent les relations des opérations de marketing numérique. Ces thèmes peuvent être identifiés comme suit (Voir figure 16) : Un monde resserré, un monde incontrôlé, un monde co-créé, un monde interactif et un monde transparent.

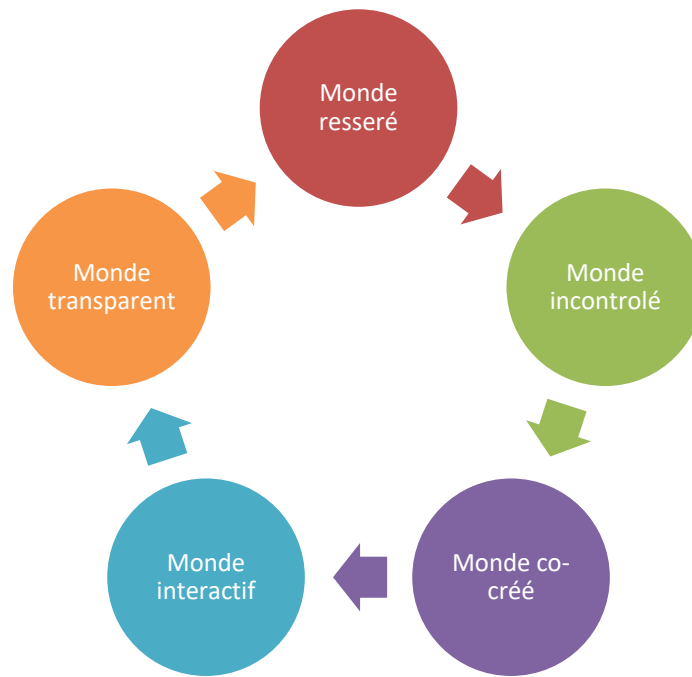


Figure 16 : Les réalités des opérations de marketing digital / **Source** : Lipiäinen (2014)

3.1.1 La profondeur de l'écosystème marketing

Selon Stone (2014) les principales composantes de ce nouveau écosystème sont :

- Diminution du contact physique dans la vente et le service et la domination des canaux à distance tels que les appels, centres de contact et ensuite le web et le numérique.
- L'avènement de concurrents dans des secteurs très réglementés, obligeant les entreprises à devenir beaucoup plus innovante en marketing (par exemple les secteurs de télécommunications, services financiers, voyages).
- L'évolution des technologies et des processus marketing comme les bases de données clients et de nouveaux canaux digitaux, permettent à des secteurs qui auparavant compté peu sur le marketing de commencer à l'utiliser plus activement (par exemple les compagnies aériennes)

3.1.2 Les composantes du nouvel écosystème marketing

Le nouvel écosystème marketing comprend les éléments suivants (Stone, 2014) :

- Les entreprises clientes.
- Les agences de marketing spécialisées qui aident les clients à développer et mettre en œuvre des stratégies de communication numérique et des campagnes ciblées
- Les sociétés d'études de marché qui aident leurs clients à comprendre leur clients et prospects
- Les sociétés de réseau de télécommunications qui aident les entreprises clientes à être en contact avec leurs clients n'importe où et n'importe quand.
- Les fournisseurs de services de télécommunications, tels que les centres de contact et fournisseurs de logiciels
- Les sociétés de gestion de bases de données
- Les courtiers de données qui fournissent des données pour améliorer ces bases de données
- Les fournisseurs d'applications mobiles
- Les consultants spécialisés dans les méthodes analytiques avancées
- Les fournisseurs de logiciels spécialisés dans la gestion de la relation client
- Les consultants en marketing et management qui aident les entreprises dans l'établissement de leur stratégie
- Les établissements de formations qui aide les entreprises à former leur personnel. Exemple : Institut of Direct and Digital Marketing

3.2 Qu'est-ce que le marketing digital

La révolution numérique est une force incroyable pour le marketing. Ce n'est pas seulement un nouvel ensemble de canaux, mais une nouvelle façon de penser la commercialisation (Simpson, 2007). L'appropriation de l'internet par le marketing modifie la nature des échanges et les modes de relation entre l'entreprise et le consommateur, ou déjà au début des années 2000.

Dubois & Verneette (2001) parlent de changement radical du marketing traditionnel, grâce aux nouvelles possibilités sur la formulation, la communication et la distribution de l'offre de manière différente, donnant naissance à de nouveaux comportements d'achats.

Au regard de la revue de littérature, le terme marketing interactif, marketing internet, marketing électronique, marketing digital et marketing en ligne sont des termes interchangeables (Varadarajan & Yadav, 2009). Nous faisons le choix d'utiliser le terme marketing digital comme terme le plus développé. Ce dernier est apparu sous ses premières formes dans les années 90 grâce des entreprises pionnières qui vendaient les premiers produits et services par internet.

L'adoption de l'internet par le marketing a modifié la nature des relations entre consommateurs et entreprises, avec comme résultat la délivrance de produits et services avec de nouveaux modes de distribution, donnant naissance à de nouveaux comportements d'achat.

Le marketing digital s'est développé – et continue de se développer- à un rythme spectaculaire en influençant largement sur le comportement et les interactions entre les clients et les marchés des entreprises. Le terme "interaction" est largement utilisé pour englober toutes les communications , les transactions les contacts entre une organisation et ses clients - y compris les clients finaux et intermédiaires (Varadarajan & Yadav, 2009).

Le marketing digital désigne une discipline consistant à communiquer, distribuer et vendre des produits/services en utilisant les canaux digitaux et tout particulièrement internet.¹⁶ Par canaux digitaux on entend aussi les applications mobiles (gratuite ou payante) exécutables sur des terminaux mobiles (smartphone, tablette) et les réseaux sociaux.

¹⁶ Définition adaptée par nos soins de celle de l'observatoire français du marketing digital SAS / IDC

Le marketing digital s'affranchit du marketing traditionnel, car il incite à repenser la vision traditionnelle de la délivrance de valeur aux clients. Il peut être défini comme « *la mobilisation par le marketing de toutes les dimensions du potentiel technologique offert par l'internet pour une approche renouvelée de ses marchés.* » (Dubois & Vermette, 2001).

Trainor et al (2011) considèrent le marketing digital comme une forme d'innovation qui va favoriser la satisfaction et la rétention des clients.

Une définition fonctionnelle est celle d'un groupe de spécialistes CISCO : « *l'e-Marketing est la somme de toutes les activités qu'une entreprise mène par Internet dans le but de trouver, attirer, gagner et conserver des clients* » (Otlacan., 2005). Une définition plus simple, renvoie à dire que le marketing digital est le résultat de la technologie de l'information appliquée au marketing traditionnel (Strauss & Frost, E-Marketing, 2014)

3.2.1 La mutation du marketing vers un marketing digital

L'évolution vers un concept de marketing digital s'est produite dans le cadre d'un processus progressif, passant du marketing de l'offre, passant successivement au marketing de la demande puis au marketing management de la distribution et enfin au début du XXIème siècle au marketing interactif qui n'est autre que le marketing digital. Ce changement relativement rapide en moins de trente ans est illustré dans la figure 17 ci-dessous :

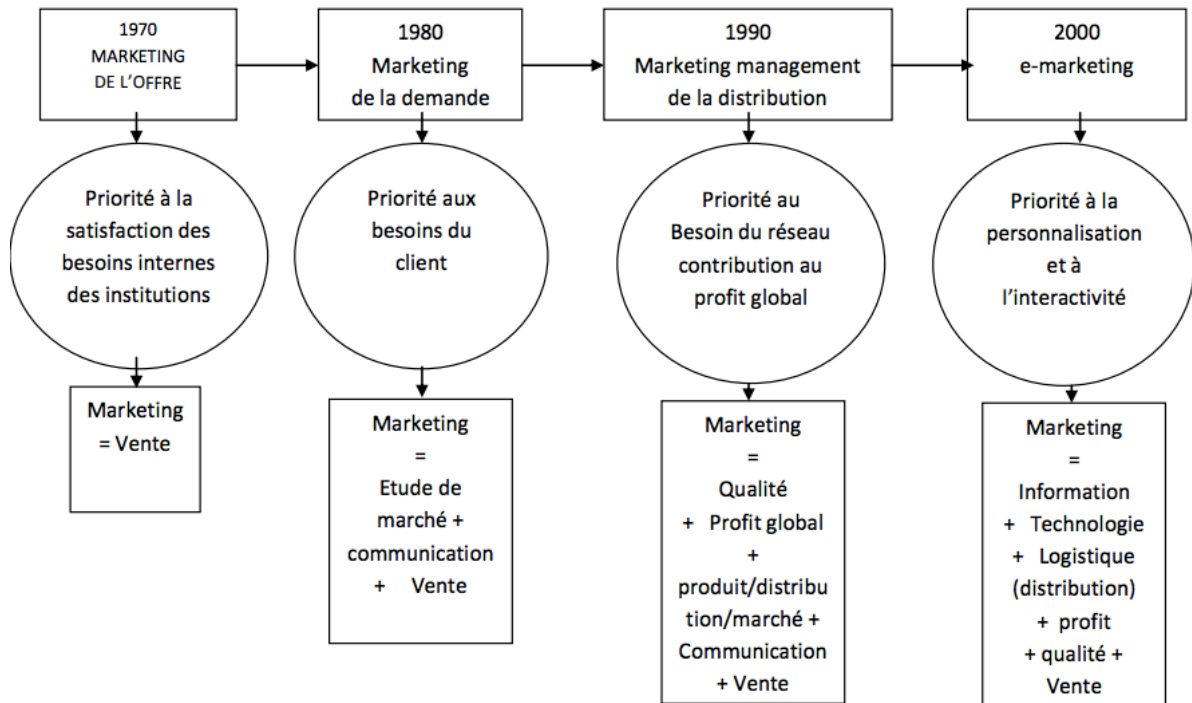


Figure 17 : Les différents stades de l'évolution du marketing / Source (Azzam, 2012)

Selon Azzam, (2012) , cette evolution du marketing est conditionné par trois facteur :

1. L'évolution et la démocratisation des usages des technologies de l'information et de la communication ;
2. La facilitation d'usage de ces technologies et leurs adoptions par les clients
3. La capacité d'adaptation des ressources humaines aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Plus récemment, Jackson & Ahuja (2016) expliquent l'évolution du paysage marketing et sa mutation vers un marketing digital suite à plusieurs évènements que résumant dans les points suivants :

- L'Internet joue un rôle clé dans l'intégration de l'information entre les fournisseurs, les clients et l'organisation.

- L'apparition de nouveaux indicateurs plus affinés pour une meilleure évaluation des performances marketing
- La prolifération des réseaux sans fil a entraîné une augmentation des usages des appareils électroniques grand public, faisant apparaître de nouveaux modes de consommations tels que les films en streaming ou des jeux en ligne ;
- Les possibilités qu'offre le Big Data dans le traitement d'importants volumes de données qui sont disponibles en ligne, permettant ainsi de faire bénéficier le marketing de segmentation des consommateurs de prévision des tendances de consommation afin d'aider à la prise de décision.
- L'apparition de nouveaux paramètres de marketing Internet, comme les sites visités et l'expérience en ligne des consommateurs, le temps passé en ligne, et le nombre de pages vues.
- L'ère du commerce électronique commerce qui offre la possibilité d'acheter des produits et services en ligne.
- L'apparition d'influenceurs, comme les blogueurs ou les médias sociaux, et leurs rôles de plus en plus importants dans la recommandation des produits et services des marques.

3.2.2 Le marketing digital : une nouvelle pratique indépendante

Dans le début des années 2000, le marketing digital était une pratique séparée, et n'avait pas un niveau supérieure d'intégration, car la plus part des entreprises se concentraient davantage sur des approches du marketing traditionnel (Coviello, Milley, & Marcolin, 2001)¹⁷.

¹⁷ Cité par (Olomu & Irefin, 2016)

Cependant, après l'accélération des développements technologiques, le marketing digital s'imposant comme une extension du marketing traditionnel, faisant partie à part entière de la fonction marketing (Brodie & al, 2007) et (Trainor, Rapp, Skinner Beitelspacher, & Schillewaert, 2011).

Brodie & al, (2007) ont pu démontrer que le marketing digital est hautement intégré avec d'autres pratiques marketing existantes, telles que le marketing direct et le marketing des réseaux, faisant de lui une émergente et indépendante pratique marketing, confirmant ainsi les recherches de (Day & Bens, 2005) sur le fait que le marketing digital complète les canaux du marketing traditionnel. Plus récemment, Strauss & Frost (2014) démontrèrent que le marketing digital augmente l'efficacité et l'efficience du marketing traditionnel, en faisant émerger de nouveaux modèles d'affaires qui vont délivrer plus de valeur aux clients, et augmenter la rentabilité de l'entreprise.

Cependant, d'autres auteurs, tels que Dussart (2012), considèrent que le marketing traditionnel et le marketing digital, qui sont deux écosystèmes de la gestion des entreprises, sont fortement complémentaires dans l'usage, mais sont totalement distincts dans leur fondement et principe de fonctionnement. L'auteur parle même d'extrémité du marketing digital qui peut s'affranchir du marketing traditionnel, dû au fait que les relations horizontales et déconnectées ont fait voler en éclat la loi de l'offre et de la demande.

Adam et al, (2009) parlent de distinction des deux pratiques marketing, qui sont le marketing digitale et le marketing traditionnel, avec un effet de ce dernier sur uniquement la performance financière, tandis que le marketing digital à un effet positif sur la performance marketing.

3.2.3 Les bénéfices du marketing digital

Selon Jackson & Ahuja (2016) le marketing digital est bénéfique aux marketeurs et aux consommateurs. Ces bénéfices peuvent être résumés comme suit :

- Le marketing digital fournit de riches ressources pour les acheteurs et les vendeurs sur les produits et services répertoriés pour des transactions en ligne et des enchères ;
- L'image de marque en ligne est renforcée et offre une myriade de possibilités d'améliorer son identité et sa notoriété tout en développant la fidélité des consommateurs.
- Le marketing digital présente une communication one-to-one sans précédent et une personnalisation dynamique lors des différents points de contact en ligne. Par exemple l'affichage des publicités personnalisées de Google AdSense lors de recherches enclenchés par les utilisateurs.
- Le marketing digital permet aux consommateurs non seulement de consommer le contenu hébergé en ligne par l'organisation, mais aussi de générer du contenu. Ceci permet aux organisations d'adapter son contenu aux consommateurs afin de générer plus de revenus.
- Le marketing digital a le ratio de coût le plus faible en matière de portée du public cible. Les entreprises peuvent atteindre un large public pour des budgets très faible.
- L'internet permet de s'affranchir des limites de la géographie et du temps, en ouvrant les marchés à de nouveaux groupes de clients
- Les spécialistes du marketing Internet ont également l'avantage et la facilité de mesurer de manière précise et à faible cout tous les aspects d'un marketing internet. La campagne peut être tracée, mesurée et testée.
- L'immédiateté de la création et de la consommation de contenu en ligne a contribué à l'émergence de la publicité interactive et présente de nouveaux défis pour les annonceurs
- Le marketing digital implique plusieurs plates-formes de communication : courrier électronique, messagerie instantanée etc. La flexibilité offerte par Internet représente un potentiel de masse, par exemple les bannières

publicitaires et les courriels, et comme moyen d'interaction comme cas des achats en direct.

3.3 Les quatre modèles du marketing digital

La technologie a bouleversé fondamentalement la manière dont les consommateurs interagissent avec les marques, avant, pendant et après l'acte d'achat. Les consommateurs continuent de partager leur expérience avec une communauté en ligne, en choisissant le moment, le lieu et la plateforme de leur choix, rendant ainsi difficile le control et le suivi des entreprises.

La conséquence de l'usage de multiples canaux numériques par les consommateurs a pour résultat une forte demande sur des messages et des offres marketing hautement personnalisés, pertinents et ciblés. Le marketing digital permet de répondre à cette demande, en donnant la possibilité à l'accès à des données et des analyses détaillées sur le comportement d'achat des consommateurs, ainsi que des résultats précis sur des programmes marketing avec un certain degré de précision. Cependant, cela nécessite selon Matt, Peterson, & Stroh (2014) un changement organisationnel afin d'acquérir les capacités nécessaire au succès de leur` stratégie. Selon les auteurs, les entreprises doivent impérativement identifier le type d'organisation marketing dont elles ont besoin pour réussir leurs stratégies, choisir un modèle de marketing digital en fonction de leurs objectifs stratégiques, puis se concentrer sur le développement des fonctionnalités marketing qui leur permettront d'être performantes. Les 04 modèles dont les éléments peuvent être combinés sont : créateurs de marques digitales, concepteurs d'expérience client, générateurs de demande et innovateurs de produits.

3.3.1 Le modèle créateurs de marques digitales

Ce sont des entreprises de produits de grande consommation pour lesquels on adopte une stratégie marketing qui se concentrent sur la construction et le maintien

de la marque dans le but de garder un engagement plus important des consommateurs. Ces entreprises transfèrent leur investissement de la publicité traditionnelle vers des expériences numériques plus immersives, dans le but de recruter et de fidéliser les consommateurs et la marque en créant un lien fort.

3.3.2 Le modèle concepteurs d'expérience client

Ce sont généralement des entreprises de services (services financiers, compagnies aériennes, hôtels et commerce) qui développent leurs modèles commerciaux autour du service à la clientèle. L'objectif est d'utiliser les données et les idées des clients pour créer une expérience de marque supérieure. En donnant la possibilité à ses clients d'entrer en relation avec elles via plusieurs points de contact, ces entreprises espèrent créer un dialogue permanent et créer une clientèle fidèle.

3.3.3 Le modèle Générateurs de demande

Ce sont généralement des détaillants qui se concentrent sur la gestion du trafic en ligne afin de développer le taux conversion des ventes sur les canaux, et par conséquent l'efficacité du marketing et l'augmentation de leur portefeuille client. Tous les outils du marketing digital - conception de site Web, optimisation de moteurs de recherche, applications connectées à des mobiles et engagement dans les réseaux sociaux - sont conçus pour stimuler les ventes et accroître la fidélité. Bien que les générateurs de demande aient également besoin de tirer partie du contenu pour stimuler l'engagement, ils se concentrent davantage sur le volume et l'efficacité du traitement que sur les expériences et le lien affectif que développent les créateurs de marques digitales.

3.3.4 Le modèle innovateurs de produits

L'objectif est d'utiliser le marketing digital pour identifier, développer et déployer de nouveaux produits et services numériques, grâce aux interactions numériques avec les consommateurs, en recueillant leurs idées qui peuvent alimenter le pipeline d'innovation.

3.4 Les capacités nécessaires au déploiement du marketing digital

Le déploiement du marketing digital incombe aux entreprises d'avoir un ensemble de capacités différentes qui impliquent l'élaboration de combinaison de processus, d'outils, de connaissances, de compétences et d'organisation.

3.4.1 le modèle de maturité du marketing digital

Chaffey (2010) présente un modèle de maturité qui comprend 06 capacités nécessaires pour exploiter les opportunités du marketing digital :

1. Stratégie de canal numérique ;
2. Acquisition de client en ligne ;
3. Conversion de client en ligne et expérience de client ;
4. Développement et croissance des clients ;
5. Intégration cross-canal et développement de la marque ;
6. Gouvernance de la chaîne numérique, y compris la gestion du changement.

3.4.2 Les huit fonctionnalités du déploiement du marketing digital

Nous présentons dans cette section ce qu'appellent Matt, Peterson, & Stroh, (2014) les huit fonctionnalités du déploiement du marketing digital , dont les quatre premiers mettent l'accent sur les idées de construction et les quatre derniers mettent l'accent sur l'activation en fonction de ces idées (Voir figure 18) :

1. *Segmentation et évaluation des besoins* : Cela consiste à utiliser des outils tels que des logiciels pour analyser et interpréter les transactions et le comportement

des clients dans les réseaux sociaux par exemple. En comprenant mieux comment des sous-groupes spécifiques de clients évaluent, achètent et utilisent des produits, l'entreprise peut cibler directement ses campagnes de publicité,

2. La mesure : Cela consiste en le développement d'indicateurs pertinents sur l'ensemble du cycle de vie d'achat. Cette fonctionnalité comprend également des mesures pour l'engagement des consommateurs à travers les médias rémunérés (par exemple, la publicité), les médias de l'entreprise (tels que le site Web de l'entreprise), ou les médias partagés (par exemple, Facebook ou YouTube). La Mise en œuvre de ces mesures peuvent aider à quantifier le retour sur investissement d'un programme de marketing digital.

3. La prise de décision en temps réel : Le suivi régulier de l'appartenance sociale et de l'attractivité de la marque, permet d'apporter des ajustements lors des campagnes de marketing - y compris les médias de marque et le merchandising en magasin - pour les rendre plus efficaces.

4. Personnalisation et ciblage : grâce à l'intégration de plusieurs sources d'informations – à travers les canaux de vente physique et les canaux numériques -, l'entreprise à une vision 360 sur le comportement de ses consommateurs. Les données issues des médias sociaux alimentent et améliorent les profils des clients, afin de délivrer des offres spécifiques à des segments ciblés.

5. Contenu optimisé : la diffusion de contenus optimisés de marque via de multiples plates-formes directes aux consommateurs (telles que les sites Web, les appareils mobiles et les chaînes de médias sociaux) permet de générer des données sur les intentions d'achats de produits et services, transformant ainsi ces opportunités en acte d'achat.

6. L'innovation : les suggestions et commentaires des consommateurs via les médias sociaux stimulent le développement de nouveaux produits et services ou de leurs améliorations, ainsi que de l'expérience client.

7. L'influence sociale : L'entreprise peut s'appuyer sur les consommateurs qui partagent et créent du contenu, afin d'avoir une forte influence sociale et utiliser les idées qui en résultent pour optimiser leurs communications marketing.

8. Expérience multicanale : Grâce aux technologies et à un système d'information sophistiqué, l'entreprise donne la possibilité aux clients d'entrer en contact avec elle via des canaux mobiles, sociaux et de commerce électronique, et ce, de manière ininterrompue

	Capability	Digital Branders	Customer Experience Designers	Demand Generators	Product Innovators
INSIGHT AND ANALYTICS	Segmentation and needs assessment	2	4	2	3
	Measurement	1	2	3	4
	Real-time decision making	2	2	4	1
	Personalization and targeting	4	2	4	1
PLATFORMS AND ACTIVATION	Optimized content	4	3	1	2
	Innovation	1	3	2	4
	Social influence and advocacy	4	2	3	2
	Omnichannel experience	3	4	3	2

1 : non pertinent / 2 : très pertinent

Figure 18 : les capacités essentielles aux modèles du marketing digital/ Source Egol, Peterson, & Stroh, (2014)

Peu importe le modèle de marketing digital choisi par l'entreprise, elle est obligée d'adapter certains aspects de son organisation, que ce soit en développant en interne certaines capacités, compétences, processus, technologie et gouvernance appropriée. Dans certains cas, il est préférable de tirer parti de partenaires externes, qui regroupent les capacités nécessaires pour soutenir le modèle choisi.

Finalement, l'entreprise doit combiner une gestion centralisée sur la mise en œuvre des capacités importantes et de choix de fournisseurs extérieurs, et en même temps, laisser certaines capacités liées aux flux quotidiens au niveau des unités commerciales.

3.4.3 Les six éléments facilitateurs de la maturité du marketing digital

Le cabinet Boston Consulting Group (BCG) et Google se sont associés pour mener une enquête, afin d'étudier les aspects liés à la maturité du marketing digital, en s'intéressant aux meilleures pratiques et l'amélioration des capacités (Voir figure 19).

Field, Patel, & Leon, (2018) proposent une feuille de route pour guider les spécialistes du marketing tout au long de la courbe de maturité du marketing digital. Les auteurs ont identifié six facilitateurs que les entreprises doivent acquérir ou développer pour suivre le parcours des clients, les engager à travers de multiples canaux au moment opportun, tout en développant des relations et des interactions personnalisées. Les trois premiers éléments facilitateurs sont techniques et les trois autres organisationnels. Tous sont essentiels pour amener l'entreprise à être mature en marketing digital.

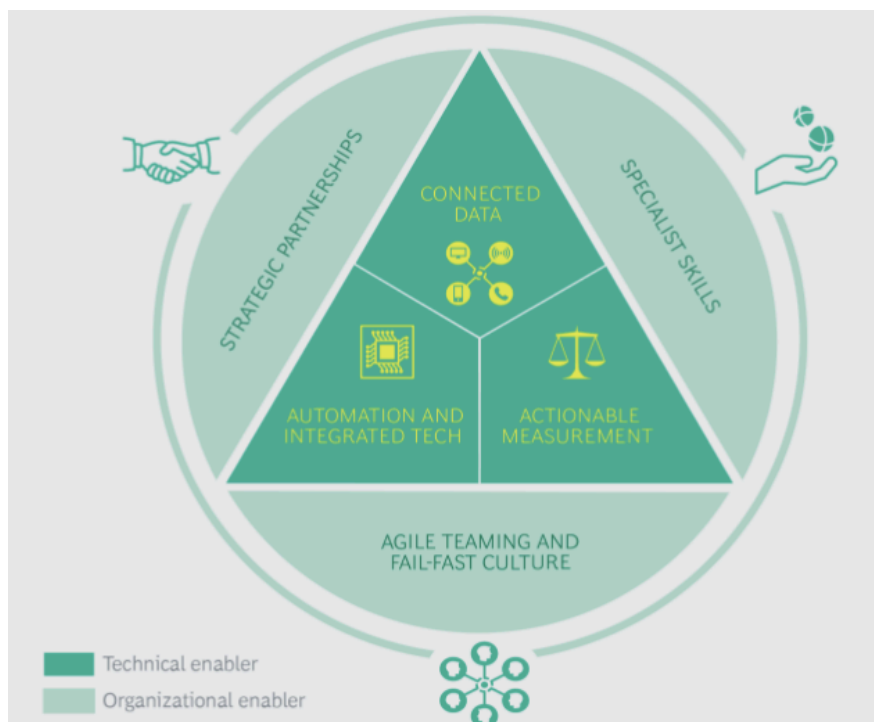


Figure 19 : Les 06 facilitateurs de la promotion de la maturité du marketing digital /

Source : BCG Analyses (2018)

- 1. Données connectées** : À l'ère numérique, les données connectées sont essentielles, non seulement pour le marketing, mais aussi pour l'application de nouvelles technologies à une multitude de besoins et de fonctions métier. Les entreprises matures ont l'impératif de relier toutes les sources de données en ligne et hors ligne, pour construire et retracer une expérience client complète.
- 2. Automatisation et technologie intégrée** : les entreprises ont besoin aujourd'hui d'une panoplie d'outils technologiques de marketing pour automatiser des données et du contenu à une grande échelle. Ces outils concernent l'analyse web, application CRM, et des outils de personnalisation de message.
- 3. Indicateurs mesurables** : Les marketeurs doivent identifier la valeur de chaque point de contact avec les consommateurs tout au long du processus d'achat, afin de mesurer l'efficacité des campagnes sur une période déterminée. L'objectif est d'avoir des indicateurs clés de performance en mesurant les engagements aux résultats obtenus tels que les ventes, et de mieux segmenter les client en les ciblant plus efficacement.
- 4. Partenariats stratégiques** : même si les entreprises sont des natifs numériques, elles ont besoin de faire partie d'écosystèmes, en collaborant efficacement avec des agences et des fournisseurs de technologique. Cette collaboration n'empêche pas à ce que ces entreprises maintiennent la propriété de la technologie et des données. L'avantage de ces partenariats stratégiques est que les entreprises puissent gagner en agilité et en compétences technologiques.
- 5. Compétences spécialisées** : monter et intégrer des équipes transversales avec les autres membres du personnel marketing nécessite une certaine

capacité et compétence. L'objectif est de créer un lien organisationnel entre ces équipes multidisciplinaires, afin que les experts puissent collaborer étroitement pour créer une expérience unique pour les clients.

6. Équipe agile et une culture de détection rapide de l'échec :
Une transformation agile affectent les processus internes et la façon dont les employés interagissent avec les membres de l'entreprises. Cela passe par revoir les structures, et la gestion des ressources humaines, ainsi que l'adoption d'approche de test et d'apprentissage pour identifier les échecs de manière précoce.

3.5 Les quatre leviers du marketing digital

Nous présenterons dans cette section une base conceptuelle de quatre outils différents du marketing digital. Ces outils , qui selon (Vij & Singh, 2017) , permettent aux entreprise d'améliorer leur service et leur qualité aux client sont : le marketing mobile , l'email marketing, le marketing de l'internet et le marketing des réseaux sociaux.

3.5.1 Le marketing de l'internet

Il consiste au développement des sites web d'entreprises en créant du trafic afin de promouvoir des produits et services auprès des consommateurs.

L'internet est considéré comme une plate-forme de vente pouvant être classé en trois fonctions principales :

- En tant que canal de communication
- En tant que chaîne pour effectuer les transactions
- En tant que canal de distribution

Le marketing sur Internet modifie les méthodes de commercialisation des entreprises et impacte le comportement des clients, en cernant mieux leur besoin tout en réduisant les coûts de transaction. Cependant, le marketing par internet ou marketing online est, par essence, un marketing des services, d'où l'intérêt d'utiliser les concepts de cette discipline afin de le transposer dans l'univers numérique (Scheid, Vaillant, & De Montaigu, 2012).

MODE DE RELATION CLIENT/ PRESTATAIRE

NATURE DE LA RELATION CLIENT /PRESTATAIRE		Interaction physique directe	Interaction à distance
	Interaction humaine (avec personnel en contact)	Servuction en face avec personnel de contact	Servuction à distance avec personnel
	Interaction automatisée (sans personnel en contact)	Servuction automatisée de proximité	Servuction à distance automatisée

Tableau 8 :La servuction online / Source : Scheid & al (2012)

On citera le référencement, qu'il soit naturel ou payant, les liens sponsorisés (SEM), et la publicité en ligne comme dispositifs du marketing de l'internet.

3.5.2 Le marketing mobile

Depuis l'avènement et la démocratisation des smartphones, leur usage est devenu très important auprès des consommateurs, créant ainsi aux entreprises un nouveau canal de communication et de distribution.

La première technique du marketing mobil consistait à l'envoi de SMS afin de proposer des offres commerciales, s'étendant, suite à l'évolution technologique, à des applications via des appareils smartphone comme l'iPhone ou BlackBerry, qui offrent des résolutions d'écran plus large et une meilleure navigation internet que les appareils classiques.

Tasner (2014) décrit le marketing mobile comme la réception d'un message texte de la part d'un fournisseur, pour inciter les clients potentiels à l'achat d'un produit. Selon l'auteur, il existe diverses méthodes de marketing avec les téléphones mobiles, les plus populaires étant des SMS ou un service de messagerie courte (messages texte). D'autres formes de marketing mobile incluent le MMS (service de messagerie multimédia), le marketing dans le jeu et le marketing Web mobile.

Marketing mobile avec SMS

Cette pratique a commencé au début des années 2000 en Europe et dans certaines régions d'Asie, lorsque des entreprises ont rassemblé des bases de données de téléphones portables des bases de données achetées ou récoltées lors de campagnes.

Ainsi, l'essentiel du marketing mobile par SMS est double :

- Lorsqu'il est autorisé, vous pouvez capturer des numéros mobiles et envoyer des publicités SMS, des offres spéciales et des informations aux consommateurs.
- Les codes courts peuvent être utilisés pour différents types de promotions.

Marketing mobile avec MMS

Le MMS signifie service de messagerie multimédia, qui est une norme de télécommunication pour l'envoi de messages incluant des images, de l'audio, de la vidéo et du texte enrichi. Le MMS est une extension de SMS, qui a une interactivité supérieure

Marketing mobile des jeux

La puissance des smartphones donne la possibilité à jouer à des jeux vidéo de très bonne qualité en temps réel avec d'autres utilisateurs. Le marketing mobile des jeux consistent à diffuser des annonces sponsorisées dans certains de ces jeux produits pour les appareils mobiles.

Marketing Web mobile

Le terme « marketing mobile » se réfère à la mise en place de publicités sur le Web mobile, très similaire aux annonces sur Google ou Yahoo. La Mobile Marketing Association fournit un ensemble de lignes directrices et de normes qui donnent le format recommandé d'annonces, de présentation et de paramètres utilisés.

Les lignes directrices clés du marketing mobile selon La Mobile Marketing Association sont :

- Les consommateurs doivent avoir la possibilité de ne plus recevoir d'informations (similaire à l'e-mail).
- Le respect de la confidentialité des consommateurs devrait être l'élément central.
- Les informations collectées doivent être traitées avec le plus grand souci de sécurité et de confidentialité, en respectant les lois en vigueur.
- Le marketing pour toute personne âgée de moins de 13 ans soulève de nombreuses questions éthiques et constitue un problème majeur.

3.5.3 l'email Marketing

L'usage de l'email est devenu une pratique quotidienne pour les internautes, que ce soit pour des usages personnels ou professionnels. Il est l'outil le plus rentable, le moins couteux et le plus utilisé par les entreprises pour maintenir un dialogue permanent avec le public cible.

L'e-mail est la forme la plus populaire de communication, car il touche des centaines de millions de personnes dans le monde entier. Les personnes qui sont inscrites pour recevoir des messages via le marketing par courriel d'une entreprise, achèteront en moyenne 167% de plus que les personnes dans votre base de données de marketing qui ne recevront pas de courrier électronique (Ogilvy)¹⁸. Selon une enquête de Jupiter Research / Ipsos Insight (juillet 2006) auprès d'utilisateurs individuels, 87 % des consommateurs aux États-Unis citent le courrier électronique comme la principale raison de se connecter à Internet (Mullen & Daniels, 2009).

Selon l'Association de marketing direct dans leur édition 2011-2012, l'email marketing électronique a un retour de près de 40 \$ pour chaque dollar dépensé. Comparativement, nous avons un retour de 7,25 \$ par courrier direct (catalogues) et de 8,26 \$ par télémarketing d'où l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises de continuer à investir plus de temps, d'efforts et d'argent dans l'email marketing (Hayes, 2013).

Dans un sondage réalisé par iContact à la fin de 2012, 56% des entreprises ont déclaré qu'ils prévoyaient d'augmenter leurs dépenses en marketing par courriel en 2013 par rapport à l'année précédente. Dans le même sondage, 83% des petites et moyennes entreprises ont déclaré que le marketing par courrier électronique est une partie importante ou critique de leur stratégie de marketing, démontrant

¹⁸Cité par (Mullen & Daniels, 2009).

comment le marketing par courriel est enraciné dans l'approche marketing de l'organisation moderne (Hayes, 2013).

Cependant, dans certaines stratégies d'email marketing, le courrier électronique peut être considéré uniquement comme un levier de réduction des coûts et non pas comme un générateur de revenus.

3.5.4 le marketing des réseaux sociaux

Le marketing des réseaux sociaux opère une double mutation par rapport au marketing online « classique » (Scheid, Vaillant, & De Montaigne, 2012) :

- Passage de l'action à l'interaction : l'utilisateur est au cœur de la démarche marketing ;
- Passage du site au réseau : la création de valeur est déplacée sur un réseau de sites.

Il existe des dizaines de milliers de plates-formes de réseaux sociaux. Nous nous focaliserons sur les 06 plus importants qu'appelle Tasner (2014) the Big Six :

YouTube : Appartenant au géant Google, il est le deuxième moteur de recherche au monde diffusant des vidéos. Celles-ci offrent des possibilités marketing très importantes aux entreprises, grâce aux résultats et aux taux de conversion. L'usage des smartphones a facilité la création et la diffusion des vidéos, donnant la possibilité à tout le monde de devenir éditeur.

Google+ : est un réseau social axé sur la diffusion de contenu pertinent, avec la possibilité de toucher directement la cible. Il a de nombreuses fonctionnalités telles que 'Les Cercles' afin de rassembler ou d'appartenir à une communauté, et les Hangouts Google qui permettent de chatter en audio et vidéo avec des personnes.

LinkedIn : Premier réseau professionnel en ligne au monde. Il compte 120 millions de membres dans plus de 200 pays et, en 2011, les membres de LinkedIn ont effectué

près de 4,2 milliards de recherches professionnelles (James, 2012). LinkedIn est une plateforme axée sur le réseautage d'entreprise. La page LinkedIn d'une compagnie, qui rassemble employés et clients, diffuse un contenu professionnel pouvant être une offre commerciale, une annonce de recrutement ou tout simplement répondre aux questions des personnes qui vous suivent. Les groupes LinkedIn sont très utiles pour toucher les communautés professionnelles.

Facebook : Avec plus de 1,3 milliard d'utilisateurs actifs - dont plus de 829 millions qui se connectent tous les jours - Facebook est devenu un monde virtuel en soi. Afin de communiquer et interagir avec ses cibles, l'entreprise doit créer une page Facebook qui présente ses produits et services, en tirant le meilleur des campagnes sponsorisées et des nombreuses fonctionnalités. Les annonces Facebook sont une autre option pour promouvoir votre entreprise, pour un budget limité. Vous achetez une annonce et déterminez la démographie des utilisateurs de Facebook qui peuvent la voir. Vous pouvez définir des plafonds budgétaires quotidiens afin que vous sachiez à l'avance combien coûtera votre campagne. Facebook fournit également des statistiques quotidiennes pour suivre les impressions et les clics. Quelques centaines de dollars peuvent atteindre des millions de personnes et entraîner des milliers de clics (Martin, 2010)

Twitter : il est le deuxième réseau social le plus populaire. Sa particularité réside dans le nombre de caractères de ses messages (140 caractères ou moins). Depuis son lancement en 2006, Twitter connaît une croissance annuelle fulgurante. La clé de l'utilisation de Twitter pour les entreprises est de réfléchir à ce qu'ils peuvent partager en 140 caractères à leurs prospects et clients. Twitter est avant tout un moyen de communication qui vous aidera à identifier et à interagir avec les clients potentiels et existants.

Instagram : appartenant à Facebook, il est un réseau basé sur des applications qui vous permettent de télécharger des images (et des vidéos).

CHAPITRE 04 : LA STRATEGIE DU MARKETING DIGITAL ET PERFORMANCE MARKETING

L'écosystème internet implique à l'entreprise de développer son marketing actuel en tirant profit du potentiel qu'offre les canaux digitaux en matière d'informations sur les produits, d'accès, et de la gestion de la relation client.

Les termes stratégie de marketing interactif, stratégie d'internet marketing , stratégie de commerce électronique, stratégie de marketing numérique et stratégie de marketing en ligne , sont utilisés de manière interchangeable (Varadarajan & Yadav & 2009).

L'objectif de ce chapitre est de comprendre la planification stratégique et la manière dont les entreprises vont atteindre leurs objectifs via des stratégies et des tactiques intégrant le marketing digital. Nous présenterons différents modèles d'implémentation a différent niveau d'organisation impliquant des indicateurs qui permettent de mesurer la performance marketing.

4.1 Définition de la stratégie du marketing digital

Les clients sont au centre de toute stratégie marketing. La stratégie du marketing digital ne s'affranchit pas de cette règle. (Ncube, 2015) La définit comme suit « *La stratégie du marketing digital comprend toutes les activités en ligne qui sont déployées pour rencontrer les besoins des clients et atteindre les objectifs marketing* ».

4.1.1 Les étapes nécessaires de l'implémentation de la stratégie du marketing digital

Voici selon Ncube (2015) les étapes nécessaires pour implémenter la stratégie du marketing digital :

a) Faire un audit marketing

Premier étape essentielle qui consiste à faire un audit du marché, des concurrents, et de l'environnement, afin de comprendre les besoins des clients, pour créer une offre répondant à ce besoin. L'audit mettra en évidence les concurrents directs et indirects, les forces concurrentes qui pourraient constituer une menace pour une entreprise, les produits de substitution, ainsi que des offres de nouveaux concurrents.

L'audit marketing permet d'évaluer l'environnement externe. Ceci inclut l'usage de la technologie et comment le marché cible utilise des appareils mobiles, des tablettes et des ordinateurs de bureau, afin de comprendre par quels moyens les usagers peuvent accéder aux sites Web et, par conséquent accéder directement aux offres de produits et services.

L'auteur propose le modèle d'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) comme outil d'audit marketing (Voir figure 20).



Figure 20 : Le modèle SWOT au service de l'audit marketing

b) Définir les objectives marketing

Il y a trois types d'objectifs : Ceux relevant de l'acquisition, d'autres de la conversion et ceux de la stratégie de rétention.

- *Objectifs d'acquisition*

Les objectifs d'acquisition sont liés aux visites du site Web, y compris les sources de trafic émanant du référencement, des réseaux sociaux et des visites directes

- *Objectifs de conversion*

Les objectifs de conversion concernent les achats, les téléchargements, les contacts, et les enregistrements.

- *Objectifs de rétention*

La fidélisation de la clientèle est essentielle à la rentabilité en ligne, et les objectifs de rétention seront très importants. Ceci se mesure des indicateurs tels que le taux d'engagement des nouveaux visiteurs, le taux de rebond, le temps moyen passé sur le site et le nombre moyen de pages vues.

Afin d'atteindre un objectif marketing, celui-ci doit être SMART : spécifique, mesurable, atteignable et dans un temps défini. Chaque objectif doit prendre en compte les ressources disponibles en matière de temps et de budget, ainsi que la prise en compte de la position actuelle des concurrents, qu'ils soient leaders ou challengers, en utilisant des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer les progrès dans la réalisation des objectifs et de les ajuster en conséquence.

c) Faire de la veille concurrentielle

La stratégie de marketing digital devrait définir comment votre entreprise prévoit de contrer les stratégies des concurrents. Grâce à l'audit marketing et après avoir cerné les besoins des consommateurs, l'entreprise doit construire un avantage concurrentiel en se basant sur un ou plusieurs éléments stratégiques : la qualité de service, des prix plus bas, domination par les coûts, focalisation sur une niche.

d) Déployer les tactiques promotionnelles en ligne

Promouvoir le site web, une page Facebook ou inciter des prospects à télécharger une application, sont des objectifs qui peuvent être atteints grâce à des outils et des canaux promotionnels en ligne :

- Publicité par clic (PPC)
- Optimisation de moteur de recherche (SEO)
- Marketing de contenu
- Marketing des médias sociaux
- Le marketing d'affiliation
- PR en ligne
- Parrainage en ligne
- Affichage publicitaire
- Annonces sur annuaire en ligne
- Portails d'achats en ligne
- Publicité par e-mail

e) Faire de la recherche de marketing digital

Cela consiste à faire des recherches sur les clients potentiels pour étudier leur comportement et savoir quels sont leurs besoins. Ceci contribuera à créer une meilleure expérience d'utilisateur du site Web - ou toute autre outil digital- en adaptant les messages et les offres.

f) Développer continuellement les outils digitaux

L'entreprise devrait être à jour - à travers son IT ou son agence web - sur les dernières technologies et fonctionnalités des outils digitaux, afin d'être adaptées continuellement au secteur d'activité.

Par exemple WordPress est une plate-forme utilisée par 23% des sites Web professionnels, car elle offre un accès à des milliers de plug-ins qui transforme le site Web en une machine de marketing bien huilée.

4.1.2 Le plan marketing digital

Le plan de marketing digital est un document dynamique et orienté pour la formulation de la stratégie e-marketing et sa mise en œuvre (Strauss & Frost , E-Marketing , 2014). Son objectif est d'aider l'entreprise à atteindre les résultats souhaités, tout en mesurant la performance grâce à des indicateurs.

Créer un plan de marketing digital nécessite 07 étapes. La première consiste de conduire une analyse de l'environnement en se basant sur l'outil SWOT, des plans de marketing existants. Dans la deuxième étape, les e-marketeur effectuent une planification stratégique, qui consiste à proposer une opportunité de marketing en spécifiant la segmentation, le ciblage, la différenciation et la stratégie de positionnement (stratégies de niveau 1). Dans la troisième étape, les e-marketeurs formulent les objectifs en utilisant une matrice stratégique pour piloter la mise en œuvre. Dans la quatrième étape, les e-marketeur définissent des stratégies pour les (04) P et la gestion de la relation client (stratégies de niveau 2). Dans la cinquième étape, ils développent un plan de mise en œuvre en sélectionnant des tactiques pour atteindre les objectifs tracés. Dans la sixième étape, les e-marketeurs établissent un prévisionnel de revenus des investissements et le coût des programmes afin de mesurer le retour sur investissement. Dans la septième et dernière étape, les e-marketeurs utilisent des systèmes de suivi pour mesurer les résultats et évaluer des programmes marketing.

4.1.3 La stratégie digitale : Avant tout une stratégie humaine

Il est essentiel aux organisations de ne pas considérer leurs clients juste comme des cibles ou des fans, mais de les valoriser en tant que personnes. Placer l'humain au centre de la stratégie digitale est une condition *sine qua non* pour se différencier et développer une relation de confiance durable. Voici selon (Haque, 2015) les quatre erreurs principales de la stratégie digitale à ne pas commettre :

a) Titiller et non éduquer le client : Ne pas essayer de gagner des "clics" en titillant des consommateurs avec des annonces provocatrices ou hors sujet de votre entreprise ou produit. L'objectif est d'éduquer les clients en les aidant à développer des capacités à mieux comprendre les produits proposés afin de susciter leurs intérêts.

b) Considérer les clients comme des zombies et pas des super-héros : à trop vouloir attirer les consommateurs pour juste leur vendre le maximum de prendre tend à les considérer comme des zombies bons à consommer et qui pourront changer de fournisseurs pour des concurrents à la moindre occasion.

L'objectif est de les valoriser en leur faisant comprendre qu'ils sont importants pour l'entreprise.

c) Infecter, et ne pas se connecter : le leitmotiv de la stratégie de marketing digital est la « viralité » qui est superficiel et la « connexion » plus profonde et durable. Il revient donc de se connecter consommateurs sans intrusion intempestive et de gagner leur confiance dans le temps, à un moment où les concurrents les harcèlent à coup d'affichage numérique ou de spams.

d) Communiquer et ne pas élever : Les outils numériques ont donné aux entreprises la capacité de communiquer d'une manière rapide avec un nombre important de cibles et à faible coût.

Le risque de trop communiquer se trouve dans la production d'importants messages et non la délivrance de valeurs fortes qui peuvent toucher les consommateurs.

C'est d'abord à l'entreprise d'être plus attentive et loyale envers ses clients si elle veut que ces derniers lui soient fidèles.

4.1.4 Les implications stratégique du marketing digital

Selon Lipiäinen, (2014), un plan stratégique de marketing digital doit répondre aux exigences suivantes: orientation client, interactivité et cohérence, afin de permettre une uniformité et une image unique d'une entreprise dans un environnement incontrôlé, co-créé et transparent. L'auteur pose la question suivante : « *Est ce que les entreprises doivent communiquer avec les clients de manière cohérente et uniforme ou adopter plus de personnalisation, ou bien peuvent-elles combiner ces deux approches ?* ».

a) Orientation vers le marché et philosophie du social CRM

Des études antérieures ont établi que l'orientation vers le marché est stimulée par l'internet et les technologies de communication. Celle-ci est considérée comme la mise en œuvre de concepts marketing dans une perspective comportementale, avec des instruments, des outils et des comportements spécifiques, dans le cadre d'une culture d'entreprise organisationnelles.

Identifier l'orientation vers le marché en tant que comportement, Kohli et Jaworski (1990)¹⁹ la décompose en trois éléments :

1. Les facteurs liées à la direction (par exemple les rôles et les attitudes des cadres dirigeants pour le risque)
2. Département interdynamique (les interactions formelles et informelles entre départements et employés d'une organisation)

¹⁹ Cité par Lipiäinen (2014)

3. Système d'organisation (caractéristiques et structures organisationnelles)

Selon nous, l'approche comportementale de Narver & Slater, (1990) est plus adéquate, car ils proposent que l'orientation vers le marché soit une orientation client , en partant de leur besoin, une orientation des concurrents, en comprenant leurs capacités et leurs stratégies, et une coordination inter fonctionnelle, qui renvoie à une coordination entre toutes les fonctions de l'entreprise qui utilisent les informations des clients et du marché. Ces trois orientations doivent être accompagnées selon les auteurs par deux critères de décision : un focus à long terme et la rentabilité.

Comme l'internet est devenu le centre de la communication marketing , Lipiäinen (2014) suggere une nouvelle approche stratégique du CRM ou du social CRM, partant d'outils qui vont permettre une orientation réussie vers le marché , grâce à l'intérêt du client à l'interactivité

b) Orientation de la marque

Même si le CRM Social est une approche axée sur le marché, il pourrait ne pas être suffisant dans un contexte à forte intensité concurrentielle.

L'orientation de la marque est un concept complémentaire axé sur la gestion de la marque , basée sur une offre constante, cohérente et différenciée des concurrents. Cette orientation est indépendante et alternative, qui influence positivement la perception du public que les entreprises orientées sur le marché , qui elles dépendent des fluctuations de ce dernier.

c) Orientation hybride

Même si les deux orientations du marché et de la marque, répondent relativement aux exigences du digital, un marketing plus adapté s'impose, afin de répondre aux nouveaux défis. Lipiäinen (2014) propose un système hybride qui comprend une orientation qui répond à la nouvelle dynamique environnementale. La figure propose une matrice d'orientation de marque et de marché qui présente la marque et l'orientation du marché, ainsi que l'orientation de la marque (figure n°21).

La matrice juxtapose à l'intérieur et à l'extérieur les deux approches, en les présentant comme des opposés, incluant une identité conduite par la marque et une image conduite par une marque.

- l'orientation pure axée sur le marché est une approche externe qui répond à tous les souhaits des clients
- l'orientation de la marque est à l'opposée, car elle se concentre sur l'identité de la marque (mission, vision et valeurs) en tant qu'aspects internes et centraux de l'entreprise
- la première forme l'orientation de la marque et du marché concerne les aspects externes, ou les valeurs fondamentales de l'entreprises guident ses actions, avec une attention plus accrue sur les exigences des clients
- la deuxième forme de l'orientation du marché et de la marque, concerne une forte dose de l'attention de la marque axée sur le marché. Ce cas, le marché vient en premier, avec un influence des aspects internes de l'identité du groupe, le comportement et la stratégie, avec comme finalité la création d'une différenciation des produits et services.

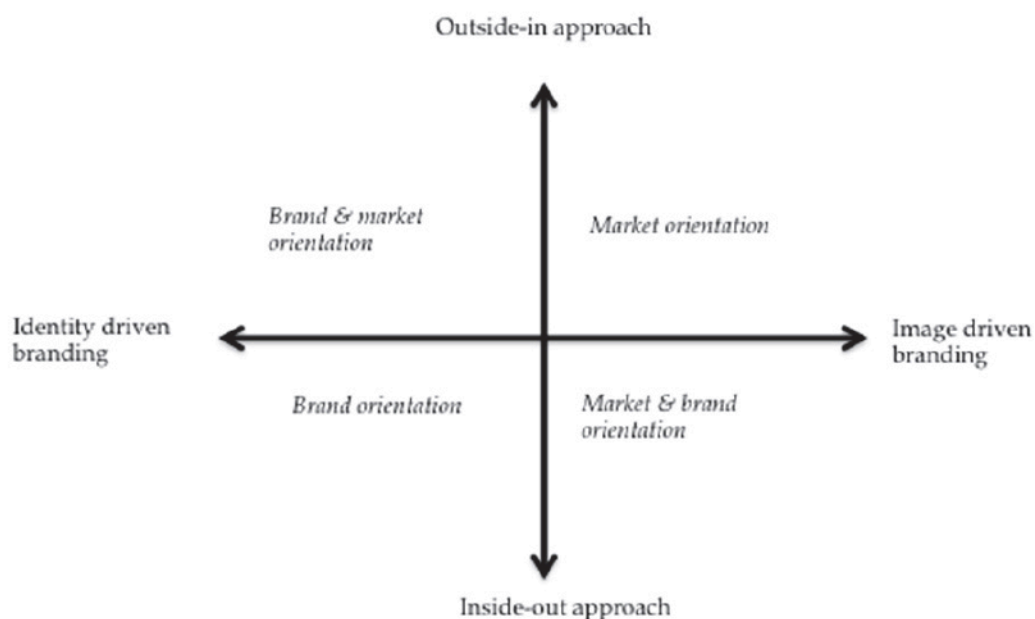


Figure 21 : La matrice d'orientation de la marque et du marché (adapté par Lipiäinen (2014))

4.2 Les indicateurs de performances du marketing digital

4.2.1 La notion de performance d'entreprise

Les entreprises et les organisations doivent évaluer constamment leur activité pour déterminer si leurs objectifs sont atteints. Les gestionnaires mesurent ou demandent continuellement que des mesures soient prises, en matière de part de marché, de délai ou de rentabilité.

Pigé & Bigou-Lare, (2015) proposent trois approches différentes pour appréhender la performance des entreprises. D'un point de vue de la théorie économique classique, la performance est la transformation efficiente de ressources en biens et services. D'une approche alternatives, elle est considérée comme la contribution au développement durable de la société. Dans une approche par les parties prenantes elle correspond à la représentation que chacun se fait de son propre point de vue tels que les actionnaires.

Mesurer la performance d'une entreprise signifie transformer une réalité complexe en une séquence de symboles qui peuvent être communiqués et qui peuvent être plus ou moins reproduites dans des circonstances similaires (Lebas, 1995). L'auteur définit le concept de performance sur la capacité d'une entreprise à réaliser des objectifs dans le futur, et ne concerne pas tant les réalisations passées. Il en propose la définition suivante :

« La performance est définie comme le potentiel futur de mise en œuvre réussie d'actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles ».

Lebas (1995) justifie sa définition en partant du principe que le but de la gestion est de créer et façonner l'avenir d'une organisation. Il propose dans le tableau n° 9 quelques critères non exhaustifs, pouvant servir à mesurer la valeur future d'une performance.

Divers critères qui définissent la performance
<ul style="list-style-type: none">• Création d'emplois• bien sociétal• Sécurité de l'emploi du personnel de l'entreprise• Fournir un retour satisfaisant au siège social• Innovation dans les processus et les produits• "Satisfaction du client• Croissance de la part de marché• "contribution (s)" environnementale (positive et négative)• Avance technologique • Etc.

Tableau 9 : Exemples de critères de performance / Source (*Lebas, 1995*)

(Ngok Evina, 2008) considère que la performance est un concept évolutif en fonction du temps, de la phase de vie d'une entreprise, des critères internes d'une entreprise et des critères externes de l'environnement. Même si certains acteurs ont défini une grille de lecture de l'entreprise, s'appuyant sur des indicateurs reliés à des objectifs multiples, les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers.

Le tableau n° 10 présente deux types de performance : sociale et organisationnelle

Variable	Item
Climat social	L'absence de conflit , la collaboration dans l'entreprise, existence de la mutuelle du personnel, l'existence du journal d'entreprise, existence d'alliance
Assiduité des employés	Le taux d'absentéisme , le taux d'accident de travail, L'amélioration des conditions de travail
La productivité des salariés	Rapport entre le volume de production prévu et le volume de production réalisé,
La qualité des produits et services	Control de qualité conformément aux normes prescrites

Tableau 10 : Mesure de la performance selon Ngok Evina (2008)

Plus récemment et dans un esprit d'intégration de plusieurs approches de mesure de la performance, Besbes, Aliaout, & Gharbi, (2013) optent pour des mesures subjectives et objectives (satisfaction et fidélité du client, part de marché, volume comparatif des ventes et profitabilité).

4.2.2 Définition de la performance marketing

La mesure de l'efficacité des campagnes de marketing traditionnel est très difficile, car il est impossible de séparer les effets des différentes activités marketing et de collecter des données fiables et mesurables. Il est pratiquement impossible d'imputer les effets sur le comportement des clients ou l'augmentation ventes sur une seule activité ou leurs ensembles.

Cependant, le marketing digital permet de séparer les effets de ses campagnes simultanées, afin d'en mesurer l'efficacité. Lorsque les stratégies de marketing électronique sont complètes et utilisées correctement, ils peuvent être efficaces

pour attirer les clients, les engager sur le point de vente, et mesurer l'efficacité des méthodes choisies (Bolos & al 2016)

Selon Steve, Meyer, & Nixon, (2013) les indicateurs de mesure du marketing digital sont les « mêmes indicateurs de mesure du marketing traditionnel, à savoir :

- Mesure de la productivité marketing
- Examen du retour sur investissement (ROI)
- Évaluation de l'engagement et de la satisfaction du client

Mesurer les parts de marché et la prévision de la demande
La revue de la littérature a montré l'interchangeabilité de l'utilisation de concepts clés tels que l'efficacité du marketing, la productivité marketing, la performance marketing et les indicateurs marketing. Même s'il reste un concept difficile à conceptualiser , Gao (2010) propose la définition suivante de la performance marketing : « L'efficacité et l'efficience d'activités marketing d'une organisation liées à des objectifs de marché, tels que les revenus, la croissance et parts de marché...".

L'évaluation de la performance marketing est une tâche de plus en plus importante pour les managers et autres parties prenantes. Contrairement aux autres mesures de la performance purement internes, la performances marketing dépendent d'acteurs externes, en grande partie incontrôlables, tels que les clients et les concurrents (Clark, 2002).

Selon Gacsi & Zeman (2013), il existe deux principales approches dans la littérature pour mesurer la performance marketing. L'approche anglo-saxonne est fortement axée sur des indicateurs financiers. Et l'approche allemande qui s'appuie essentiellement sur des facteurs psychographiques (voir Figure 22).

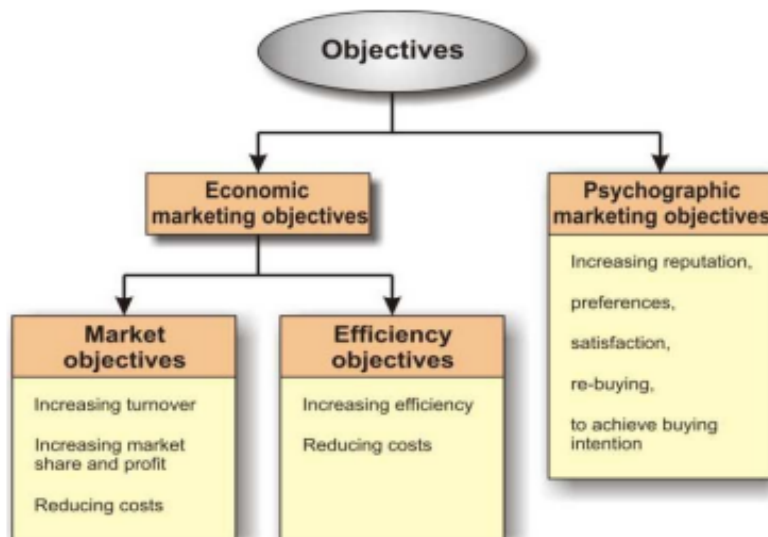


Figure 22 : Système d'objectifs / Source (Gaal , 2008) ²⁰

Mesurer la performance marketing a suscité l' intérêt des chercheurs pendant des décennies. Clark (1999) a identifié trois phases historiques d'évolution d' indicateurs de la performance marketing . Le premier changement notable est celui de mesures purement financières à non financières. Un tel changement était principalement destiné à examiner la productivité de efforts marketing à produire des résultats financiers positifs sorties avec les travaux principalement axés sur la part de marché. La deuxième phase de la mesure de la performance marketing mettait l'accent sur l'orientation client, avec des mesures telles que la satisfaction du client, la loyauté et l'équité de la marque, qui ont contribués selon les chercheurs à produire une performance financière supérieure. La troisième phase, plus récente, renvoyait à considérer la performance marketing par des mesures multidimensionnelles, afin d'obtenir une image plus complète. Les techniques d'analyses multivariées ont beaucoup facilité l'identification des dimensions de la performance.

²⁰ Cité par (Gacsi & Zeman, 2013)

Dans l'ensemble, Bonoma et Clark (1988) ont souligné que le bénéfice, les ventes (unité et valeur) et la part de marché sont les mesures les plus fréquentes pour la performance marketing. Cette dernière est liée aux comportements d'achats des clients et le potentiel de développer un avantage concurrentiel par une valeur perçue positivement par les clients (Morgan, 2012). L'auteur propose les indicateurs suivants pour évaluer la performance marketing : le volume de vente, la satisfaction des clients, la loyauté comportementale, et la sensibilité aux prix

4.2.3 La relation entre le marketing digital et performance marketing

La révolution numérique offre des opportunités qui ont révolutionné la façon de commercialiser des entreprises (Simpson, 2007), ayant eu comme résultantes la modification de la nature des échanges et les modes de relation entre les entreprises et les consommateurs.

La digitalisation du marketing permet une meilleure compréhension de l'expérience client en offrant des services personnalisés à travers plusieurs points de contact (vidéo, sms, media sociaux, site web, smartphone. Selon Day (2013) beaucoup de CEO affirment que les investissements du marketing digital sont les plus importants, car ce dernier remodèle la relation de l'entreprise avec ses clients, et permet de gagner des avantages concurrentiels, même si son impact diffère d'une industrie à une autre.

Le marketing digital augmente l'efficacité et l'efficience du marketing traditionnel, en faisant émerger de nouveaux modèles d'affaires qui vont délivrer plus de valeur aux clients, et augmenter la rentabilité de l'entreprise (Strauss & Frost, 2014), confirmant ainsi les résultats constatés de nombreux chercheurs tels que Brodie & al (2007) ainsi que Trainor & al (2011).

Par ailleurs, Adam & al (2009) parlent de distinction des deux pratiques marketing, qui sont le marketing digitale et le marketing traditionnel, avec un effet de ce dernier sur uniquement la performance financière, tandis que le marketing digital à un effet positif sur la performance marketing.

Au regard de la revue littérature citée ci-dessus, l'effet direct du marketing digital sur la performance marketing a été prouvé. Cependant, considérer le rôle médiateur du marketing digital entre le support de la direction et la performance marketing a été peu abordé par les chercheurs (Sheikh & al , 2018) . A contrario de l'innovation et du e-commerce qui ont fait l'objet de plusieurs études les considérant comme variables médiatrices qui prédisent la performance.

4.2.4 Le rôle modérateur de l'usage des TIC dans un secteur entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

Les innovations et les applications basées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des atouts majeurs et des moteurs de la performance organisationnelle, de la croissance économique et du changement social. Plusieurs études ont démontré les avantages de l'usage des TIC en matière de gain de part de marché, augmentation de la productivité globale et lancement de nouveaux produits telle que Ark, Inklaar, & McGuckin (2003). Ces derniers ont démontré que la productivité des entreprises US a augmenté plus rapidement que dans les entreprises de l'UE, en raison d'une plus grande part de l'emploi dans le secteur producteur de TIC, ayant comme résultante une croissance plus rapide de la productivité dans les industries de services qui utilisent intensivement les TIC. Résultat qui a été confirmé par Pilat & Wölfl (2004) , qui ont mis en exergue des impacts disparates des TIC sur le niveau des données dans des secteurs et leurs effets sur la croissance économique, avec un plus fort impact sur le secteur des services.

Brynjolfsson et al (2009) ont confirmé que l'utilisation accrue des TIC au niveau des industries a fortement accélérée la productivité de l'économie américaine depuis le début des années 1990, dotant les entreprises de capacité à produire des innovations commerciales qui modifient les règles de concurrence. Polder et al (2013) estiment que les TIC ne contribuent pas seulement directement à la productivité d'une entreprise, en faisant partie du capital de celle-ci, elles affectent également sa capacité d'innovation et sa flexibilité pour s'adapter aux chocs

économiques. Plus récemment, Hagsten & Sabadash, (2014) considèrent que l'augmentation du capital humain et de la maturité des TIC a des effets positifs sur la productivité des entreprises, et que cet effet varie non seulement d'un pays à un autre, mais aussi d'une industrie à une autre. Son l'impact le plus élevé est dans le secteur des services.

Au regard de la revue de littérature citée ci-dessus, nous proposons d'intégrer dans notre modèle le rôle modérateur de l'usage des TIC entre l'usage du marketing digital et la performance marketing.

4.2.5 Les éléments à prendre en considération dans le choix des indicateurs de performance marketing

Afin de quantifier les résultats de l'e-marketing, les entreprises doivent définir des objectifs spécifiques et mesurables qui correspondent aux objectifs de l'entreprise. Les indicateurs de performance sont des mesures spécifiques conçues pour évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations de marketing digital (Strauss & Frost, E-Marketing, 2014). Selon les auteurs, une entreprise doit désigner les indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de sa stratégie, en prenant en compte quatre (04) éléments important, à savoir :

1. les indicateurs doivent traduire la vision, la stratégie, et le modèle d'affaire du e-business de la société, par des composants mesurables.
2. les indicateurs doivent être facile à comprendre, utilisable et facile d'accès
3. Les indicateurs doivent être exploitables et comparables
4. Lier les indicateurs aux évaluations des employés, afin de motiver ces derniers et gagner en efficience.

Selon Hemann & Burbary (2013), il faut prendre en considération trois éléments, à savoir :

- Le comportement : C'est la composante la plus critique de l'établissement d'objectifs. Il dépend de l'objectif voulu. Par exemple accroître la sensibilisation auprès du public cible et l'influencer à acheter.
- Le coût : Il est important d'identifier quel est le coût du changement de comportement. Il peut être exprimé en nombre brut (par exemple, le nombre de nouvelles personnes entrant dans un magasin devrait augmenter de 5 000 clients) ou en pourcentage (par exemple, le nombre de nouvelles personnes entrant dans un magasin devrait augmenter de X %).
- le Temps : Chaque objectif devrait être tracé sur une timeline . Que ce soit une année, un mois ou une semaine, les professionnels devraient chercher à déterminer la durée du programme ou de la campagne.

4.2.4 Les indicateurs de performance des leviers du marketing digital

a) Publicité en ligne

Les mesures clés comprennent :

Taux de clics (TC) - le pourcentage de téléspectateurs d'une annonce / marketing qui font le premier « clic » dans le média cible.

Cet indicateur identifie le succès de toute publicité et est utilisé à la fois par les annonceurs pour sélectionner les meilleures publicités.

Taux de rebond - le pourcentage de spectateurs qui cliquent initialement sur une annonce puis immédiatement rebondissent sur le site Web de l'annonceur (ou tout autre site Internet). Un taux de rebond élevé indique une annonce mal ciblée.

Taux de conversion - le pourcentage de internautes qui passent à l'action en faisant des transactions (ce n'est généralement pas toujours une vente).

Coût par clic - généralement utilisé avec les publicités payantes (adwords²¹, etc.) mais peut également être utilisé pour évaluer les résultats d'autres activités à condition que les clics puissent être attribués avec précision.

b) Email

Les indicateurs de mesures des efficacités des emails sont :

Taux d'ouverture - le pourcentage d'abonnés qui ouvrent un courriel

Taux de clic - pourcentage de personnes qui cliquent sur un lien dans le courriel

Taux de désabonnement - combien d'utilisateurs se désabonnent d'une liste de diffusion

c) Médias sociaux

L'analyse des données des médias sociaux peut fournir aux organisations des points de vue et des opinions de leurs clients. Ces données permettent :

- Un mécanisme de marketing rentable ;
- Un retour rapide sur les campagnes publicitaires ;
- un moyen rapide et facile de fournir un soutien et une assistance à la clientèle ;
- un moyen de suivre les commentaires et d'interagir directement.

²¹ Google AdWords est le programme de publicité en ligne de Google. Grâce à AdWords, vous pouvez créer des annonces qui sont diffusées sur le Web pour toucher les internautes au moment même où ils s'intéressent aux produits et services que vous proposez.

Les logiciels bureautiques, s'ils sont bien utilisés tels qu'Excel, PowerPoint et Word permettent de générer des rapports de gestion et ainsi, en exportant des fichiers .csv issus des rapports des médias sociaux. Il existe des logiciels dédiés uniquement à la mesure de performance des médias sociaux. La majorité de ces logiciels sont des applications gratuites ou par abonnement utilisées sur le Web ou « cloud ». Parmi ces outils on pourra citer Hootsuite (www.hootsuite.com) qui a été initialement développé comme un système de suivi pour Twitter, pour être finalement intégré à une gamme beaucoup plus riche de sites de médias sociaux. Son noyau différenciateur est l'installation de déclaration qui peut générer un large éventail de rapports sur les tendances, le marquage et le succès des clics de plusieurs plates-formes, permettant l'envoi automatique de rapports aux utilisateurs

d) les tableaux de bord digitaux

Un tableau de bord numérique est un espace où le marketeur peut accéder en un coup d'œil à une multitude d'informations qui pourront l'aider à transformer les données en renseignements afin de prendre des décisions et développer une entreprise, réduire les risques et finalement offrir un meilleur parcours client et un meilleur service marketing.

Le point de départ de la planification d'un tableau de bord numérique est de définir les objectifs globaux, afin d'identifier les types de données et d'informations à alimenter dans le tableau de bord. L'exemple le plus probant d'un tableau de bord numériques en ligne est *Google Analytics* qui un leader mondial des services d'analyse de sites Web. Il offre de vastes perspectives dans la performance du site Web et le suivi du parcours client, grâce à des rapports personnalisés et une facilité d'intégration dans les sites Web d'entreprise de tous types et toutes tailles.

4.3 Les modèles de mesure de la performance du marketing digital

4.3.1 Le modèle exploration-stratégique-financière

Mayar & Ramsey (2011) présentent un cadre conceptuel de la mesure de la performance du marketing digital fondé sur deux catégories d'indicateurs. La première catégorie organise les indicateurs en trois rubriques : (1) exploration, (2) stratégique, et (3) financière. La deuxième catégorie classe les indicateurs primaires et indicateurs de diagnostics. Les auteurs ont également identifié les sept indicateurs que chaque entreprise devrait adopter pour mesurer correctement et efficacement ses programmes de marketing.

Catégorie 1 : exploration-stratégique-financière

La première étape consiste à identifier et à catégoriser les indicateurs selon les trois rubriques en fonction des objectifs définis par l'entreprise :

Les indicateurs d'exploration concernent les aspects à court terme de la campagne, tels que la portée, la fréquence et l'engagement du marketing digital. Ils captent l'impact immédiat d'une dépense de marketing, telle qu'une augmentation du nombre de visiteurs sur un site.

Les indicateurs d'exploration sont utilisés comme diagnostic, car elles fournissent une vision immédiate des aspects à court terme du programme : Les consommateurs remarquent-ils les publicités ? Les messages atteignent-ils le bon public ? Les conduisent-ils vers les bonnes destinations en ligne ? »

Les indicateurs d'exploration - étant les moins liés à la performance des entreprises et au ROI- fournissent une base et aident gérer les audiences.

Exemple : Déterminer la portée en fonction du nombre de visiteurs ayant interagi avec le contenu sur le site Web de la marque.

Les indicateurs stratégiques aident à mesurer si les tactiques fonctionnent ou non. Ils sont plus prospectifs et concernent les objectifs marketing stratégiques à long terme, visant le développement de la clientèle (acquisition/ rétention) et de la

marque (considération). La mesure de leurs impacts nécessite plus de temps (au moins trois mois).

Exemple : la mesure de la préférence de la marque et chercher des augmentations de préférence au moyen de sondages administrés avant et après la visite du site.

Les indicateurs financiers sont liés à la performance financières en quantifiant le retour sur investissement ou les résultats financiers de l'activité marketing, tels que les ventes, la part de marché, augmentation des revenus et des bénéfices. Les résultats financiers sont liés plus directement à la réussite commerciale.

Exemple : Mesure financière (ROI / résultats des ventes), calculer la variation des ventes et du retour sur investissement en fonction du coût du contenu de marque.

Catégorie 2 : Les indicateurs primaires contre les indicateurs diagnostics

Autre approche qui consiste à classer les données en fonction de l'utilité, que ce soit en tant qu'outil primaire ou en tant qu'outil de diagnostic.

Les indicateurs primaires sont utilisés pour évaluer le succès global des programmes marketing. Ils sont étroitement alignés sur l'objectif global des dépenses marketing. Les statistiques principales typiques sont les ventes, les revenus et les attributs de marque. Les spécialistes du marketing ne se concentrent pas sur la bonne métrique principale : ils finissent par se compromettre avec une mesure d'activité, car ils sont généralement plus faciles à mesurer. Par exemple, certains spécialistes du marketing utiliseront le trafic Web ou les taux de clics (CTR) comme principale statistique, alors que leur véritable objectif est de créer une préférence de marque en utilisant du contenu en ligne.

Les indicateurs de diagnostic aident à expliquer l'indicateur principal. Les indicateurs de diagnostic peuvent aider à expliquer le succès ou l'échec d'une initiative. Par exemple, le manque de clarté des messages et des contenus d'un site d'annonces à générer des clics

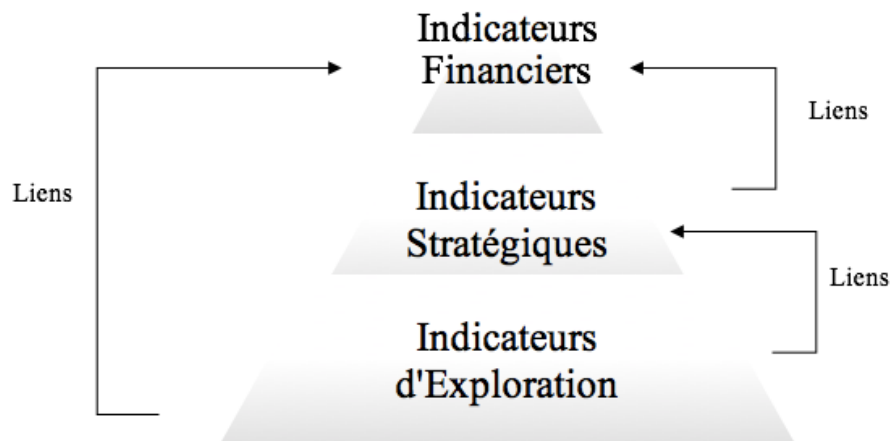


Figure 23 : Modèle conceptuel de la mesure de performance du digital/ Source :
(Mayar & Ramsey, 2011)

La figure n° 23 montre le cadre conceptuel selon les trois niveaux formant un continuum . Mayar & Ramsey (2011) soulignent que pour avoir un système de mesure complet, il faut sélectionner deux mesures - une primaire et une de diagnostic - dans chacun des trois paliers, afin d’avoir une base solide pour mesurer toute campagne ou initiative marketing.

Dans cette pyramide, chaque ensemble de mesure constitue la base du niveau supérieur suivant. Il est essentiel que les paramètres doivent être corrects, et que les liens entre eux doivent également être clairement établis.

4.3.2 Le modèle Balanced scorecard (tableau de bord prospectif)

Balanced scorecard est un tableau de bord stratégique dont l’objectif est de prendre en compte toutes les dimensions liées à la performance. Elle traduit la mission et la stratégie d’une organisation en un ensemble complet d’indicateur qui fournissent un cadre d’un système de mesure et de gestion stratégique (Kaplan & Norton, 1996).

Strauss & Frost (2014) proposent d'adapter ce tableau de bord au marketing digital, en reprenant les 04 éléments du modèle (Voir figure 24).

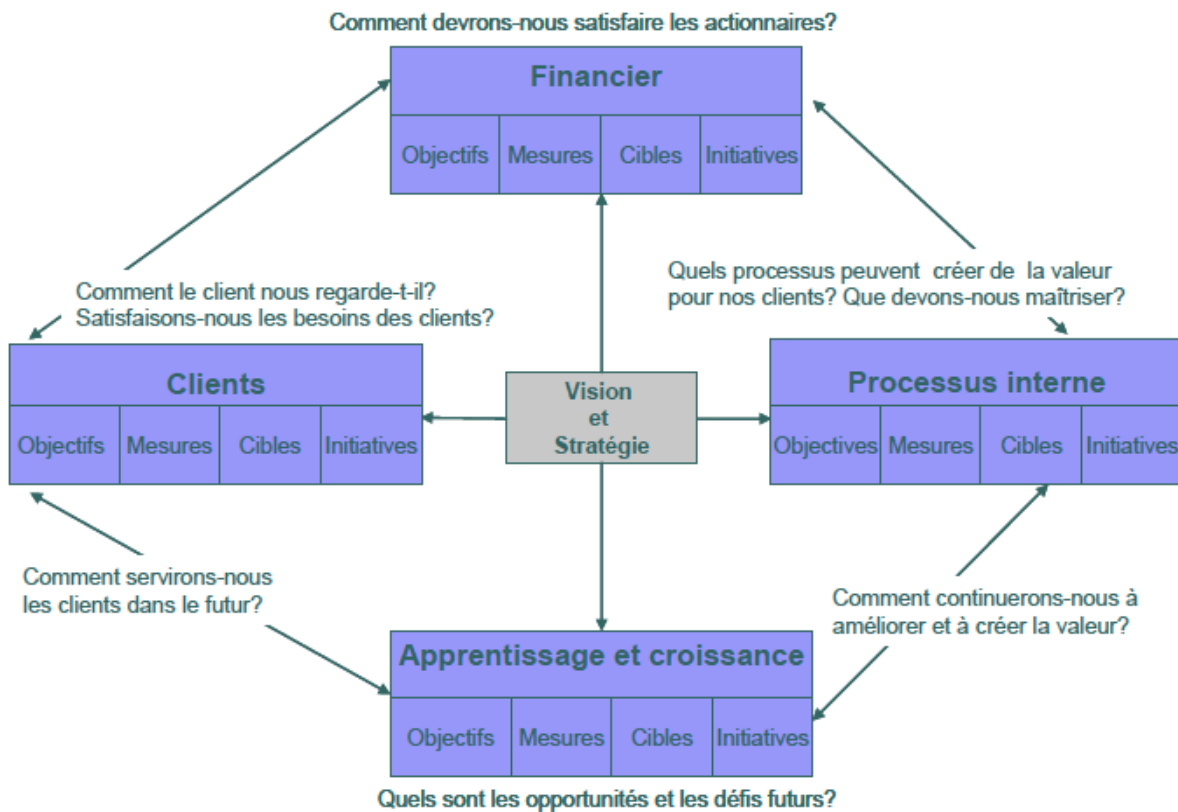


Figure 24 : Les quatre perspectives de balanced scorecard

a) Les indicateurs liés aux perspectives des consommateurs :

Parmi les importants indicateurs, on trouve la mesure de la fidélisation. On peut trouver d'autres indicateurs comme la perception des clients de la valeur du produit. L'engagement en ligne des clients peut être mesurer par le nombre de commentaires, photos, vidéos ou autres contenus générés. Le tableau 11 montre quelques exemples et d'indicateurs de mesures des perspectives clients.

Perspectives clients

Exemples d'objectifs	Des indicateurs de mesures
Accroître la notoriété d'un nouveau service de site Web	Sondage cible de sensibilisation au service
Impliquer les clients sur un site	Nombre de visiteurs sur le site
Augmenter le nombre de téléchargements de logiciels depuis le site Web	Nombre de commentaires, photos ou vidéos postés Sondage de la cible sur le site Web
Haute satisfaction du client avec le site Web	Nombre de visites et d'activités sur le site
Haute satisfaction du client avec la valeur d'achats en ligne	
Augmenter la quantité ou la fréquence des ventes en ligne des clients actuels	Nombre de plaintes reçues (par e-mail, téléphone)
Construire des relations clients	Nombre de paniers abandonnés
Des marchés cibles appropriés	Ventes de produits en ligne et hors ligne pour les mêmes produits

<p>Délai d'achat à la livraison plus rapide que les Concurrents</p> <p>Construire des communautés sur le site</p> <p>Valeur pour les partenaires commerciaux</p> <p>Augmenter le nombre d'affiliés dans le programme</p>	<p>Base de données pour le changement de fréquence des achats au fil du temps</p> <p>Nombre d'achats par client au fil du temps (En utilisant des données de cookie)</p> <p>Pourcentage de fidélisation</p> <p>Nombre de jours de la commande à la livraison</p> <p>Nombre d'inscriptions / amis dans la communauté</p> <p>Quantité de contenu importé dans les profils utilisateurs</p>
--	--

	Nombre d'affiliés au fil du temps
	Nombre de visiteurs du site partenaire

Tableau 11: Perspectives clients dans le cadre d'une stratégie digitale / Source :
Strauss & Frost (2014)

b) les indicateurs des perspectives des processus internes : les perspectives des processus internes sont très importantes pour la réussite d'une stratégie digitale. Ils sont liés au ressources humaines, le système d'information, la chaine d'approvisionnement et d'autres domaines qui ont peuvent affecter directement où indirectement le marketing. Le tableau 12 montre quelques exemples d'objectifs et d'indicateurs de mesures des perspectives des processus internes.

Perspectives des processus internes

Exemples d'objectifs	Des indicateurs de mesures
Améliorer la qualité des services en ligne	Enquête de marché cible Nombre de clients qui utilisent le service Nombre de plaintes dans les médias sociaux
Aide technique en ligne	

	<p>Temps requis pour répondre à l'e-mail du client</p> <p>Nombre de contacts pour résoudre un problème</p>
<p>Produit de haute qualité pour un service en ligne</p>	<p>Nombre de problèmes couverts par la FAQ du site Web</p> <p>Enquête de suivi auprès des clients</p>
<p>Taille de serveur Web adéquate et opérationnelle</p> <p>24/7</p>	<p>Statistiques de test produit</p>
	<p>Nombre de pages Web simultanées réelles</p> <p>Demandes divisées par le maximum possible</p>
<p>Optimisation du service d'aide client en ligne</p>	<p>Pourcentage de disponibilité pour le serveur</p>
<p>Gestion de contenu du site</p>	<p>Nombre de sauvegarde</p> <p>Nombre de réponses clients</p>
<p>Valeur de la chaîne d'approvisionnement pour l'entreprise</p>	<p>Nombre de discussion en ligne avec les clients</p>

<p>Satisfaction élevée des fournisseurs</p> <p>Valeur du partenaire</p>	<p>Nombre des mises à jour</p> <p>Le trafic du site par jour</p> <p>Le fournisseur profite des commandes de l'entreprise</p> <p>Contribution des partenaires à la conception du produit</p>
---	---

Tableau 12 : Perspectives des processus internes d'une stratégie digitale Source : Strauss & Frost (2014)

- d) **Les indicateurs des perspectives de formation et de croissance** :
- La formation et la croissance font partie du management des ressources humaines. L'innovation produit et le l'amélioration continue des processus marketing sont important pour l'e-business d'une entreprise, due aux changements rapide des technologies. Le tableau 13 donne quelques exemples d'objectifs et d'indicateurs affectant l'e-marketing.

Perspectives des processus de formation et de croissance

Exemples d'objectifs	Des indicateurs de mesures
<p>Service d'innovation en ligne</p>	<p>Nombre de nouveaux produits de service mis sur le marché en un an</p>

	<p>Nombre de nouvelles fonctionnalités de service non proposées par les concurrents</p> <p>Pourcentage des ventes de nouveaux services</p>
<p>Amélioration continue du CRM</p>	
<p>Conversion des ventes via internet</p>	<p>Nombre de plaintes et de correctifs de clients</p> <p>Nombre / type d'améliorations au fil du temps</p>
<p>Augmenter la valeur du management de la connaissance</p>	<p>Vente internet par employé</p> <p>Nombre de conversion par prospects</p>
<p>Succès de pénétration de nouveaux marchés</p>	<p>Nombre d'accès par employé</p> <p>Nombre de contribution des connaissances par employé</p> <p>Pourcentage des ventes dans chaque marchés</p>

Tableau 13 : Perspectives de formation et croissance d'une stratégie digitale /

Source : Strauss & Frost (2014)

e) **les perspectives des indicateurs financiers** : la stratégie marketing affecte les revenus d'une entreprise, qu'ils soient en ligne ou hors lignes. Chaque marketeur doit estimer les prévisions des ventes, les charges nécessaires pour délivrer les produits ou les services en ligne, ainsi que le seuil de rentabilité qui couvrira les charges fixes et la marge sur cout variable.

Les indicateurs les plus utilisés sont le profit et le ROMI (return on marketing investissement). Le retour sur investissement marketing est calculé en divisant le bénéfice net sur le total des actifs courants. Il est d'usage chez les marketeurs d'évaluer le retour sur investissement par projets de commerce électronique spécifiques, en disant le bénéfice sur le total des investissements tels que recherche et développement et campagne marketing. Exemple : Pour 100 000 \$ investie en logiciel d'analyse de trafic web, on gênera 75 000 \$ de revenu en plus en commerce électronique, soit un ROI de 75%. Le tableau 14 présente quelques perspectives financières communes des de performance utilisées par les e-marketeurs.

Perspectives des processus de finance

Exemples d'objectifs	Des indicateurs de mesures
Augmenter la part de marché pour les produits en ligne	Pourcentage de part de marché

<p>Croissance des ventes à deux chiffres</p>	<p>Volume en dollars des ventes d'une période à une autre.</p>
<p>Cibler 10% de retour sur investissement en un an pour chaque nouveau produit</p>	<p>ROI</p>
<p>Réduction des coûts d'acquisition des clients de canaux en ligne</p>	<p>Les couts de publicité divisé par le nombre de clients</p>
<p>Augmenter les taux de conversion sur le site Web</p>	<p>Le nombre d'achat divisé par le nombre de visiteurs</p>
<p>Augmenter le profit par client individuel</p>	<p>La moyenne d'achat</p>
<p>Augmenter le profit par client individuel</p>	<p>Contribution au profit au fil du temps moins les couts de publicité divisé par le nombre de clients</p> <p>Pourcentage du profit net les ventes</p>

Atteindre au moins un bénéfice net de 10% en première année d'un nouveau produit	
---	--

Tableau 14 : Les perspectives des indicateurs financiers d'une stratégie digitale /

Source : Strauss & Frost (2014)

CHAPITRE 5 : ENQUETE EMPIRIQUE SUR LES COMPETENCES ET LES CAPACITES ESSENTIELLES A LA REUSSITE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

A l'heure où l'économie algérienne s'ouvre, de plus en plus, aux marchés internationaux, grâce à des partenariats économiques, notamment avec l'Union Européenne et des conventions de libres échanges avec les pays arabes, les entreprises algériennes se trouvent confrontés à une concurrence de plus en plus exacerbée, qui se soldera inévitablement par l'échec pour certaines, survie pour d'autres, et succès pour celles qui sauront prendre le train déjà en marche de la transformation digitale.

L'objectif de cette enquête empirique est de définir les capacités et les compétences essentielles à la réussite d'une transformation digitale.

5.1 Le design de l'étude

Afin de comprendre quelles pourraient être les capacités et les compétences essentielles à la réussite de la digitalisation des entreprises, nous avons mené une enquête quantitative²² sur un échantillon aléatoire d'entreprises issues de la base de données du forum des chefs d'entreprises ainsi que du réseau LinkedIn de l'auteur. Plus de 600 questionnaires électroniques ont été envoyés entre septembre 2015

²² Les premiers résultats préliminaires de cette enquête ont été présentés par nous-même, à une conférence internationale sur l'économie numérique, organisée par l'agence universitaire francophone (AUF) et l'université Concordia, en octobre 2015 à Montréal Canada.

et septembre 2016. Les thématiques du questionnaire ont été inspirées d'une étude réalisée par (Gerald & al , 2015).

On a généré 94 questionnaires renseignés. Pour le traitement des résultats de recherche, et afin de répondre à notre question, nous avons opté pour l'analyse en composante principale. Ce choix réside dans le fait qu'elle est une analyse factorielle exploratoire, notre objectif étant de regrouper des variables dans des groupes limités afin de voir les relations entre elles.

La problématique : *Quels sont les compétences et les capacités essentielles qui permettent la réussite de la digitalisation des entreprises ?*

Nous posons à ce titre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La réussite de la transformation digitale dépend de certaines compétences et capacités intrinsèques

Hypothèse 2 : la capacité d'innovation et de collaboration de l'entreprise ont un lien avec un niveau de transformation digitale développé

Hypothèse 3 : le défaut d'intégration du digital dans une stratégie d'entreprise a un lien avec une faible transformation digitale

5.2 Analyse des résultats de l'enquête

Le tableau 15 dresse le bilan final de l'analyse en composantes principales du niveau de maturité digitale des entreprises algériennes :

- Dans la colonne1, nous avons les composantes et les variables :

Composantes variables	et Coefficient	Variance en % Réelle Interne	
Composante I : Entreprise à Maturité digitale développée			
1. Innovation	,812		
2. Collaboration			
3. Leadership et expérience pour une stratégie digitale	,773		
4. Volonté de répondre aux tendances digitales	,759	47,17	79,58
5. Réaction aux menaces et opportunités	,706		
6. Réaction aux tendances digitales	.686		
7. Considération du digital comme une opportunité	,636		
	,496		

Composante II : Entreprise à faible maturité digitale			
1. Importance du digital dans trois ans	,829	12,10	20,41
2. Importance du digital dans une année	,755		
3. Impact du digital sur le secteur	,678		
4. Importance du digital aujourd'hui			
5. Le digital comme menace (-)	,654		
	- ,427		
Total		59,27	100

Tableau 15 : l'analyse en composantes principales du niveau de maturité digitale des entreprises algériennes / Source : SPSS

La composante I regroupe les variables qui sont les plus importantes dans les entreprises à maturité digitale développée.

La composante II regroupe les variables les plus importantes dans des entreprises à faible maturité digitale.

- Dans la colonne 2, nous avons les coefficients placés par ordre de grandeur.

- Dans la colonne 3 est présentée la variance expliquée par le modèle factoriel. Ainsi, la composante I représente 47,17 % de la variance et la composante II, 12,10 % ;

le modèle lui-même « explique » à 59,3 % le niveau de maturité digitale ; cela veut dire que 40,7 % du niveau de maturité digitale reste inexpliqué par les variables choisies.

- Dans la dernière colonne nous avons la variance interne

L'analyse des composantes principales du niveau de transformation digitales tend à montrer (voir tableau 16) qu'il y a deux types d'entreprises :

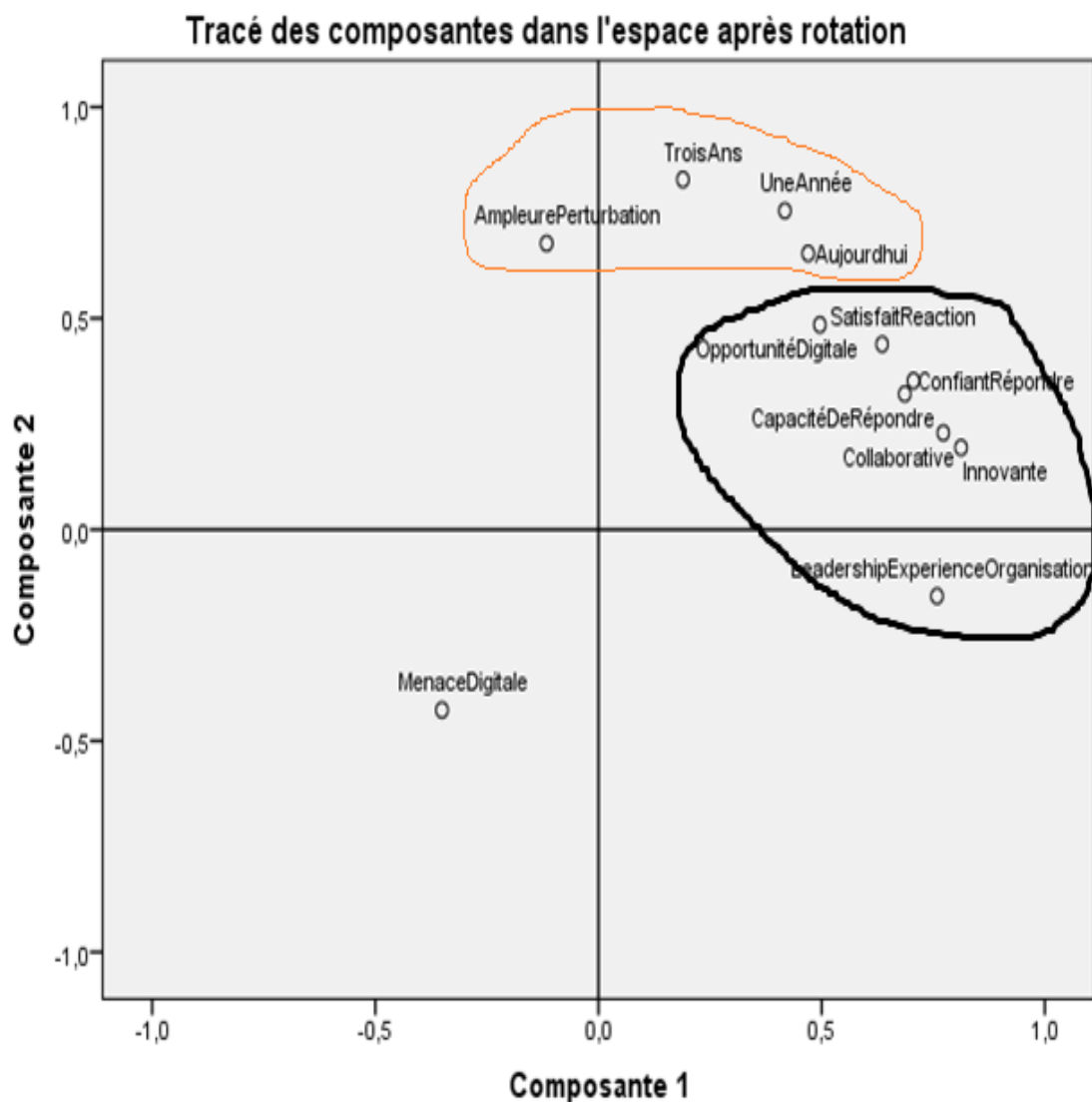
Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,848
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	584,126
	Ddl	66
	Signification	,000

Tableau 16 : L'analyse en composantes principales du niveau de transformation /
Source : SPSS

Le test KMO est égal à 84,8%, ce qui indique une grande validité. Le test de Bartlett nous indique que l'hypothèse H0 doit être rejetée (le résultat du test doit être égal ou inférieur à 0,05). La recherche des composantes est donc justifiée.

1- Les entreprises à transformation digitale développée : Ce sont des entreprises innovantes et collaboratives par rapport à leurs concurrents, ayant des compétences intrinsèques pour exécuter une stratégie digitale et faire face aux tendances digitales ainsi qu'aux opportunités et menaces du marché. Ce sont des entreprises qui ont une rapide réaction face aux tendances digitales et considèrent que ces dernières sont des opportunités pour développer leur business et des avantages concurrentiels.

2- Les entreprises à faible transformation digitale : Ce sont des entreprises qui considèrent que le digital n'est pas une priorité immédiate, même si elles estiment que ce dernier perturbe leur secteur. Paradoxalement, ces entreprises ont conscience que le digital pourrait être une opportunité pour leur développement et qu'il ne représente pas de menace sur leur activités (corrélation négative – 42,7% sur la variable « le digital est une menace »). Ce sont donc des entreprises qui sont volontairement en retard en matière de digitalisation, ce qui pourrait avoir comme conséquence des pertes de marché au profit de concurrents ou une disparition programmée du marché.



5.3 Discussion des résultats de l'enquête

Les résultats de cette première étude exploratoire, prouvent que les entreprises qui sont en avance dans leur transformation digitale ont des capacités et des compétences intrinsèques qui leurs permettent de tirer profit des technologies digitales. Ceci confirme notre hypothèse H1.

La capacité d'innovation et de collaboration grâce à des ressources internes où des compétences externes sont des leviers permettant aux entreprises d'atteindre un niveau de maturité développé. Nous confirmons de ce fait notre hypothèse H2.

Finalement, l'entreprise qui n'a pas de vision sur l'intégration du digital dans sa stratégie et qui ne surveille pas les tendances actuelles et futures prendra le risque de retarder son développement ou de mettre en péril son existence. Notre hypothèse H3 est confirmée.

Afin de palier au retard dans la transformation digitale des entreprises algériennes, nous proposons d'adopter le modèle Fæste, Gumsheimer et Scherer (Sep 2015) qui proposent un processus de transformation digitale qui prend en compte comment commencer, manager, et générer un développement durable de leurs transformations digitales, en tirant profit de la 3 G et de la 4G , avec la collaboration ou l'intégration de jeunes startup.

Finalement, nous préconisons de lancer des actions de digitalisation des processus internes, en y procédant par petites échelles avec des expériences directes, en multipliant les initiatives et en essayant de nouveaux business modèles afin de limiter les risques et les pertes.

Au regard des résultats de notre enquête, il semble évident que c'est la capacité d'innovation et de collaboration, ainsi que la vision stratégique qui sont des leviers de la transformation digitale. L'intégration de nouvelles compétences et la création

de nouveaux business modèles sont des conditions nécessaires à cette transformation. Ce processus d'innovation, qui provient parfois de génies qui émettent de nouvelles idées, pourra être développé dans une organisation en instaurant une culture d'innovation en utilisant un ensemble de techniques et de processus qui permettront aux équipes d'agir de façon entrepreneuriale (Rowles & Brown, 2017).

Cette capacité d'innovation est la première compétence pour transformer une entreprise en entreprise numérique (Uhl & Alexander, 2014). Elle se traduit par un processus d'innovation claire et défini, des partenariats, ainsi que l'intégration des consommateurs comme co- créateurs.

Seules les entreprises qui sauront réussir leurs transformations digitales pourront dégager de réels bénéfices en matière d'économie de coûts et de performance, ce qui pourrait leur procurer indéniablement des avantages concurrentiels pour survivre dans une économie de plus en plus impactée par la digitalisation et la globalisation.

Les technologies digitales représentent en effet de réelles sources de compétitivité pour les entreprises algériennes afin d'améliorer leur croissance, grâce notamment à des consommateurs algériens de plus en plus familiarisés avec l'usage des appareils digitaux. D'un point de vue macroéconomique, le digital peut être un accélérateur de création de nouveaux emplois et de nouvelles entreprises numériques qui participeront à la diversification du tissu des entreprises et à la croissance encore faible des TIC dans le PIB de l'Algérie.

CHAPITRE 06 : L'EFFET DU MARKETING DIGITAL SUR LA PERFORMANCE MARKETING : UNE ANALYSE D'UN MODELE MEDIAN MODERE D'EQUATION STRUCTURELLE SELON L'APPROCHE PLS.

La partie theorique de notre thèse à démontré l'effet direct du marketing digital sur la performance . Cependant, peu de recherches ont abordé le role intermédiaire et médiateur du marketing digital entre le support de la direction et la performance (Sheikh & al , 2018). C'est dans cette approche que s'inscrit la contribution de notre etude.

Partant de la revue de littérature de Melville et al. (2004)²³ , qui démontre que les nouvelles technologies génèrent de la valeur au niveau des organisations , et que cette relation sera impacté par le niveau de ressources complémentaires , de la situation macro- économique, et d'une variétés de facteurs d'interactions comme le support de la direction (Sheikh & al , 2018), nous proposons d'intégrer le role de plusieurs variables moderatrices dans cette relation, ce qui serait aussi la contribution de notre etude, en mobilisant les recherches de Kannan & Hongshuang, (2017) sur le changement de comportement des clients grace aux canaux digitaux, les recherches de (Porter & Millar, 1985 ;Zhu, Kraemer, & Xu, 2006) sur l'intensité de la concurrence et de (Porter & Millar, 1985) (Pilat & Wölfl, 2004) sur l'usage des TIC dans un secteur.

L'originalité de notre modèle d'equation structurelle est dans la considération du marketing digital comme une variable médiatrice et l'intégration de plusieurs variables moderatrices, donnant lieu à des effets dits médiation moderée ou des effets

²³ Cité par (Deltour & Lethiais, 2014)

indirects conditionnels , modèle de plus en plus utilisé par les chercheurs en marketing (Borau & al , 2015).

6.1 Question de recherche et hypothèses

Notre enquête puise son cadre conceptuel dans la revue de littérature décrite dans la partie théorique de notre thèse. A ce propos, nous posons notre question de recherche comme suit :

Quel est l'effet du déploiement du marketing digital sur la performance marketing des entreprises algériennes ?

D'autres questions subsidiaires peuvent être posées :

- Y a-t-il une relation directe et significative entre le marketing digital et la performance marketing ?
- Si relation positive il y a, quelles mesures de la performance marketing sont liées avec le marketing digital ?
- Est-ce que le support de la direction a un lien positif avec le déploiement du marketing digital ?
- Est-ce que le marketing digital a un effet médian entre le support de la direction et la performance marketing ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer et modérer la relation entre le marketing digital et la performance marketing ?
- Existe-t-il des niveaux de maturité de marketing digital ?

Au regard des discussions de notre revue de littérature, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le support de la direction a une relation positive avec l'usage du marketing digital

Hypothèses 2 : le support de la direction a une relation positive avec la performance

Hypothèse 3 : l'usage du marketing digital a une relation positive avec la performance marketing.

Hypothèses 4 : L'usage des TIC par les clients modère la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

Hypothèse 5 : la pression de l'intensité concurrentielle modère la relation entre le support de la direction et l'usage du marketing digital.

Hypothèses 6 : L'usage des TIC dans un secteur modère la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

Après avoir décrit notre méthodologie pour atteindre le résultat de l'étude, nous présentons l'analyse de la collecte des données avec une interprétation et une discussion sur la base des résultats obtenus. La figure 26 présente le cadre de notre recherche.

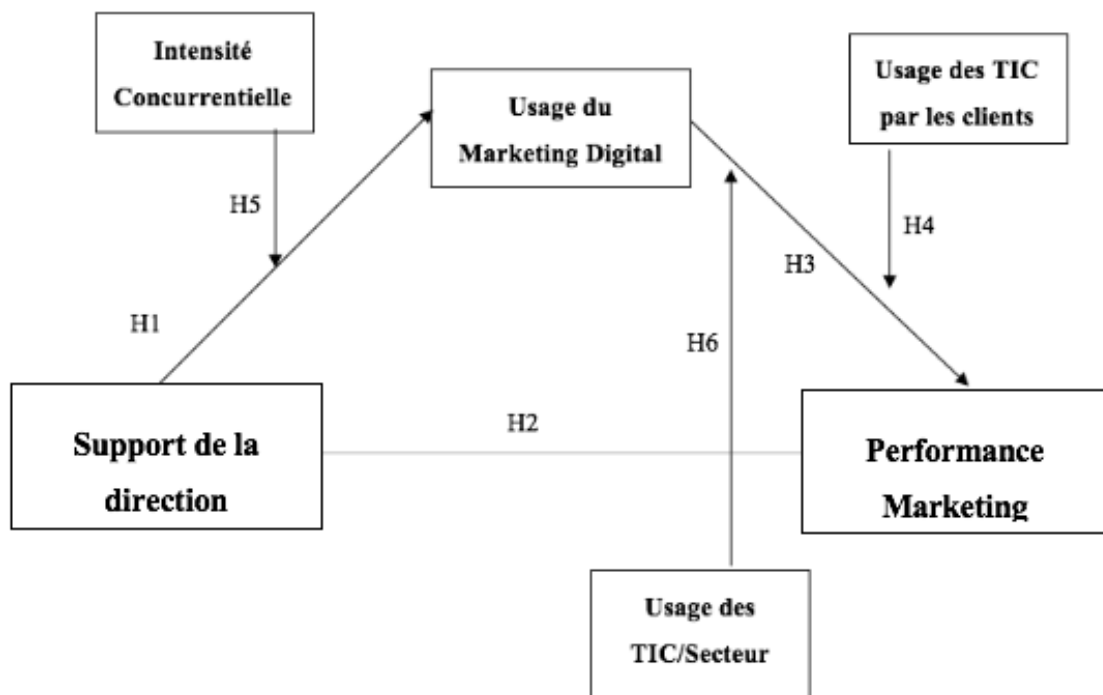


Figure 26 : Cadre de la recherche

6.2 Méthodologie

Notre enquête empirique développe et teste un modèle d'équations structurelles décrivant et examinant les natures de la relation entre le rôle médian de l'utilisation du marketing digital entre la performance marketing et le support de la direction dans le marché algérien.

La question centrale de recherche de notre thèse s'intéresse à la relation directe entre le marketing digital et la performance marketing, résultat constaté par de nombreux chercheurs tels que Brodie & al (2007) Trainor & al (2011), mais aussi sur une relation indirecte, peu abordée dans la revue de littérature (Sheikh ,2018), en considérant le marketing digital comme variable médiatrice et intermédiaire entre le support de la direction et la performance marketing. Nous avons aussi voulu examiner l'éventuel rôle modérateur de facteurs externes pouvant faire partie de notre modèle.

6.2.1 Population, technique d'échantillonnage et descriptif de l'échantillon

Notre population sont des entreprises, tous secteurs confondus, ayant au moins utilisé un canal digital dans leur démarche marketing. Nous avons choisi de diffuser le questionnaire, hébergé sur Google Form, via 2 modes de distribution, à savoir : la base de données de la chambre de commerce et d'industrie d'Oran et, une diffusion sur les réseaux LinkedIn et Facebook . De par le choix de ces deux modes de distribution, nous considérons que notre échantillon est un échantillon de convenance non aléatoire, justifié pour des raisons pratiques d'accessibilité et de cout (En tant qu'élus à la chambre de commerce et d'industrie d'Oran, l'auteur à accès à la base de données des adhérents).

Chin et Newsted (1999) ont indiqué que l'approche PLS, méthode d'analyse de notre étude, peut être effectuée avec une taille d'échantillon aussi faible que

50²⁴ .Cependant pour notre étude, nous nous baserons sur les recommandations de Chin et al. (2003)²⁵ qui précisent que les échantillons faibles ne permettent pas d'analyser les effets d'interaction d'une variable modératrice affectant la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Les auteurs démontrent que le nombre d'indicateurs et la fiabilité des items et des construits sont aussi importants que la taille de l'échantillon. Ainsi, Les résultats de leur simulation suggèrent une taille d'échantillon comprise entre 100 et 150 observations, et 4 indicateurs ou plus pour chaque construit, afin d'évaluer l'impact d'une variable modératrice.

Nous avons obtenu 149 questionnaires exploitables. 89% des répondants sont soit des cadres, des responsables/managers marketing ou des directeurs généraux (Voir tableau 17).

Poste des répondants	%
Autre	11%
Cadre	32%
Directeur Général	29%
Responsable / Manager Marketing	28%
Total général	100%

Tableau 17 :Fonction des répondants

²⁴ Cité par Haenlein & Kaplan (2004)

²⁵ Cite par Fernandes (2012)

Le secteur des services est dominant avec 51% des répondants, alors qu'ils sont respectivement 23%, 19% et 6% pour le secteur de l'industrie, du commerce et du BTPH (Voir tableau 18).

Secteurs des répondants	%
BTPH	6%
Commerce	19%
Industrie	23%
Services	51%
Total général	100%

Tableau 18 : Secteurs d'activités des répondants

Les PME (moins de 250 employés) avec 43% et les micro entreprises (moins de 10 employés) avec 30% dominent notre échantillon. Les entreprises de taille intermédiaire (moins de 5 000 employés) et les grandes entreprises (plus de 5 000 employés) représentent respectivement à 22% et 5% de notre échantillon (Voir tableau 19).

Nbr d'effectif	%
PME	43%
Intermédiaire	22%
Grande entreprise	5%
Micro entreprise	30%
Total général	100%

Tableau 19 :Catégorie des entreprises

6.2.2 Définition des concepts et des items de mesure des construits

Le tableau 20 présente les définitions des concepts selon la revue de littérature citée ci-dessus. Les items de mesures ont été empruntés de la revue de littérature mentionnée dans le tableau 21 et opérationnalisés par le biais d'échelles de likert en sept points , après validation de la fiabilité de 30 questionnaires dans un test pilote. L'ensemble des variables est construit sur le mode réflectif. Ce choix est justifié par l'examen de la littérature qui révèle que la plupart des modèles présentés dans les principales revues de marketing de premier rang sont de nature réflexive (Jarvis, Mackensie, & Podsakoff, 2004). Dans la théorie de la mesure réflexive, les variables / dimensions manifestes d'un construit sont hautement corrélées les unes avec les autres car chacune d'elles est le reflet de la construction (Hair et al,2014).

Les construits	Les recherches antérieures	Définitions
Marketing digital	(Adam et Al 2009 ;Brodie & al, 2007 ;Trainor et Al, 2011 ;Olomu & Irefin, 2016).	Une pratique marketing modernes impliquant la commercialisation de biens, de services, d'informations et d'idées via Internet et d'autres canaux digitaux(web, e-mail, mobile, réseaux sociaux...),
Performance marketing	(Gao, 2010 ;Huizingh & Zengerink, 2001)	Un processus multidimensionnel qui inclut trois dimensions : efficience , efficacité et adaptabilité ; activités de marketing d'une organisation qui concernent les objectifs liés au marché, tels que les revenus, croissance, part de marché, et des objectifs liés aux clients, tel que : l'acquisition et fidélisation
Support de la direction	(Brentani & Kleinschmidt., 2004)	le degré, les attitudes positives ou proactives auquel la direction soutient le processus de développement de nouveaux produits, en y allouant les ressources et les capitaux nécessaires
Le comportement des clients à l'égard des TIC	(Jaworski & Kohli, 1993 ; Kannan & Hongshuang, 2017)	l'impact de l'environnement numérique , de part les nombreuses applications webs et l'exploitation des appareils numériques, sur l'adoption de la technologie et son usage par les consommateurs
L'intensité concurrentielle	(Porter & Millar, 1985 ; Zhu, Kraemer, & Xu, 2006)	le niveau d'affectation d'une entreprise par ses concurrents dans un marché , pouvant se voir modifier par l'adoption de nouveaux systèmes d'informations

Niveau d'usage des TIC dans un secteur	(Porter & Millar, 1985 ; Pilat & Wölfl, 2004)	Effet des TIC sur la structure d'industrie, leurs impacts sur le niveau des données dans des secteurs et leur effet sur la croissance économique
---	---	--

Tableau 20 : Définition des concepts de l'étude / Réalisé par nous même

Le construit	Items de mesures (Variable numérique 1 à 7)
<p>Marketing digital</p> <p>Items empruntés et adaptés de</p> <p>(Brodie & al, 2007)</p> <p>(Sheikh & al 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital (Exemple : site web, e-mail) pour communiquer avec les consommateurs 2. Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital (Exemple : réseaux sociaux, e-mail) pour recevoir les feeds back des consommateurs 3. Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital comme support aux activités commerciales (Exemple : Information sur les prix, services clientèle) 4. Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital pour faciliter les transactions commerciales (Exemple : Vendre des produits) 5. Votre entreprise possède une infrastructure technologique et des compétences pour implémenter des canaux digitaux (Exemple : serveur pour stockage de données ou logiciel, des informaticiens en interne ou en externe) 6. Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales
<p>Performance marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est l'effet du marketing digital sur l'augmentation de votre chiffre d'affaires 2. Quel est l'effet du marketing digital sur votre acquisition de nouveaux clients ?

<p>Items empruntés et adaptés de :</p> <p>(Brodie & al, 2007) (Chavey, 2010)</p> <p>(Morgan, 2012) (Trainor & al 2011)</p>	<p>3. Quel est l'effet du marketing digital sur la fidélisation de vos clients ?</p>
<p>Soutien du top management au marketing digital</p> <p>Items empruntés et adaptés de :</p> <p>(Germann & al 2013) (Sheikh & al 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notre top management a une attitude favorable à l'égard du marketing digital 2. Notre top management a conscience des bénéfices des nouvelles technologies 3. Notre top management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités marketing 4. Notre top management encourage activement les services marketing à utiliser les canaux technologiques
<p>Le comportement des clients à l'égard des TIC</p> <p>(Jaworski & Kohli, 1993) (Kannan & Hongshuang, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriez-vous que vos clients utilisent le digital d'une manière intense 2. Diriez-vous que vos clients préfèrent vous contacter via les canaux digitaux 3. Diriez-vous que vos clients s'informent et échangent avec votre entreprise via les canaux digitaux
<p>Intensité concurrentielle</p> <p>(Porter & Millar, 1985) (Zhu, Kraemer, & Xu, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriez-vous que la concurrence dans votre secteur est très intense 2. Diriez-vous que votre secteur connaît beaucoup de promotion des concurrents 3. Diriez-vous que votre secteur connaît une guerre des prix

<p>Niveau d'usage des TIC dans un secteur</p> <p>(Porter & Millar, 1985) (Pilat & Wöfl, 2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriez-vous que l'usage du digital dans votre secteur est très intense 2. Diriez-vous que l'usage du digital est utilisé intensément par vos concurrents 3. Diriez-vous que l'usage du digital est un avantage compétitif dans votre secteur
--	---

Tableau 21 : les items de mesures des variables latentes / Réalisé par nous même

6.3 Analyse des données

6.3.1 Le choix de l'approche PLS comme méthode d'analyse

La modélisation par équations structurelles (SEM ; structural equation Modling) est une méthode d'analyse de données multivariées de seconde génération, souvent utilisée dans la recherche marketing, car elle permet de tester des modèles causaux linéaires , validés théoriquement (Guarino, 2004). C'est une technique qui permet de modéliser des modèles théoriques et de spécifier la façon dont les concepts sont mesurés et les relations entre eux, dans le but de juger de la pertinence ou non d'un modèle théorique dans le contexte où il est testé (Haon & Jolibert, 2008).

Selon Haon & Jolibert (2008), parmi les nombreux avantages des équations structurelles , le fait est qu'elles permettent d'étudier des variables latentes , appréhendées indirectement par d'autres variables observables.

Lorsque l'interprétation des données permet une séparation naturelle des variables prédictives et des réponses, les moindres carrés partiels, ou PLS en abrégé, constituent une approche flexible de la construction de modèles statistiques pour la prédiction de variables latentes (Cox & Gaudard, 2013). L'approche PLS peut traiter des variables colinéaires, à savoir des variables qui véhiculent les mêmes informations, et être appliquée au domaine marketing

afin de traiter des données multivariées. Cette méthode est particulièrement adaptée au développement théorique et aux applications prédictives, peut être utilisée aussi bien pour confirmer la théorie, qu'identifier l'existence ou non de relations (Fernandes, 2012).

La technique des moindres carrés partiels (PLS), développée par Wold (1982, 1985)²⁶, a été introduite pour la première fois dans le contexte de modèles de régression linéaire multiple, afin de surmonter les problèmes posés par les procédures d'estimation lorsque surviennent une sur-paramétrisation et une multi colinéarité. Cette approche permet aux chercheurs de se concentrer sur l'objet de leur recherche, tout en s'affranchissant des contraintes techniques. Selon Wong (2013), l'avantage de son application est qu'elle est plus flexible à être utilisée, dans le cas où :

1. La taille de l'échantillon est petite (Fernandes, 2012) (Haenlein & Kaplan, 2004)²⁷.
2. Les applications ont peu de théorie disponible
3. L'exactitude prédictive est primordiale.

Le logiciel SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) a été utilisé dans notre étude pour évaluer le modèle externe (modèle de mesure) et le modèle interne (modèle structurel), ainsi que l'analyse des effets directs, médiateur et modérateurs.

²⁶ Cité par Kenett & Salini (2012)

²⁷ Adéquate aux études d'entreprises et autres organisations qui sont par nature moins nombreuses ou plus difficiles à toucher lors d'une étude quantitative par questionnaire qu'une population composée de consommateurs.

6.3.2 Ajustement du modèle

Erreur de calcul et épuration de variable du modèle

Après avoir exécuté le PLS algorithme, le logiciel SMART PLS a indiqué un message d'erreur, en affichant un problème de calcul des coefficients de régression et des corrélations où l'inverse de la matrice joue un rôle important.

Le logiciel indique qu'un tel problème de matrice singulière peut se produire pendant les calculs pour plusieurs raisons, telles qu'une variable ayant une variance nulle, une colinéarité extrême, ou un échantillon trop petit. Le logiciel recommande d'identifier les variables à l'origine de ce blocage, et de les supprimer du modèle.

Épuration des variables à l'origine de l'erreur de calcul du modèle

Après avoir testé l'élimination de la variable intensité concurrentielle et usage des TIC dans un secteur, l'exécution de l'algorithme PLS s'avère normale, et les résultats du modèle de mesure des 5 variables latentes sont satisfaisantes.

Cependant, l'exécution du Bootstrapping pour l'évaluation du modèle de mesure, élimine la variable usage des TIC dans un secteur du modèle, car sa relation directe avec la performance marketing n'est pas significative, et de ce fait ne remplit pas la première condition, afin de faire le test de modération.

Par conséquent, notre modèle de recherche qui s'avère bien adapté et répond aux conditions statistiques, en éliminant les deux variables modératrices : usage des TIC dans un secteur et intensité concurrentielle. La figure n°27 présente le modèle de recherche ajusté.

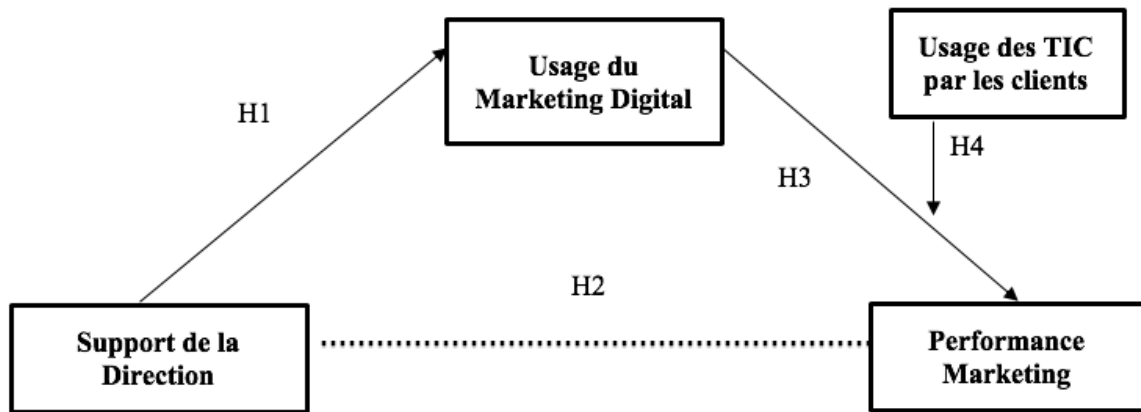


Figure 27 : Le modèle de recherche ajusté

6.3.3 Évaluation du modèle de mesure

Selon Fernandes (2012) le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe, est évalué sur la base des deux critères suivants :

1. la validité convergente des mesures associées aux construits (fiabilité du composite $> 0,7$) offre une meilleure mesure de la fiabilité de la cohérence interne au lieu d'utiliser Alpha de Cronbach's (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). La variance moyenne extraite de chaque construit (AVE) doit être de 0.50 ou plus. L'AVE est la valeur moyenne des charges quadratiques d'un ensemble d'indicateurs. Un AVE de 0,50 montre que le construit explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).
2. La première partie de la validité discriminante est mesurée grâce au critère de Fornell et Larcker (1981). Celui-ci indique que le construit doit partager plus de variance avec ses indicateurs qu'avec tout autre construit (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). La deuxième partie de la validité

discriminante renvoi au degré de différenciation d'un construit à un autre, en examinant leur potentiel chevauchement ou de croisement (cross loading).

1. Validité convergente

Usage du Marketing Digital (Cronbach Alpha = 0,882 , Fiabilité du composite (CR). = 0,914 , Variance moyenne extraite (AVE) = 0,679

1	Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital pour communiquer avec les consommateurs	0,838
2	Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital pour recevoir les feeds back des consommateurs	0,875
3	Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital comme support aux activités commerciales	0,820
4	Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital pour faciliter les transactions commerciales	0,813
5	Votre entreprise possède une infrastructure technologique et des compétences pour implémenter des canaux digitaux	*
6	Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales	0,771

Soutient de la Direction Cronbach Alpha = 0,965. , Fiabilité du composite (CR)= 0,974. , Variance moyenne extraite (AVE) = 0,905

1	Notre top management a une attitude favorable à l'égard du marketing digital	0,927
2	Notre top management a conscience des bénéfices des nouvelles technologies	0,957
3	Notre top management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités marketing	0,967
4	Notre top management encourage activement les services marketing a utiliser les canaux technologiques	0,953

Performance Marketing Cronbach Alpha = 0,933. , Fiabilité du composite (CR) = 0,958. , Variance moyenne extraite (AVE) = 0,883

1	Le marketing digital a eu un effet sur l'augmentation de votre chiffre d'affaires	0,941
2	Le marketing digital a eu un effet sur l'acquisition de nouveaux clients	0,945
3	Le marketing digital a eu un effet sur la fidélisation de vos clients	0,933
Usage des TIC/Clients Cronbach Alpha =. 0,976. , Fiabilité du composite (CR) =. 0,985 , Variance moyenne extraite (AVE) = 0,955		
1	Diriez-vous que vos clients utilise le digital d'une manière intense	0,970
2	Diriez-vous que vos clients préfèrent vous contacter via les canaux digitaux	0,985
3	Diriez-vous que vos clients s'informent et échangent avec votre entreprise via les canaux digitaux	0,976

Tableau 22 : Résultat du modèle de mesure- validité convergente / Source :
SmartPls

Les échelles présentent la fiabilité des items et la validité convergente (fiabilité du composite) sont supérieures à la valeur seuil de 0.7 (sauf l'item 5 du construit marketing digital = 0,529 qui a été épuré du construit). La validé discriminante (AVE) est entre 0,679 et 0,955. Celle-ci rempli la condition statistique, qui est d'être supérieure à 0,5. On en conclut la bonne validité des échelles de mesure. La variable marketing digital est expliqué par 50,5 % de la variable support de direction. La variable performance marketing est expliquée par 66,2% de la variable marketing digital (Voir tableau 22).

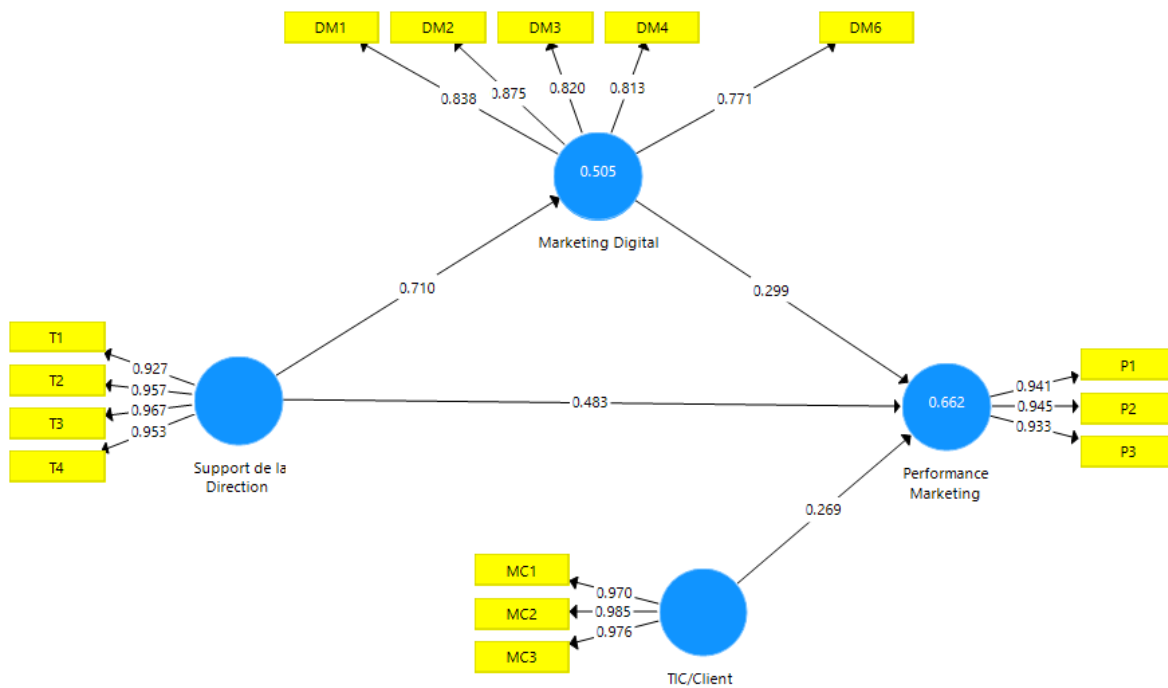


Figure 28 : Modèle de mesure - Charges de facteurs et valeurs de coefficients /
Source : SmartPLS

2. Validité discriminante

Critère de Fornell et Larcker

	Marketing Digital	Performance Mkg	Support Direction	Usage TIC/Clients
Marketing Digital	0,824			
Performance Mkg	0,690	0,939		
Support Direction	0,710	0,730	0,951	
Usage TIC/Clients	0,178	0,384	0,128	0,977

Tableau 23 : Validité discriminante des construits / Source : SmartPls

La variance extraite moyenne (AVE) de nos trois construits est supérieure au carré des corrélations de ces construits avec les autres variables latentes du modèle. Nous confirmons, selon le critère de Fornell et Larcker (1981), la validité discriminante de l'ensemble des construits composant notre modèle (Voir tableau 23).

Validité discriminante- Croix de chargement

Construit	Items	Marketing Digital	Performance Mkg	Support Direction	Usage TIC/Clients
Marketing Digital	MD1	0,838	0,538	0,584	0,163
	MD2	0,875	0,644	0,657	0,230
	MD3	0,820	0,539	0,601	0,157
	MD4	0,813	0,558	0,535	0,113
	MD6	0,771	0,557	0,542	0,057
Usage TIC/Clients	MC1	0,144	0,361	0,134	0,970
	MC2	0,183	0,388	0,132	0,985
	MC3	0,195	0,376	0,109	0,976
Performance Mkg	P1	0,648	0,941	0,674	0,362
	P2	0,624	0,945	0,680	0,398
	P3	0,672	0,933	0,703	0,323
Support Direction	T1	0,650	0,631	0,927	0,062
	T2	0,655	0,682	0,957	0,122
	T3	0,677	0,722	0,967	0,125
	T4	0,718	0,736	0,953	0,170

Tableau 24 : Validité discriminante - Chargement croisé (cross loading) / Source : SmartPls

Les résultats présentés dans le tableau 24 confirment la validité discriminante de nos variables latentes, car celles-ci ne se chevauchent pas et partagent plus de variance avec leurs propres indicateurs qu'avec d'autres variables latentes.

6.3.3 Évaluation du modèle structurel

Après avoir confirmé la fiabilité et la validité des modèles externes, plusieurs étapes doivent être suivies pour évaluer les relations hypothétiques dans le modèle structurel, appelé aussi modèle interne. Pour répondre aux questions de notre recherche et aux objectifs de l'étude, l'approche PLS nous permet de mesurer l'effet direct via les critères de Hair et al (2014) , et un effet indirect, incluant la médiation (technique de ré-échantillonnage bootstrapping) et la modération de variable modératrice.

a) Effet direct et test des hypothèses

Voici, selon Hair et al (2014) , les critères qui facilitent cette évaluation :

1. **Coefficients de trajectoire** : Ils représentent les relations hypothétiques reliant les constructions. Ceci renvoi a une valeur de $P < 0.05$. Comme le soulignent Henseler, Ringle et Sarstedt (2014)²⁸, le bêta normalisé et coefficient de cheminement ont une signification similaire lorsque l'on parle de régression. Les valeurs T résultantes aident à identifier la signification des relations. Basé sur la règle générale recommandée par Hair et al (2014), la valeur de T doit être supérieure à 1,64 pour indiquer l'importance de la relation.
2. **R² multiples** : il est une mesure du comportement prédictif du modèle. Il permet de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante. Si R² est supérieur à 0,1, le modèle

²⁸ Cité par (Sheikh, et al. 2018)

est significatif. Si R^2 est entre 0,05 et 0,1, alors le modèle est tangent, et s'il est inférieur à 0,05, alors le modèle n'est pas significatif. Mean While & Chin (1998)²⁹ suggère que les valeurs de R^2 0,67 , 0,33 et 0,19 peuvent être considérés respectivement des effets significatif, modéré et faible.

3. Taille de l'effet (F^2) : il est calculé en notant le changement de R^2 lorsqu'une construction spécifique est éliminée du modèle. La taille de l'effet de la construction omise pour une construction endogène particulière peut être déterminée telle que 0,02, 0,15 et 0,35 représentent respectivement des effets faibles, moyens et importants.

4. Le coefficient Q^2 de Stone-Geisser (indice de redondance en validation croisée) : il permet d'évaluer la pertinence prédictive du modèle interne et de la qualité de chaque équation structurelle, en effectuant un test de R^2 . Celui-ci est une validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène, en utilisant le modèle structurel estimé. Ce coefficient est acceptable si $Q^2 > 0$, ainsi on pourra dire que le modèle présente une validité prédictive.

5. Indice d'ajustement GoF (Goodness-of-fit) : Il s'agit d'un indice de validation globale. C'est la moyenne géométrique à la fois de la variance moyenne extraite (AVE) et la moyenne de R^2 des variables endogènes (Jörg & Marko, 2013) . Selon Wetzels et al (2009), le GOF doit être supérieure à 0,25 pour être considéré comme moyen , et supérieur à 0,36 pour être considéré comme très large.

²⁹ Cité par (Chorafa s.d.)

$$GOF = \sqrt{AVE * \bar{R}^2}$$

Effet direct et test des hypothèses

Pour évaluer les valeurs bêta, les valeurs T et le coefficient des régressions des 149 réponses, 5000 des itérations ont été effectuées (F. Hair Jr et al., 2014). Notre étude contient trois hypothèses basées sur le lien direct des relations. Après analyse, les relations sont significatives, car se situant au-dessus de 1,64 avec une forte significativité dans la relation entre le support de la direction et l'usage du marketing digital T=16,670 (Voir tableau 25).

Nous pouvons affirmer que le support de la direction à une relation positive avec l'usage du marketing digital et la performance marketing, et que l'usage du marketing digital a une relation positive avec la performance marketing. Nous confirmons ainsi nos hypothèses 1, 2 et 3. Notons que l'usage des TIC par les clients à une relation significative avec la performance marketing.

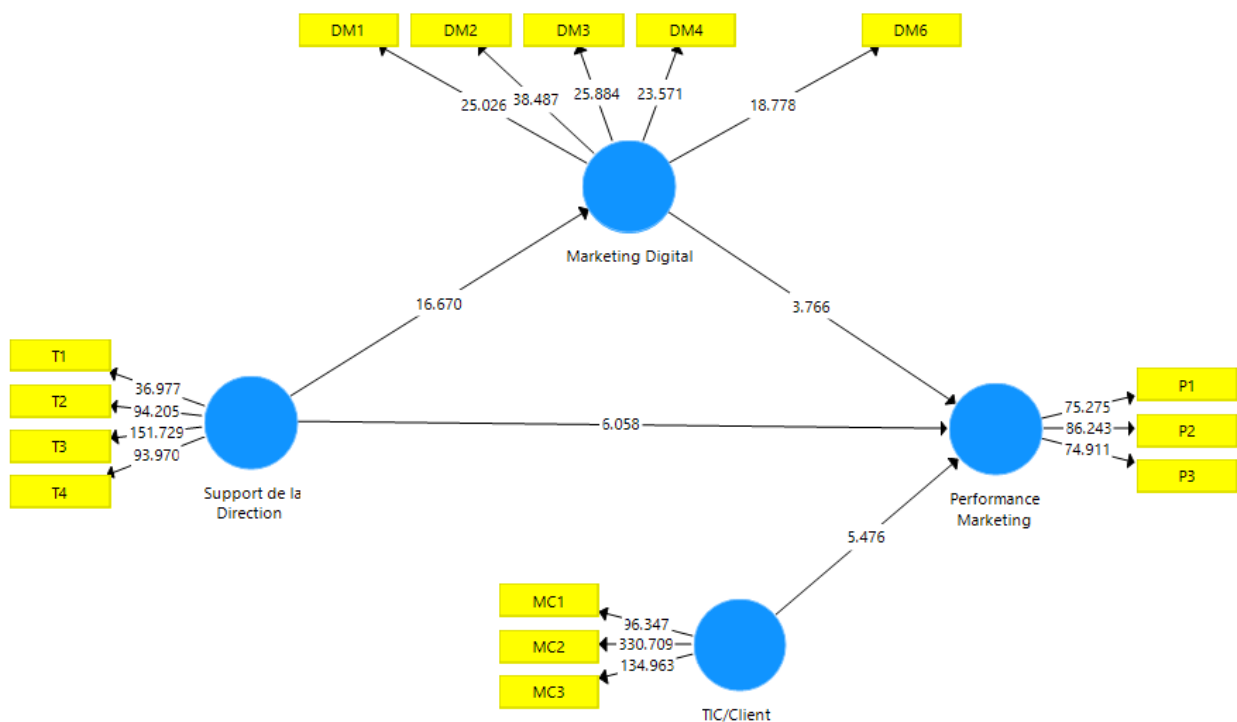


Figure 29 : Modèle de mesure - Valeurs de signification et T statistiques / Source : SmartPls

	Chemin des coefficients		Std.Beta	Std Error	T-value	P-value	Décision
	Relation						
H1	Support direction -> Usage Marketing Digital		0,713	0,043	16,670	0,000	Supported **
H2	Support direction -> Performance Marketing		0,479	0,080	6,058	0,000	Supported **
H3	Usage Marketing Digital -> Performance Marketing		0,302	0,079	3,766	0,000	Supported **
	Usage TIC/Clients -> Performance Marketing		0,268	0,049	5,476	0,000	Supported **

P** < 0.01 P* < 0.05

Tableau 25 : Résumé d'hypothèses directes / Source : SmartPls

R² des variables latentes endogènes

Relation du construit	Résultat	
Marketing digital	0,505	Modéré
Performance marketing	0,662	Modéré

Tableau 26 : Valeur R² des variables latentes endogènes / Source : SmartPls

La valeur du R^2 des deux construits dépendants, trouvé à partir du résultat de SmartPLS se situe entre 0,33 et 0,67, qui selon Mean While & Chin (1998) est un résultat modéré et acceptable.

F² des variables latentes exogènes	Marketing digital	Performance marketing	Résultat
Marketing digital		0,129	Effet faible
Support direction	1,019	0,342	Significatif
Usage TIC/Clients		0,191	Effet moyen

Tableau 27 : Valeur F^2 des variables latentes exogènes / Source : SmartPLS

Les valeurs de F^2 ont été trouvées supérieures 0, ce qui illustrent que chaque prédicteur prend une partie de la variable dépendante. Cependant les effets de taille varient, entre faible, moyen et significatif pour, respectivement, la variable marketing digital, usage des TIC par les clients, et support de la direction.

Redondance croisée du construit

	Q ²	Résultat
Performance marketing	0.549	Significatif
Marketing digital	0.320	Significatif

Tableau 28 : Valeur Q² / Source : SmartPLS

La pertinence prédictive ou Q² a été trouvée supérieure à zéro, soit 0,549 et 0,320 respectivement pour la performance marketing et le marketing digital. Ceci révèle que le modèle est de nature prédictive.

	AVE	R ²
	0,679	0,505
	0,905	0,662
	0,883	
	0,955	
Moyenne	0,8555	0,5835

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{AVE} * \bar{R}^2} \quad \mathbf{0,70}$$

Selon Wetzels et al (2009) et la valeur Gof (0,70), nous pouvons conclure que le Gof de notre modèle est suffisamment large pour la validité globale du modèle PLS.

6.3.4 Analyse du rôle médiateur du marketing digital

La médiation représente une situation dans laquelle une variable médiatrice absorbe dans une certaine mesure l'effet d'une variable exogène (support de la direction) sur une construction endogène (performance marketing). L'approche PLS, qui consiste à identifier les effets relationnels (effet direct et effet indirect), mesure le rôle médian d'une variable grâce à la technique de ré-échantillonnage bootstrapping . Selon la méthode de bootstrapping de Preacher et Hayes (2008) , il y a deux conditions pour considérer qu'il y a un effet médian d'une variable :

- 1. Bootstrap effet indirect (total effet) :** la relation entre le support de la direction et la performance marketing doit être significative ($P < 0.05$)
- 2. Bootstrap confidence interval :** le levier inférieur et le levier supérieur ne doivent pas croiser le 0.

La relation indirecte entre le support de la direction et la performance marketing est significative ($P=0.000$) et très forte (Valeur T = 3,666) (Voir tableau 29)

Effet indirect spécifique

	Std.Beta	Std Error	T-value	P-value	Décision
Support direction -> Mkg Digital -> Performance kg	0,251	0,067	3,666	0,000	Supported **

Tableau 29 :Total effet indirect entre le support de la direction et la performance marketing // Source : SmartPIs

Le tableau n°8 présente les effets totaux qui sont significatives avec $P < 0.01$ pour les 3 relations. Nous pouvons passer donc à la dernière étape de Preacher et Hayes (2008), afin de calculer le levier inférieur et le levier supérieur.

Effets totaux	Std.Beta	Std Error	T-value	P-value	Décision
Usage Marketing Digital -> Performance Marketing	0,351	0,088	3,960	0,000	Supported **
Support direction -> Usage Marketing Digital	0,713	0,043	16,696	0,000	Supported **
Support direction -> Performance Marketing	0,731	0,040	18,408	0,000	Supported **

$P^{**} < 0.01$ $P^* < 0.05$

Tableau 30 : Effets totaux des variables latentes / Source : SmartPIs

Le levier inférieur (0,172) et le levier supérieur (0,329) ne croisent pas le 0, et par conséquent la deuxième condition de Preacher et Hayes (2008) est remplie. Nous pouvons affirmer que le marketing digital joue un rôle médian significatif (Valeur T=6,257) entre le support de la direction et la performance marketing.

Support direction - Marketing
 -> Marketing digital --> Marketing Performance Automatic
 digital Marketing calculation **Standard deviation** Automatic Bootstrapped Confidence
 calculation Interval

Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	95% LL	95% UL
0,713	0,351	0,250	0,040	6,257	0,172	0,329

Tableau 31 : Effets totaux des variables latentes / Source : SmartPLS

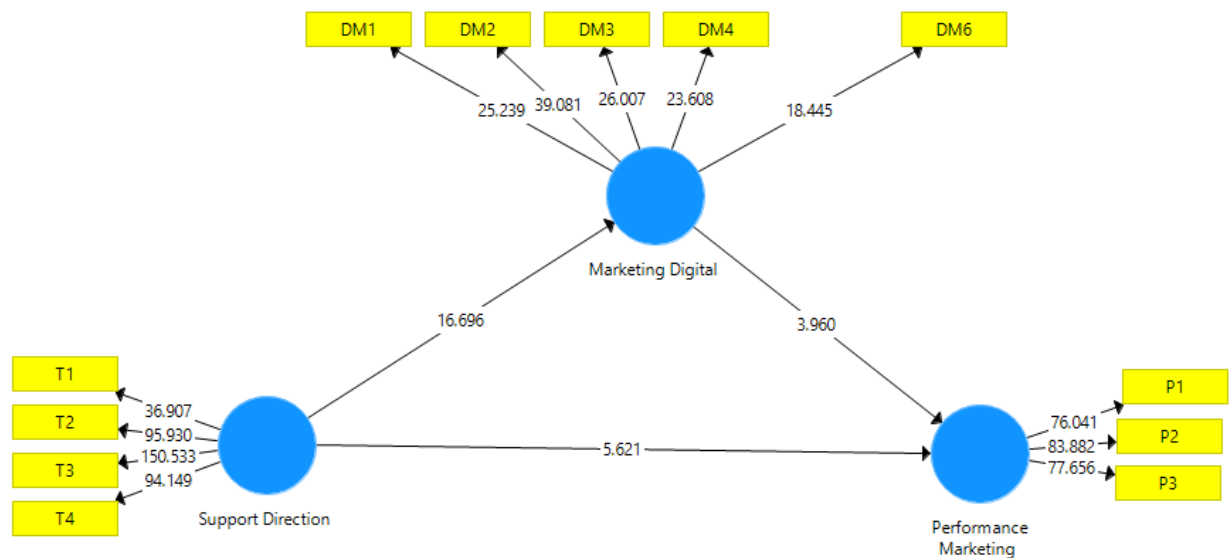


Figure 30 : Effet indirect / Source : SmartPLS

6.3.5 Analyse de l'effet de modération de l'usage des TIC par les clients sur le performance marketing

L'effet modérateur est défini par Borau et al (2015) comme l'existence d'une ou de plusieurs variables qui modulent l'influence d'une variable X sur une variable Y, en impactant la nature, le sens et/ou la force de cette influence qui varierait selon les valeurs de la variable modératrice.

Dans notre étude, l'analyse de l'effet modérateur de la variable usage des TIC par les clients sur la variable dépendante performance marketing n'a donné aucun effet de modération. Le tableau 32 révèle une valeur de **P= 0,171** et un coefficient de la valeur bêta de **-0,063**. Nous concluons que la relation entre l'usage des TIC par les clients et la performance marketing ne montre aucune modération. De fait, l'hypothèse 4 est rejetée.

Analyse de modération			Std.Beta	Std Error	T-value	P-value	Décision
Usage TIC/Client (Effet Modérateur)	->Performance	Marketing	-0,063	0,046	1,369	0,171	Rejetée

Tableau 32 : Effets totaux des variables latentes / SmartPLS

6.3.6 Le niveau de maturité et d'intégration stratégique du marketing digital

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer leur entreprise en matière de niveau d'usage de leur marketing digital sur une échelle de 1 à 10. Grâce à l'analyse des tableaux croisés dynamiques³⁰, 03 groupes de maturité différente ont été observés : « retardataire » (1-3), « En développement » (4-6) et « mature » (7-10) (Voir figure 31 & 32).

³⁰ Le tableau croisé dynamique (TCD) est une fonctionnalité du tableau Excel, et aussi une des fonctionnalités du logiciel SPSS, qui se base sur des données brutes (table de données) afin de les présenter sous la forme d'un tableau synthétique. Il permet de croiser facilement les différents champs de ces données afin de faciliter l'analyse.

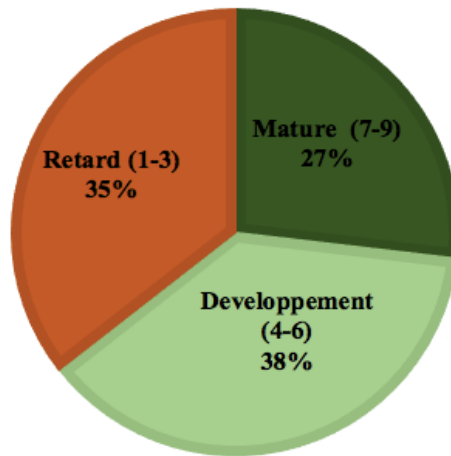


Figure 31 :Groupe de maturité du marketing digital

Nous avons emprunté et adapté la définition de la maturité numérique à Gerald et al. (2017) et Kane, et al (2015) pour notre étude. Les auteurs la définissent comme la capacité de l'entreprise à rivaliser efficacement dans un environnement de plus en plus numérique, par le déploiement d'outils digitaux qui transforment les processus et les modèles commerciaux. Le marketing digital se trouve au cœur de ce processus continu d'adaptation dans un paysage numérique en mutation, c'est pour cela, que nous utilisons intentionnellement le terme « mature » pour décrire l'entreprise les plus avancées dans le déploiement de leur marketing digital.

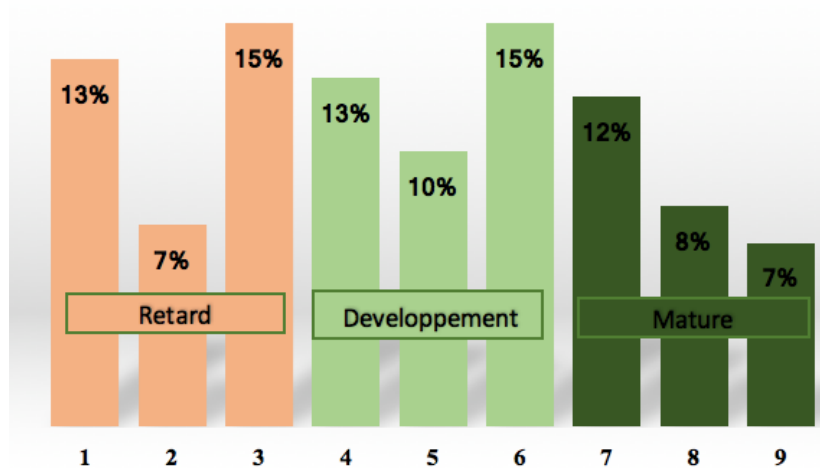


Figure 32 : Niveau de maturité du marketing digital

La figure 33 indique que le groupe des entreprises matures intègre le marketing digital dans une stratégie marketing globale (75%), alors que le groupe à maturité en retard pratique le marketing digital sans intégration dans une stratégie marketing (21%). Le groupe à maturité en développement intègre le marketing digital dans une stratégie marketing à hauteur de 38% et pratique le pratique hors stratégie (55%). Nous remarquons que peu d'entreprises, tout groupe confondu, ont une stratégie dédiée au marketing digital.

Nous pouvons déduire qu'il y a un lien positif entre le niveau d'usage du marketing digital et son intégration dans une stratégie de marketing globale. et non une stratégie dédié, établissant le marketing digital comme une pratique dépendante au marketing traditionnel, et non une pratique indépendante.

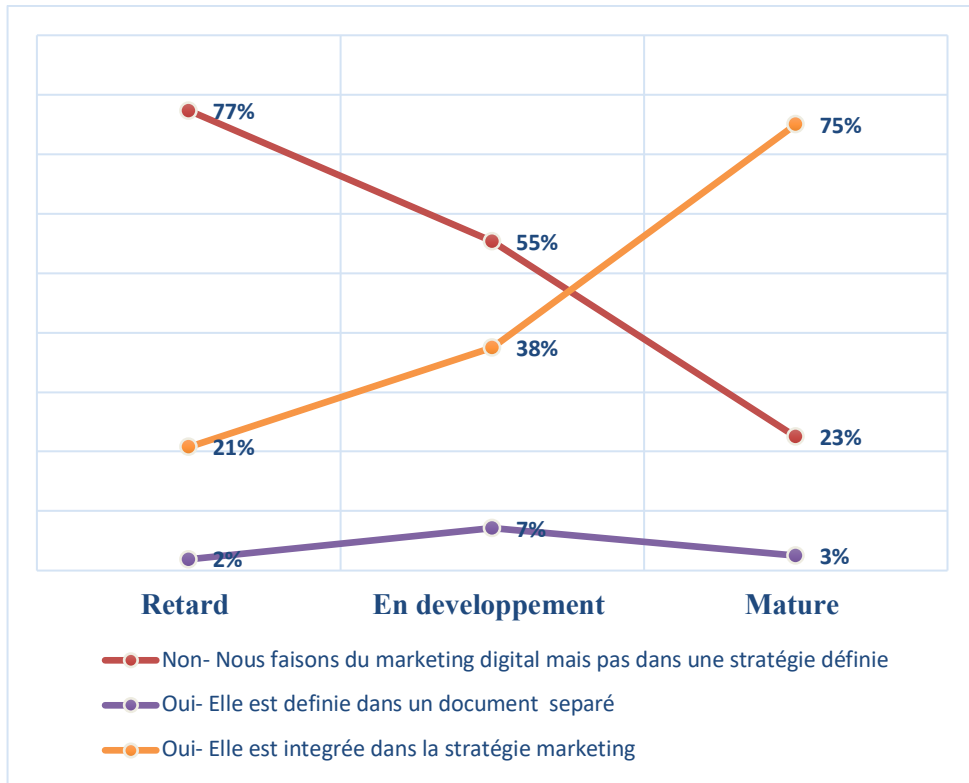


Figure 33 : Définition de la stratégie de marketing digital

La figure 34 indique que le groupe des entreprises matures a une forte intégration des canaux digitaux et traditionnels (70%). Le groupe des entreprises à maturité en développement ont une intégration limitée ou essayent activement (66%). Tandis que le groupe à maturité en retard n'ont pas d'intégration (40%) ou essayent activement (40%).

Nous pouvons déduire qu'il a un lien positif entre le niveau de maturité du marketing digital et le niveau d'intégration des canaux digitaux avec les canaux traditionnels.

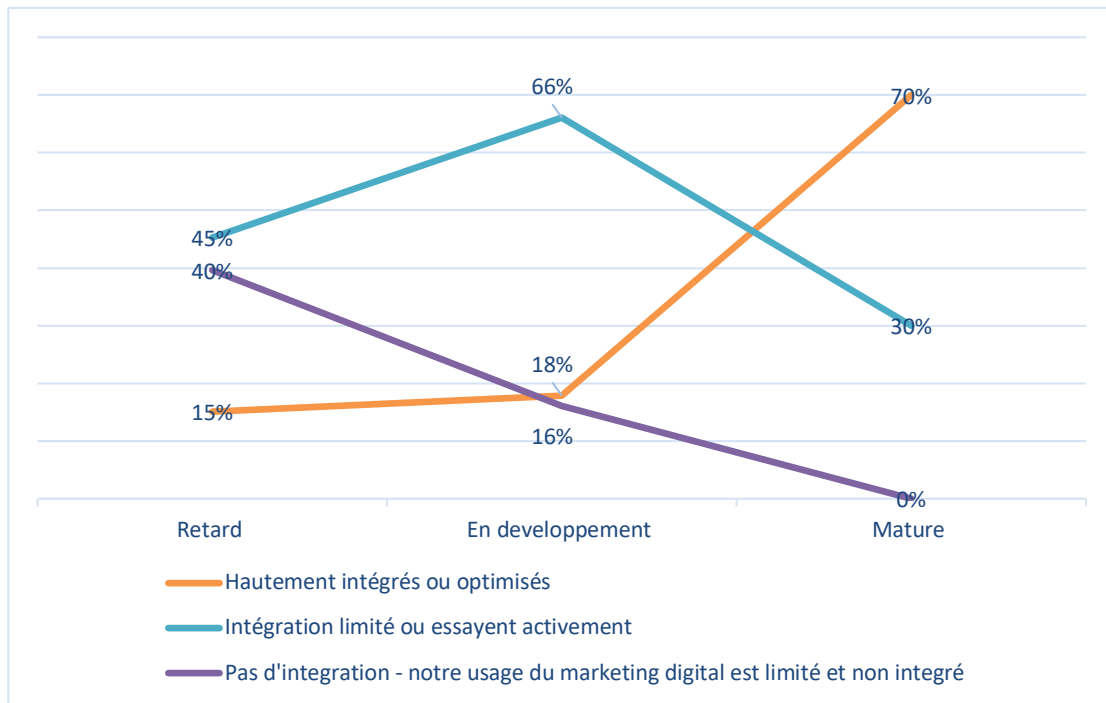


Figure 34: L'intégration des canaux digitaux avec les canaux traditionnels et le niveau de maturité du marketing digital

La figure 35 indique que le groupe des entreprises matures en marketing digital ont déployé leurs outils depuis un long ou moyen terme (78%), alors que le groupe des entreprises en retard de maturité n'ont pas encore déployé de programme (45%). Le groupe de maturité en développement ont déployé les outils digitaux depuis un moyen ou long terme (52%) ou sont en cours de lancement (32%).

Nous pouvons déduire qu'il y a un lien positif entre le niveau de maturité du marketing digital et la durée de déploiement.

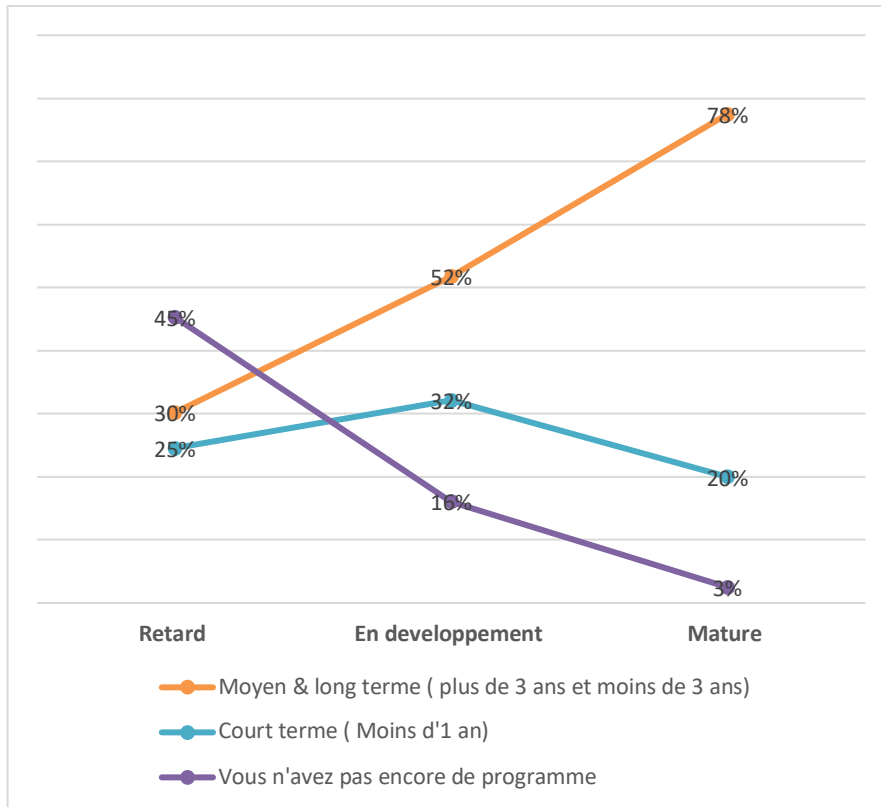


Figure 35 : Le timing de déploiement d'outils digitaux et groupe de maturité du MD

La figure 36 montre qu'en montant en maturité, le budget marketing augmente , puisque les entreprises qui dépensent plus de 5 millions de dinars sont 35% dans le groupe en retard de maturité, et passent à 43% chez le groupe mature.

Nous pouvons déduire qu'il y a une relation positive entre la maturité du marketing digital et le budget marketing.

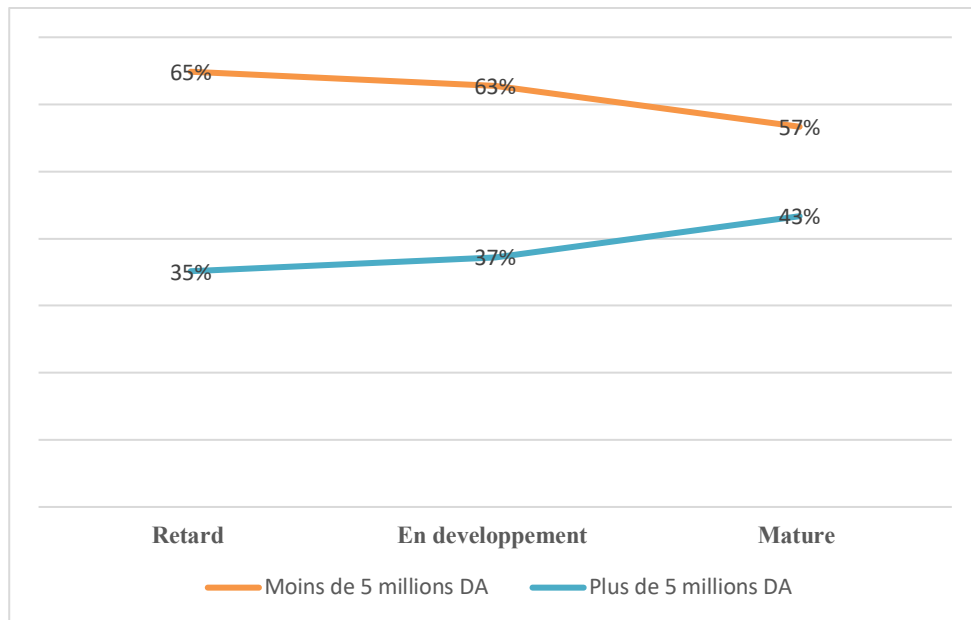


Figure 36 : Budget marketing & groupe de maturité du MD

La figure 37 indique que le nombre des entreprises intermédiaires et grandes augmente, en montant en maturité, passant de 23% à 38%. Les PME représentent 50% des entreprises en retard de maturité, et leur nombre baissent à 44% dans le groupe à maturité en développement et 33% dans le groupe des matures.

Les micro entreprises passent de 27% dans le groupes de maturité en retard, à 33% dans le groupe à maturité en développement. Ils représentent 30% dans le groupe mature. Nous en déduisons qu'il y a un lien positif entre la taille de l'entreprise et le niveau de maturité du marketing digital,

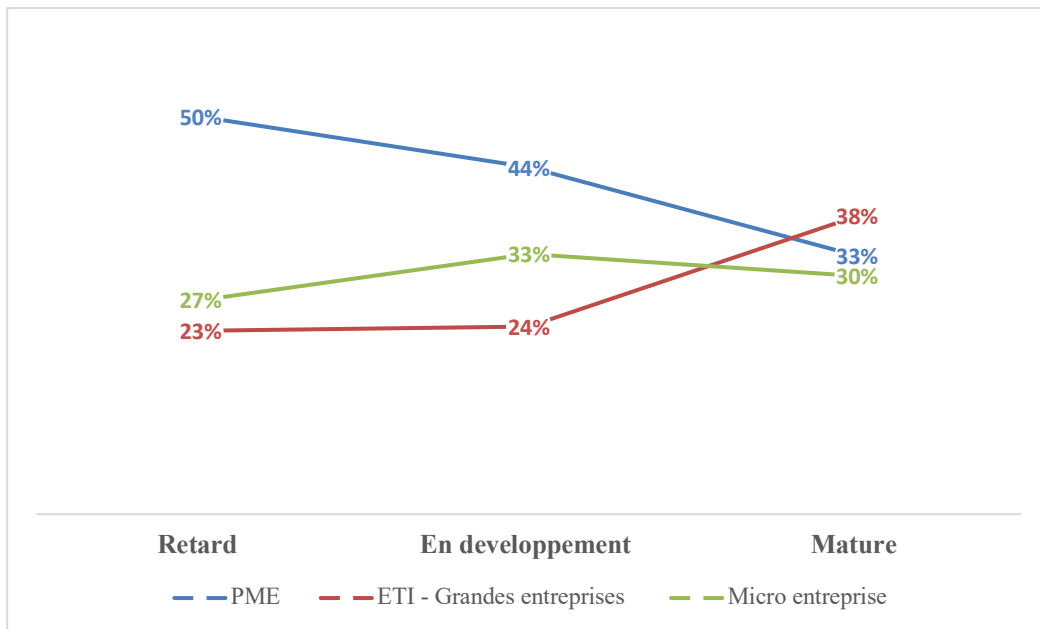


Figure 37 : Taille d'entreprise & groupe de maturité du MD

La figure 38 indique que le secteur des services est prédominant à plus de moitié dans les 3 groupes, avec un taux plus élevé dans le groupe des matures (58%).

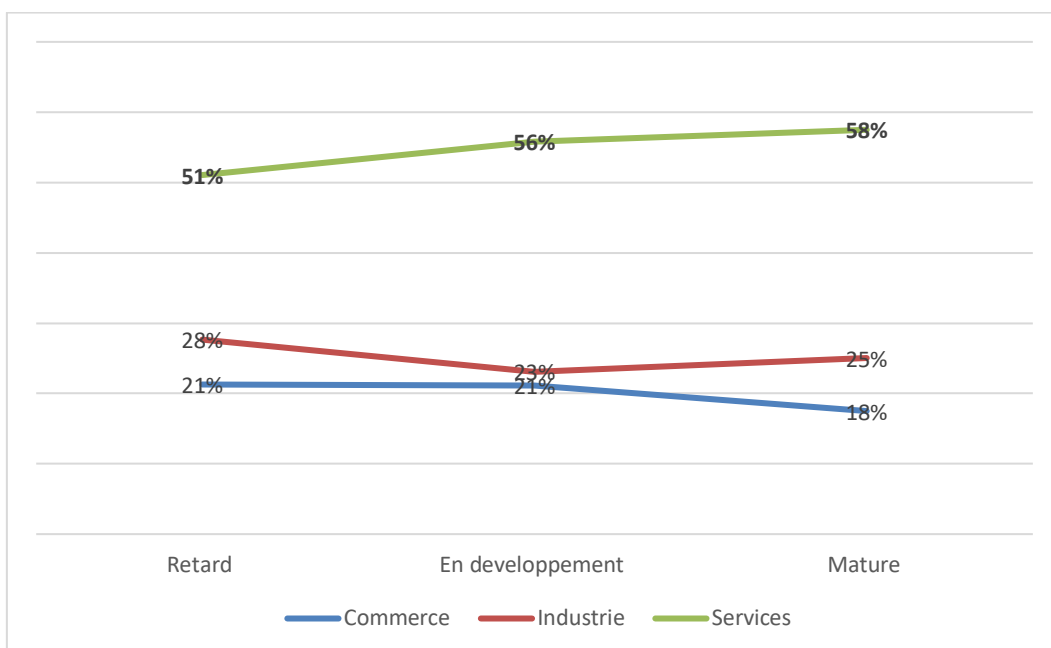


Figure 38 : Secteurs d'activités & groupe de maturité du MD

La figure 39 indique que les deux facteurs entravant le déploiement du marketing digital dans le groupe des entreprises matures sont les restrictions budgétaires (28%) et l'insuffisance de processus et de méthodologie (23%).

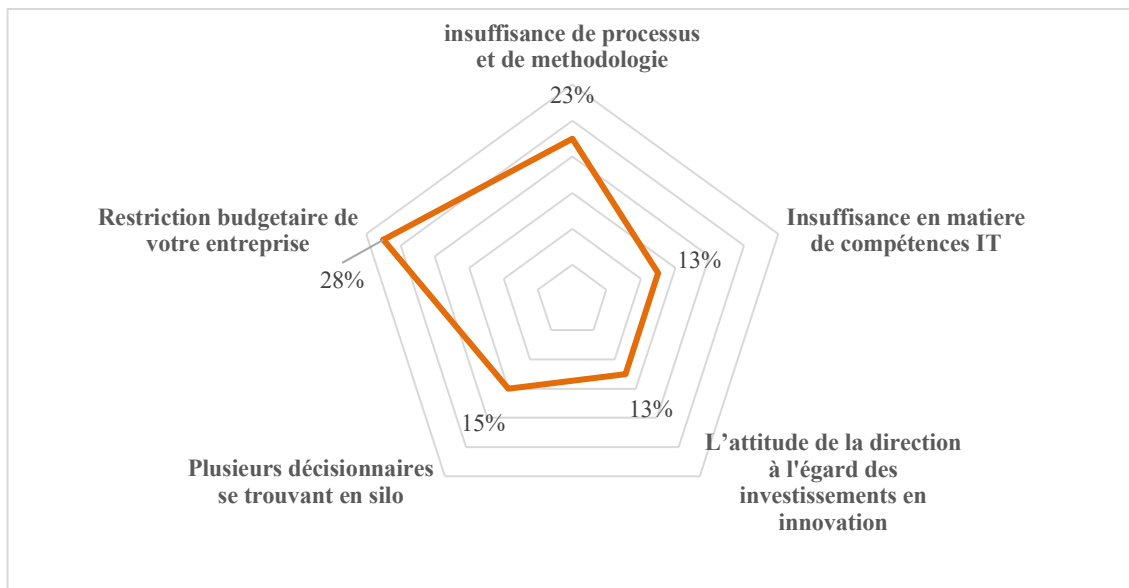


Figure 39 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe des entreprises matures

La figure 40 indique que les deux principaux facteurs entravant le déploiement du marketing digital dans le groupe d'entreprise en développement sont les restrictions budgétaires (29%) et l'insuffisance de compétences IT (21%) .

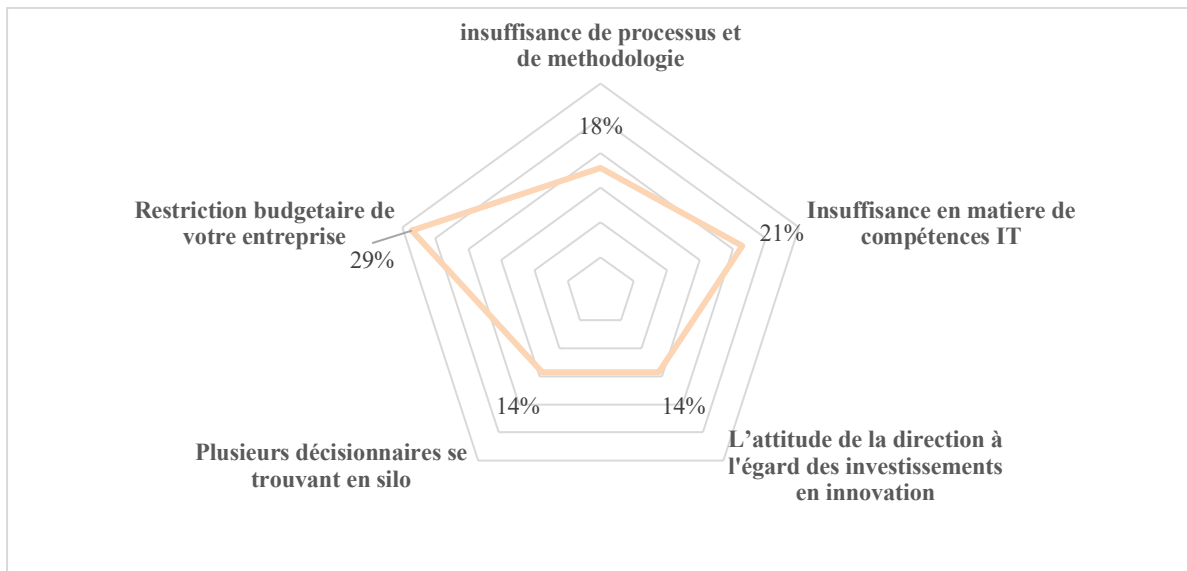


Figure 40 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe en développement

La figure 41 indique que c'est l'insuffisance en matière de compétence IT (34%) qui est le premier facteur entravant le déploiement du marketing digital dans les entreprises en retard . Le facteur restriction budgétaire vient en deuxième position (26%).

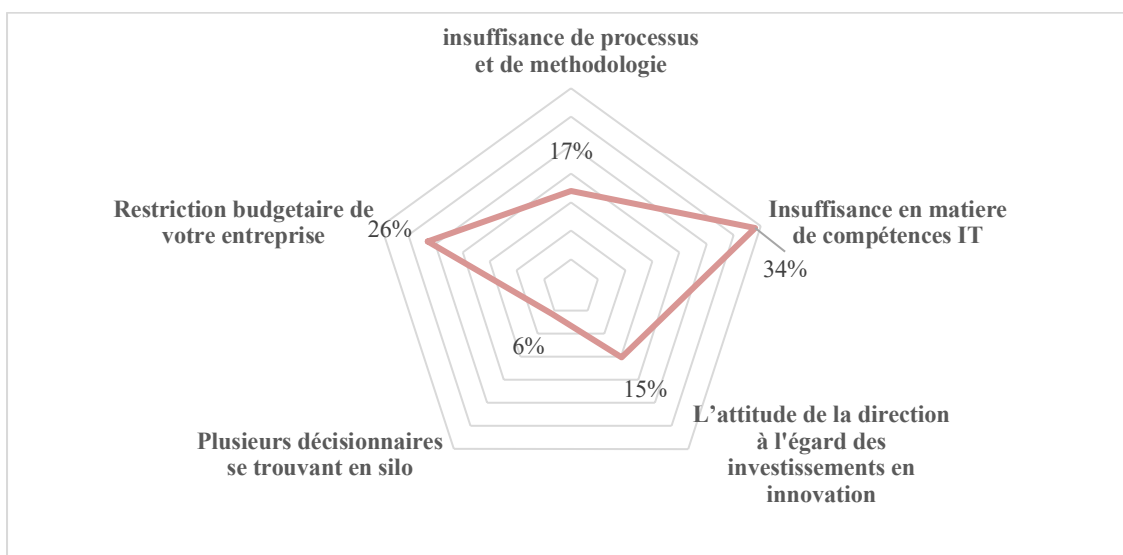


Figure 41 : Principal facteur entravant le déploiement du MD - Groupe des entreprises en retard

6.4 Discussion des résultats

Au cours de la dernière décennie et suite à la diffusion exponentielle du marketing digital, les entreprises font face au défi permanent de tirer profit de cette nouvelle pratique, afin de développer l'acquisition et la fidélisation d'une clientèle de plus en plus exigeantes, volatiles et adeptes des nouvelles technologies.

Nous avons mis en lumière une des conséquences de ce bouleversement numérique sur les fonctions de l'entreprise, à savoir l'avènement d'une nouvelle pratique et d'un nouvel outil de gestion : le marketing digital. A partir de bases fournies par la revue de littérature et grâce à l'approche PLS, nous avons examiné et confirmé la relation directe entre le marketing digital et la performance marketing, confirmant ainsi les études antérieures. Après, nous avons étendu cette relation selon un lien indirect appelé médiation modéré, qui consiste à intégrer un facteur interne, support de la direction, qui stimule et a un effet positif sur l'usage du marketing digital, afin que celui-ci influence positivement à son tour la performance marketing en tant médiateur et intermédiaire.

Ensuite, nous avons aussi intégré trois facteurs externes, en tant variables modératrices, ou seul l'usage des TIC par les clients, répondait aux conditions statistiques afin d'être intégré à notre modèle, pouvant modifier la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing. Les résultats de notre analyse d'un échantillon de 149 entreprises, ont établi que le marketing digital, soutenu par une très forte relation avec le support de la direction, a une relation positive et significative avec la performance marketing, confirmant ainsi les résultats de Brodie & al (2007) et Trainor & al (2011).

Nos résultats ont révélé que l'usage du marketing digital est significativement lié à 3 mesures de performance marketing : augmentation du chiffre d'affaires,

acquisition de nouveaux clients et rétention des clients existants. Cette performance marketing a aussi une relation positive et significative avec l'usage de canaux digitaux par les clients , démontrant que les clients utilisant les canaux digitaux dans leur processus d'achats , auront tendance à acheter , consommer , et à être plus fidèles que les clients utilisant les canaux classiques (Juaneda-Ayensa, Mosquera, & Murillo, 2016).

Cependant, l'usage des canaux technologiques par les clients n'affecte pas la relation entre le marketing digital et la performance marketing. La seule relation indirecte et significative qui a été établie, est le rôle médiateur et intermédiaire du marketing digital entre le support de la direction et la performance marketing, ce qui est en accord avec les résultats de Sheikh et al (2018). Cela implique que le support de la direction en tant que facteur interne émanant de la culture organisationnelle et de l'engagement de la direction, a un effet direct sur la diffusion et l'utilisation du marketing digital en tant qu'activité stratégique, ayant pour objectif le développement de la performance marketing et l'acquisition d'avantages concurrentiels. Cependant, le rôle du facteur externe de notre modèle - l'usage des canaux technologiques par les clients- , qui même s'il a un lien significatif avec la performance marketing, n'a aucun effet modérateur dans la relation entre le marketing digital et la performance , nous amenant à dire que notre modèle d'équation structurelle selon l'approche PLS, est un modèle de médiation et non de médiation modéré.

Autres résultats qu'on a découverts suite à une analyse de tableaux croisés dynamiques, est la distinction de 03 groupes d'entreprises, ayant un niveau d'usage du marketing digital et une intégration à la stratégie marketing différents : Groupe mature (27% de nos répondants) ayant un usage très élevé , intégré à une stratégie de marketing globale. Un groupe à maturité en développement (38% de nos répondants) ayant un usage intermédiaire du marketing digital et partiellement intégré à une stratégie marketing. Et finalement un groupe à maturité en retard (36% des répondants) ayant un usage très faible et un important retard d'intégration stratégique.

Autre résultat marquant qui concerne le faible taux de réponses des 03 groupes sur le déploiement du marketing digital dans un document séparé et dissocié

de la stratégie marketing, démontrant que le marketing digital n'est pas encore une pratique à part entière et indépendante.

Nous notons que l'attitude de la direction à l'égard des investissements en innovation ne viennent qu'en quatrième position dans les 3 groupes comme facteur entravant le déploiement du marketing digital. Ceci confirme les résultats de notre modèle, sur le lien positif entre le support de la direction, le marketing digital et la performance marketing

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

Cette conclusion s'organise autour des éléments suivants : le résumé et le cheminement de la recherche, les implications managériales et les contributions, les limites et les perspectives pour le développement des recherches futures.

7.1 Le résumé et le cheminement de la recherche

Nous avons tenté, à travers, cette recherche de mettre en exergue les profonds bouleversements induits par la transformation digitale sur le management en générale, et sur la pratique du marketing en particulier. Nous avons présenté le marketing digital comme nouvel outil de gestion, résultante de cette transformation digitale, et qui se trouve au cœur d'un processus continu d'adaptation dans un paysage numérique en constante mutation.

Afin de répondre à notre principale question de recherche sur l'effet du marketing digital sur la performance marketing des entreprises algériennes, nous avons mobilisé un cadre théorique qui consistait à aborder les origines et les conséquences du concept de transformation digitale, qui est le prolongement du développement de l'informatisation et de l'avènement des nouvelles technologies de l'informations et de la communication. En seconde phase de notre cadre théorique, les concepts de marketing traditionnel et de la stratégie marketing ont été mobilisés pour présenter l'avènement du marketing digital, conséquence de cette déferlante technologique.

Une fois le cadre théorique exposé en 04 chapitres et regroupé en 02 parties, nous avons présenté dans une troisième partie deux enquêtes empiriques rassemblées en 02 chapitres. La première enquête, était consacrée à la définition des compétences et des capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale, qui est le soubassement de l'avènement de nombreuses applications et pratiques, dont fait partie le marketing digital. La deuxième enquête répond à notre question principale sur l'effet du marketing digital sur la performance marketing et le rôle du soutien de la direction, grâce à l'approche PLS qui nous a permis de présenter

un modèle bien adapté et des hypothèses étayées, sauf l'hypothèse de l'effet de modération des variables de l'environnement externe.

7.2 Les implications managériales et les contributions

La contribution incrémentale de notre recherche est triple. Premièrement, nous avons présenté les principales compétences et capacités nécessaires aux entreprises pour réussir leur transformation digitale, afin de générer un développement durable des nouvelles technologies. A ce propos, et grâce à une analyse factorielle d'un échantillon de 94 entreprises algériennes, nous avons mis en évidence que la capacité d'innovation, la capacité de collaboration, ainsi que la vision stratégique sont des leviers essentiels à la réussite de cette transformation.

Cette première étude exploratoire a mis en évidence deux types d'entreprises. Des entreprises à transformation digitale développée ou mature, ayant une capacité d'innovation et de collaboration très étendus par rapport à leurs concurrents, ainsi qu'une vision de stratégie digitale dédiée, afin de faire face aux tendances digitales ainsi qu'aux opportunités et menaces du marché. Ce sont des entreprises qui ont une rapide réaction face aux tendances digitales et considèrent que ces dernières sont des opportunités qui permettent de développer et de maintenir des avantages concurrentiels. Les entreprises du deuxième groupe, nommées entreprises à faible transformation digitale, considèrent que le digital n'est pas une priorité immédiate, même si elles estiment que ce dernier perturbe leur secteur et qu'il pourrait être une opportunité pour leur développement.

L'énoncé de ces compétences et capacités, ainsi que le positionnement de leur entreprise dans l'un des deux groupes, permettra aux managers de se situer afin de poser la base et les conditions nécessaires pour enclencher et réussir leur processus de mutation, afin de tirer profit des nouveaux outils et pratiques, dont le marketing digital est une des conséquences.

Deuxièmement, notre seconde enquête empirique a contribué empiriquement à valider, grâce à un modèle d'équation structurelle et une enquête quantitative de 149 entreprises, non seulement la relation directe, mais aussi indirecte entre le marketing digital et la croissance de la performance marketing, avec le rôle significatif du soutien et de l'appui de la direction.

Autre relation mise en lumière dans notre modèle, le lien direct entre l'usage des canaux digitaux par les clients et la performance marketing, et la découverte de la non significativité de son rôle de modérateur sur la relation entre le marketing digital et la performance marketing.

Ainsi, la mise en œuvre de notre modèle peut élargir la compréhension des managers sur l'importance de tirer des avantages des capacités offertes par la transformation digitale, et sur le rôle du marketing digital, qui se trouve au cœur de cette transformation en tant que levier améliorant et soutenant le développement du chiffre d'affaires, l'acquisition et la fidélisation de clients de plus en plus adeptes de l'usage des canaux technologiques.

Troisièmement, notre recherche a démontré trois groupes d'entreprises ayant des niveaux d'usages et de déploiement du marketing digital différents. Notre contribution consiste à proposer une matrice à deux dimensions, en tant que cadre d'analyse stratégique, permettant aux managers de se positionner, en tant que leader, suiveur ou surclassé, sur l'échiquier du déploiement du marketing digital, afin d'y adopter, selon son positionnement, une des stratégies proposées, afin de maintenir, de développer ou de créer une croissance de performance (Voir figure 42).

Cette matrice regroupe sur l'axe des abscisses l'usage du marketing digital et l'intégration à la stratégie marketing sur l'axe des ordonnées :

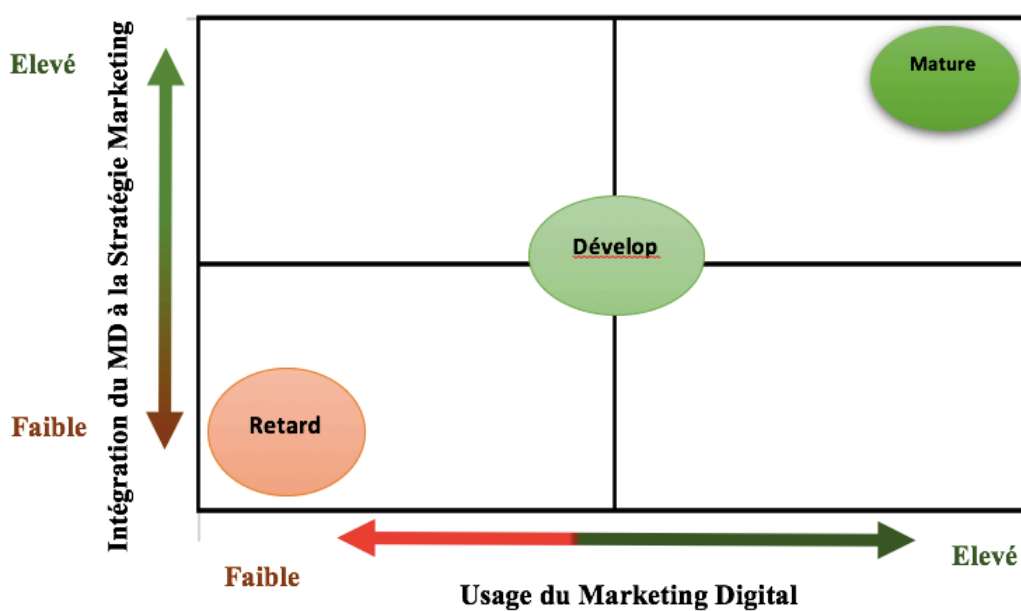


Figure 42 : Matrice de maturité du marketing digital

L'usage du marketing : désigne l'usage élevé ou faible d'une activité consistant à communiquer, distribuer et vendre des produits/services en utilisant les canaux digitaux : applications web, applications mobiles (gratuite ou payante) exécutables sur des terminaux mobiles (smartphone, tablette) et les réseaux sociaux.

Intégration du marketing digital à la stratégie marketing : désigne un niveau élevé ou faible de l'intégration des canaux digitaux avec les canaux traditionnels dans une stratégie de marketing globale.

1. **Le groupe à maturité élevé :** Ce sont des entreprises qui ont un fort usage du marketing digital, avec une forte intégration dans une stratégie de marketing globale, déployée depuis un moyen et long terme. Ce sont essentiellement des PME, des entreprises intermédiaires ou de grandes entreprises.
- La stratégie pour ce segment est de maintenir le niveau de déploiement, en allouant des budgets pour de nouveaux investissements et de mise à niveau des outils digitaux, en intégrant de nouveaux processus et méthodes pour

garder leur avance sur les concurrents. Ce segment gagnerait à avoir une stratégie séparée et dédiée au marketing digital.

2. Le groupe à maturité en développement : Ce sont des entreprises qui ont, pour raison d'insuffisance en matière de finance et de ressources humaines, un usage intermédiaire de leur marketing digital, et non suffisamment intégrée à une stratégie marketing. Leur déploiement varie entre court, moyen et long terme. Ce sont essentiellement des PME ou des micros entreprises.

➤ La stratégie pour ce groupe est de se doter de compétences spécialisées en IT, soit en les intégrant en interne ou en collaborant avec des startups, et d'avoir une forte intégration stratégique, soit dans le cadre d'une stratégie de marketing global, ou bien une stratégie de marketing digital séparée, afin de combler le gap qu'ils les séparent aux entreprises matures.

3. Le groupe en retard de maturité : Ce sont 36% de nos répondants qui ont des insuffisances en matière d'usage et des retards en déploiement du marketing digital, pour cause de défaut d'intégration stratégique, de manque de compétences, de ressources digitales, et de soutien de la direction à l'égard des innovations technologiques. Ce sont essentiellement des PME ou des micros entreprises, issues du secteur des services à hauteur de 51%.

➤ La stratégie pour ce segment est d'abord de se doter d'une vision stratégique pour faire du digital un levier de développement, en collaborant ou intégrant de nouvelles compétences IT, en allouant les budgets nécessaires, dans le cadre d'un marketing digital, qui s'inscrit dans une stratégie de marketing globale ou séparée, afin de combler l'important retard de maturité.

Notre recherche, qui concorde avec les résultats d'une étude d'Harvard Business Review (2015), a révélé que les entreprises qui ont des dirigeants qui partagent une vision stratégique, soutiennent l'innovation, et qui ont développés une capacité de collaboration interne et externe, sont les plus susceptibles à réussir

leur transformation numérique, et par conséquent, sont plus performantes que leurs concurrents.

Ce déploiement doit être aligné à une stratégie, une ressource humaine qualifiée, une culture et une structure technologique, répondant aux attentes numériques des clients, des employés et des partenaires.

Finalement, les entreprises qui sont en retard de déploiement de marketing digital, risquent d'être dépassées par des concurrents plus agiles qui intègrent la technologie dans leur stratégie marketing, pour acquérir, engager et retenir des consommateurs, de plus en plus tentés par des offres sur une multitude de canaux numériques et physiques. Comment réussir son processus de transformation digitale ? quelles compétences et capacités doivent développer les entreprises ? comment se positionner en matière de niveau de maturité de marketing digital et quelles stratégies adopter afin de rivaliser efficacement dans un environnement de plus en plus numérique et générer un développement durable de performance marketing ?, tels sont les apports et contributions de nos résultats de recherches. In fine, c'est la vision stratégique et non la technologie qui conduit au succès du digital.

Nous concluons que, même si les managers ont conscience de l'apport du marketing digital en matière de croissance et d'avantage, celui-ci n'est pas considéré comme une pratique à part entière, mais seulement intégré à une stratégie de marketing traditionnel, résultat constaté par les chercheurs début des années 2000. En conséquence, les entreprises algériennes ont un retard en matière de maturité digitale, écart qu'ils peuvent réussir à combler très rapidement, à condition de suivre les recommandations présentées dans ce modeste travail de recherche.

7.3 Les limites et les perspectives pour le développement des recherches futures

Notre enquête, qui a confirmé le lien significatif entre le marketing digital et la performance marketing, a touché essentiellement un échantillon de 149

entreprises adhérentes de la chambre de commerce et d'industrie d'Oran, avec une prédominance du secteur des services. Cependant, d'autres recherches avec des échantillons plus grands et dédiés à des secteurs ou sous-secteurs spécifiques, en Algérie ou dans d'autres pays, pourraient examiner si nos conclusions peuvent être généralisées.

Un des résultats de notre étude a démontré que le marketing digital était plus une pratique dépendante et intégrée au marketing traditionnel qu'une pratique à part entière. Une intéressante piste de de recherche consisterait à examiner, via un modèle d'équation structurelle, le déploiement du marketing digital et son utilisation dans une conjonction avec d'autres pratiques marketing, en intégrant des facteurs influençant cette relation, et a ce, afin d'étudier s'il est une pratique majeure. Le modèle conceptuel de Brodie et al (2007) pourrait servir de base pour éclairer les chercheurs à lancer cette piste de recherche.

Notre travail suggère aussi plusieurs pistes prometteuses pour les recherches futures. Nous espérons que les chercheurs pourront construire, à partir de notre modèle, d'autres relations entre les constructions proposées, menant à l'identification et le développement du rôle du marketing digital. Les futures études pourraient étendre notre modèle en intégrant d'autres variables organisationnelles telles que la capacité d'innovation, des variables environnementales telles que le soutien de l'État dans la diffusion des TIC, ou la théorie de l'orientation du marché de Narver & Slater, (1990), pouvant fournir une compréhension plus riche sur la relation du marketing digital et la performance.

Enfin, bien que nous ayons fourni une justification sur le choix de la performance marketing et de ses mesures, qui sont essentiellement des effets à court terme, nous préconisons des recherches ultérieures qui pourraient étudier d'autres types de performance, telles que la performance financière ou la performance organisationnelle

Bibliographie

Accenture. (2015). *Accenture technology vision 2015. Digital Business era : Stretch your boundries.*

Achrol, S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing. Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp. 146-163.

ACTITO. (2015, octobre). Customer Centricity : l'evolution du marketing . *Gondola Magazine* .

Adam, S., Vocino, A., & Bednall, D. (2009). The world wide web in modern marketing's contribution to organisational performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), pp. 7-24.

Azzam, E. (2012). L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C.) sur le marketing bancaire. Chargé d'enseignement à la F.G.M.

Badoc, M., Lavayssiere, B., & Copin, E. (1998). *E-Marketing de la banque et de l'assurance*. Paris: Organisation.

Bahia, K. (2011). *Le processus de realisation d'un mémoire ou d'une these en marketing*. L'Harmattan.

Banque Mondiale . (2016). *Rapport sur le developpement du monde : les dividendes du numerique* . Banque Mondiale , Washington.

Bernof, J., & Al. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. Forrester.

Besbes, A., Aliaout, B., & Gharbi, J. E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue française de gestion*(235), pp. 161-174.

Bolos, C., Idemudia, E. C., Mai, P., Rasinghani, M., & Smith, S. (2016). Conceptual Models on the Effectiveness of E-Marketing Strategies in Engaging Consumers. *International Information Management Association*.

- Bomseil, O. (2006). Qu'est-ce que le numérique ? *Entreprises et histoire*, pp. 5-14.
- Bonnin, G., & Odou, P. (2010, Avril-Juin). Les communautés imaginées, un territoire d'action marketing ? Le cas de l'entreprise de rencontre en ligne Meetic. *Décisions Marketing*, pp. 27-36.
- Borau, S., Akremi, A. E., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., & Ranchoux, C. (2015). (I. F. Marketing, Éd.) *Recherche et Applications en Marketing*, 30(04), pp. 95–138.
- Brentani, U., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. *Journal of Product Innovation Management*(21), pp. 309-333.
- Brinker, S., & McLellan, L. (2014). The Rise of the Chief Marketing Technologist. *Blog Harvard Business Review*.
- Brodie, & al. (2007). Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance. *Journal of Interactive Marketing*.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, 5e édition*. Pearson France.
- Chamblain, N. (2015, 3 2). <http://itsocial.fr/> . (Y. Grandmontagne, Intervieweur)
- Chavey, D. (2010). Applying organisational capabilities models to assess the maturity of digital marketing governance. *Journal of marketing management*, 26(3-4), pp. 187-196.
- Clark, B. (2002). Measuring performance: The marketing perspective. In A. Neely (Ed.). *Dans Business Performance Measurement: Theory and Practice* (pp. 22-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Clarke, M. (2003). *e-development? Development and the New Economy*. UNU World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), A research and training centre of the United Nations University, Helsinki .

ConsumerLab Ericsson. (2014). Stockholm.

Corniou, J. P. (2010, mai i). L'economie numerique , un defi systémique . *ESKA | Annales des Mines - Réalités industrielles*(2), p. 93 à 100.

Corniou, J.-P. (2008). *La société numérique: regards et réflexions*. Lavoisier.

Coviello, N., Milley, R., & Marcolin, B. (2001). Understanding IT-enabled interactivity in Contemporary Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 18-33.

Cox, I., & Gaudard, M. (2013). *JMP, Discovering Partial Least Squares with*. SAS Institute.

Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (2002, Decembre 17). Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R & D Management* .

Day, G., & Bens, K. (2005). Capitalizing on the Internet Opportunity. *ournal of Business & Industrial Marketing*.

Days, S. G., & Bens, K. J. (2005). Capitalizing on the internet opportunity. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Deltour, F., & Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? *Systèmes d'information & management*, 19, pp. p. 45-73.

Dudezert, A. (2018). *II. La mise en œuvre de la transformation digitale dans La transformation digitale des entreprises*. Paris: La Découverte, « Repères ».

Dussart, C. (2015). L'innovation dans l'industrie de la peche. *Revue Gestion Hec Montréal*.

Edelman , D., & Heller , J. (2015). *How digital marketing operations can transform business*. Mc Kinsey.

Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? . *AIMS | « M@n@gement »*, 1, pp. 102-123.

Fæste, L., Gumsheimer, T., & Scherer, M. (Sep 2015). *How to Jump-Start a Digital Transformation*. The Boston Consulting Group. The Boston Consulting Group.

Fitzgerald, M. (2013). The nine obstacles to digital transformation. *Sloan Review MIT*.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. *Sloan Review MIT*.

Flores, L. (2012). *Mesurer l'efficacité du marketing digital*. Dunod.

Gacsi, R., & Zeman, Z. (2013). Marketing performance management . *International journal of business and management studies* , 5(1).

Gao, Y. (2010, 1). marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10, pp. 25-40.

Gerald, K. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley., N. (2015). *Strategy not technology drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review-Deloitte University.

Gille, B. (1978). *Histoire des techniques*, . Gallimard, La Pléiade, .

Guarino, A. J. (2004). A Comparison of First and Second Generation Multivariate Analyses: Canonical Correlation Analysis and Structural Equation Modeling. *Florida Journal of Educational Research*, 42, pp. 22 - 40 .

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis. , 3(4), 283-297. Dans *Understanding Statistics* (pp. 283–297). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp. 106-121.

Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Choisir parmi les methodes quantitatives explicatives. Dans G.-P. Marie-Laure, G. David, C. Haon, & J. Alain, *Méthodologie de recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de Gestion* (p. 302). Paris France: Pearson Education.

Haque, U. (2015). Your Digital Strategy Shouldn't Be About Attention. *Harvard Business School Publishing Corporation*.

Harvard Business Review. (2015). *Driving digital transformation : new skills for leaders, new role for the CIO*. Harvard Business School Publishing.

Hauser, W. J. (2007). Marketing analytics: the evolution of marketing research in the twenty-first century. *Direct Marketing: An International Journal*, 1(1), pp. 38-54.

Hayes, J. W. (2013). *Crach course in e-mail marketing*. Harriman House.

Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Six décisions stratégique pour l'ère digitale. *L'Express - Roularta | L'Expansion Management Review*(154), p. 74 à 85.

Hirt, M., & Willmott, P. (2014). *Strategic principles for competing in the digital age*. McKinsey Quarterly.

Huizingh, E. K., & Zengerink, E. (2001). Modeling the marketing strategy-performance relationship: towards an hierarchical marketing performance framework. Groningen.

Jörg, H., & Marko, S. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput Stat*, 28, pp. 565–580.

Jallat, F. (2003). *Le Marketeur : Les nouveaux fondements du Marketing*. Livre coordonné par Christian Michon. (P. E. France, Éd.)

James, K. (2012). *365 Social medias tips*. Harriman House.

Jarvis, C. B., Mackensie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2004). Un examen critique des indicateurs de spécification des modèles en marketing et en comportement du consommateur . *Recherche et Applications en Marketing*, 19(1).

Jaworski, B. J., & Kohli, A. L. (1993, July). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*(57), pp. 53-71.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016, July). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*. Récupéré sur <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.011117/full>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley., N. (2015). *Strategy not technology drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review-Deloitte University .

Kannan, P., & Hongshuang, L. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, pp. 22-45.

Kaplan, D., & Norton, R. (1996). Translating strategy into action : Balanced scorecard. *Harvard Business School*.

Kim, H.-W., Chan, H. C., & Gupta, S. (2007, Fevrier). Value-based Adoption of Mobile Internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43(1), pp. 111-126 .

Kotler, P., & Kotler, M. (2013). *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*. New Jersey: Hoboken.

Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. *XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*. Rennes.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *Intenrationall journal Production Economics*, pp. 23-35.

Lemoine, P. (2014). *La nouvelle grammaire du succès* La transformation numérique de l'économie française. *Rapport au Gouvernement*.

Lemoine, P. (2015). Digital Transformation review. (C. Capégemie, Intervieweur)

Levitt, T. (1975). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.

Levy, M., & Jouyet, J. P. (2006). *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel à la demande de Thierry Breton ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*.

Lipiäinen, H. (2014, Octobre). Thèse académique . *Digitization of the communication and its implications for marketing*. Jyväskylä, Finland : University of Jyväskylä School of Business and Economics.

Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2013, 3). Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : Le cas d'une TPE touristique. 89, pp. 56 - 72.

Mahoney, M. L. (2011). Thèse de Doctorat. *An examination of the determinants of top management support of information technology project* . Stevens institute of technology : Stevens institute of technology .

Martin, G. Z. (2010). *30 days to social medias success* . Carriere Press.

Matt, E., Peterson, M., & Stroh, S. (2014, 01 juillet). *How to Choose the Right Digital Marketing Model*. Récupéré sur strategy-business.: <https://www.strategy-business.com/article/00241>

Mayar, V., & Ramsey, G. (2011). *Digital impact : the two secret to online marketing success*. Wiley.

Mc Kinsey Globale institute. (2013). *Lions go digital: the internet transformative potential in Africa*.

McKinsey France. (2014). *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. www.mckinsey.com.

- Millier, P. (1997). *Strategie et Marketing de l'innovation technologique*. . Dunod
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, pp. 102-119.
- Mullen , J., & Daniels, D. (2009). *E-mail Marketing an heure a day*. Sybex.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, Octobre). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Nayer, B. D., Désenfant, M., & Godefroid, E. (2013). *Les plus agiles survivront*. Récupéré sur www.actito.com: www.actito.com
- Ncube, M. (2015). *400+ Essential Digital Marketing Tips for Your Business*. Récupéré sur <http://www.mikencube.co.uk>
- Nebia, A. (2015). <http://www.e-marketing.fr/> .
- Ngok Evina, J.-F. (2008, 2). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, p. 79 à 86.
- Notebaert, J.-F., Attuel-Mendes, L., & Assadi, D. (2009, Avril). Nouvelles technologies de l'information et de la communication, nouvelles stratégies marketing. *Gestion* , 34, pp. 71-77.
- OCDE. (2004). *The Economic Impact of ICT : Measurement, evidence and implication* .
- Olomu, M. O., & Irefin, I. A. (2016). E-marketing adoption and performance in the nigerian paints industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Otlacan. (2005). [http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-\(the-e-Marketing-Mix\)&id=21976](http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-(the-e-Marketing-Mix)&id=21976).

Palermo, S. (2015). *Complete the Digital Marketing Puzzle, One Integration Step at a Time*. (2015) h. Récupéré sur <http://www.cmswire.com/>.

Peppers, D., Rogers, M., & Dorf., B. (1999). *Le one to one en pratique*. (Organisation, Éd.)

Pigé, B., & Bigou-Lare, N. (2015, 6). La représentation de la performance des entreprises au Togo. *Prospéctive et Stratégie* , pp. 115-135.

Pilat, D., & Wölfl, A. (2004). ICT production and ICT use: what role in aggregate productivity growth? . Dans OCDE, *The economic impact of ICT : Measurement, evidence and implications*.

Pisani, F., & Dominique, P. (2008). *Comment le web change le monde*. (E. P. France, Éd.) Paris.

Pluchart, J.-J. (2008, 06). Le changement organisationnel des entreprises de la NET-economie. *La Revue des Sciences de Gestion*(234), pp. 15-26.

Porter, M. E., & Millar, V. A. (1985, Juillet-Aout). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), pp. 149-160.

Poulain-Rehm, T., & Barrédy, C. (2013, 1). Éponymie et performance des moyennes entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*(94), pp. 131-155.

Raicovitch, J.-M. (2014).

Riemer, K. (2013). (University of Sydney Business School) Récupéré sur <http://the-big-opportunity.blogspot.com/>.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). « *SmartPLS 3* ». (B. .: GmbH, Producteur) Consulté le 2018, sur <http://www.smartpls.com>.

Roda, J. (2014). *L'Adetem Marketing Factory*. Récupéré sur www.e-marketing.fr : www.e-marketing.fr

Rowles, D., & Brown, T. (2017). *Building digital culture : a practical guide to successful digital transformation*. Kogan.

Ryan, D. (2014). *the best digital marketing campaign in the world*. Kogan page.

Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaigne, F. (2012). *Le marketing Digital*. Eyrolles.

Schuuring, M., & al. (2017). Récupéré sur www.bcg.com: <https://www.bcg.com/publications/2017/sales-consumer-insights-digital-marketing-revolution-has-only-just-begun.aspx?linkId=37639650>

Sheikh, & al. (2018, September). Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors. *Cogent Business & Management*.

Simpson, P. (2007). Direct marketing: Options for the future. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*.

Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2014). *Digital Transformation: Why and how companies are investing in new business models to lead digital consumer experience*. Altimeter.

Steve, B., Meyer, K., & Nixon, C. (2013). *Cambridge Marketing Handbook: Digital. Chapter 7: Measuring Digital Marketing*. Kogan Page.

Stone, M. (2014). The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*.

Strauss, J., & Frost, R. (2014). *E-Marketing* . International Edition .

Teece, D. J., Pisano, G., & Shen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*,, 18:7, pp. 509-533 .

Trainor, K., Rapp , A., Skinner Beitelspacher, L., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*.

Truphème, S. (2015). Récupéré sur Blog.kinoa.com : Blog.kinoa.com

Uhl, A., & Alexander, G. L. (2014). *Digital entreprise transformation: A business driven approach to leveraginf innovative* . IT Grower Publishing.

Varadarajan, R., & Yadav, M. (2009). Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years. *Journal of Interactive Marketing*.

Viardot, É. (2004). *Successful Marketing Strategy for High-tech Firms*. Boston: Artech House.

Vij, V., & Singh, S. (2017). Analysis on E-marketing and its operation. *International journal of advance research and innovation*.

Volle, M. (2015, 2). Comprendre l'informatisation. *Cahiers philosophiques*(141), p. 87 à 103.

Von Leipzig, T., & Al. (2017). nitialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *14th Global Conference on Sustainable Manufacturing*.

Walker, S. (2015). *How Digital Ecosystems Will Change Our World*. Récupéré sur <http://www.digitalistmag.com/>.

Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006, Octobre). The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Busines. *Management sciences*, 52(10), pp. 1557-1576.

ANNEXE QUESTIONNAIRE ENQUETE 1

Enquête sur les compétences et capacités essentielle à la réussite de la transformation digitale des entreprises algériennes

Dans le cadre d'une recherche universitaire sur l'impact de la transformation digitale des entreprises algériennes, nous vous invitons à prendre 05 minutes de votre temps pour répondre à notre questionnaire anonyme.

Nous entendons par transformation digitale l'intégration des outils numérique dans l'amélioration de la relation client, proposer des produits et services numériques, et numériser les processus internes.

***Obligatoire**

1. Le digital est présent dans les activités de votre organisation *

Exemple : Votre organisation a un site web dynamique, ou vos clients s'informent et vous contactent. Vous êtes présents dans les réseaux sociaux.

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

2. Selon vous quels sont les objectifs de la stratégie digitale de votre organisation ? *

- Transforme radicalement les processus d'affaires et ou les business modèles
- Améliore l'engagement et l'expérience client
- Améliore l'innovation

- Améliore les décisions
- Accroître l'efficacité (exemple : gain de temps et accès rapide à l'information)
- Autre :

3. Les technologies digitales ont le potentiel de transformer fondamentalement la manière de travailler en organisation *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

4. Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle les technologies digitales suivantes ? *

	Utilisation intense	modérée	Faible	Pas du tout	je ne sais pas
Les applications web (site web, emailing, blog..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les médias sociaux (Facebook, Twitter..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie mobile (application smartphone..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cloud (calcul et stockage de données)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ERP Prologiciel de gestion (SAP, Oracle, Sage...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous à votre organisation dans sa stratégie de transformation digitale ? *

1= note minimale, 10= note maximale

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Quelle est l'importance des technologies digitales d'un point de vue temporel dans votre organisation ? *

	Très important	Important	ni important ni pas important	sans importance	sans importance dutout
Aujourd'hui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans une année	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans trois ans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Quelle est l'ampleur de la perturbation des technologies digitales sur votre industrie ou secteur ? *

- Grande ampleur
- Ampleur modérée
- Petite ampleur
- Pas du tout
- Je ne sais pas

8. Votre organisation voit les technologies digitales comme des opportunités *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

9. Mon organisation voit les technologies digitales comme des menaces *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

10. Je suis satisfait de la réaction actuelle de mon organisation aux tendances digitales *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

11. Je suis confiant dans la volonté de mon organisation pour répondre aux tendances digitales *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

12. Comment qualifieriez-vous votre organisation ? *

	Fortement d'accord	D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
Innovante par rapport à vos concurrents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborative par rapport à vos concurrents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la capacité de répondre rapidement aux menaces et opportunités par rapports à vos concurrents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quels sont les obstacles qui entravent votre organisation de tirer profit des tendances digitales ? *

(Sélectionner jusqu'à trois)

- De nombreuses autres priorités concurrentes
- Le manque d'une stratégie globale
- Les problèmes de sécurité
- Compétences techniques insuffisantes
- Manque d'agilité organisationnelle
- Le manque de compréhension du management moderne
- Le manque de culture et de partage collaboratif entre les fonctions et les unités
- Manque d'entrepreneuriat interne
- Manque d'initiatives des employés
- Aucun / pas de barrières existant
- Je ne sais pas
- Autre :

14. Y-a-t-il une personne ou un groupe en charge de superviser la stratégie digitale de votre organisation ? *

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

15. Quel est le plus haut niveau dont le travail consiste à superviser / gérer la stratégie digitales de votre organisation ? *

- PDG
- Vice-Président ou Président d'une unité

- Directeur
- Manager
- Staff coordinateur
- Je ne sais pas
- Autre

16. Comment votre organisation met en œuvre des initiatives digitales ? *

Plusieurs réponses possibles

- De haut en bas d'une direction aux équipes
- Mises-en place de projets pilotes
- Mises-en place d'équipes transverse
- Je ne sais pas
- Autre :

17. Laquelle de ces compétences ou aptitudes sont défaut à votre organisation organisation ? *

Sélectionnez jusqu'à trois)

- Connaître l'entreprise et être en mesure de conceptualiser comment les nouvelles technologies numériques peut influencer sur les affaires courantes processus / modèles
- Volonté d'expérimenter et prendre des risques
- Capacité à gérer ou de travailler avec des compétences digitales externes et internes
- Aptitude à utiliser les technologies numériques comme mobile social, outils analytiques, et le Cloud.
- Volonté de partager et être collaboratif

- Autre :

18. Notre organisation a suffisamment de leadership et d'expérience pour entamer une stratégie digitale ? *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

19. Nos employés et collaborateurs ont suffisamment de compétences et d'expérience pour exécuter la stratégie digitale *

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Je ne sais pas

20. Quel degré d'importance a pour vous le fait de travailler dans une entreprise leader dans le digital ? *

- Très important
- Important
- ni important ni pas important

- Sans importance
- Sans importance du tout

Le Profil de votre Organisation

Quel a été le chiffre d'affaire de votre organisation l'année dernière ?

Plus 1 milliards de DA

- Entre 500 millions et 1 milliard de DA
- Entre 100 millions et 500 millions de DA
- Entre 10 millions et 100 millions de DA
- Moins de 10 millions de DA

Quel est le nombre de vos employés ? *

- Plus de 100 000
- Entre 10 000 et 100 000
- Entre 5 000 et 10 000
- Entre 1 000 et 5 000
- Entre 500 et 1000
- Entre 100 et 500
- Entre 1 et 100

Depuis combien d'année existe votre organisation ? *

- Ancienne de plus de 50 ans

- Entre 10 et 50 années
- Entre 5 et 9 années
- Entre 1 à 4 années
- Moins 1 année

Quel est l'industrie primaire de votre organisation ? *

- Services financiers-banques
- Services professionnels
- Secteur des TIC et de la télécommunication
- Fabrication industrielle et ingénierie
- Services d'assurance
- Tourisme et hébergement
- Santé et industrie pharmaceutique
- Secteur public/ administration
- Commerce
- Electronique
- Gouvernement/ Ministères, Wilayas
- Education et enseignement
- Energie
- Construction et immobilier
- Logistique et distribution
- Transport
- Autre :

Le profil du Répondant

Quelle est votre fonction primaire au sein de votre organisation ? *

- Direction générale
- IT
- Marketing
- Opérations
- RH
- Finance
- Commerciale
- Logistique
- Autre :

Quelle est votre position hiérarchique ? *

- Directeur
- Manager
- Chef de département
- Staff
- Autre :

Quel est votre âge ? *

- Plus de 60 ans
- Entre 50 et 60 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 20 et 30 ans

Votre genre *

- Homme
- Femme

Quel est le degré de votre maîtrise des nouvelles technologies ? *

- Je ne maîtrise pas bien l'usage des nouvelles technologies
- Je maîtrise assez bien l'usage des nouvelles technologies
- Je suis expert en l'usage des nouvelles technologies

Avez-vous autre chose à ajouter ?

.....

Si vous désirez recevoir les résultats de l'enquête, merci de nous communiquer votre e-mail

.....

ANNEXE QUESTIONNAIRE ENQUETE 2

La place du marketing digital dans votre entreprise

Dans le cadre d'une recherche universitaire et afin de mesurer l'effet du marketing digital sur la performance des entreprises, nous vous invitons à prendre 10 min de votre temps pour répondre à ce questionnaire anonyme. Merci d'avance de participer au développement de la recherche scientifique.

contact@fethi-ferhane.com

*Obligatoire

Définition du marketing digital

Le marketing digital désigne une discipline qui consiste à communiquer, vendre et distribuer des produits/Services via des canaux digitaux, qui sont principalement : le web, l'email, les réseaux sociaux, et le mobile.

1. Est ce que votre organisation a définie clairement sa stratégie de marketing digital ? *

- Oui- Elle est intégrée dans la stratégie marketing
- Oui- Elle est définie dans un document séparé
- Non- Nous faisons du marketing digital mais pas dans une stratégie définie

2. Comment sont intégrés les programmes digitaux et traditionnels de votre activité marketing *

- Optimisés- Hautement intégrés et les processus sont optimisés
- Hautement intégrés -Le marketing digital est intégré dans un plan marketing large
- On essaye activement de les intégrer -Nous faisons des progrès dans l'intégration

- Intégration limité - Nous utilisons le marketing digital, mais n'est pas du tout intégré dans une stratégie
- Pas d'intégration - notre usage du marketing digital est limité et non intégré

3. Vous avez mis en place des outils digitaux dans votre activité marketing et commerciale *

- Depuis plus de 3 ans
- Depuis moins de 3 ans
- Vous venez de lancer des programmes pour cette année
- Vous n'avez pas encore de programme

4. Sur une échelle de 1 à 10 quelle note donneriez-vous à votre entreprise en matière d'utilisation du marketing digital ? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Selon vous quel important facteur entrave un déploiement optimum du marketing digital au sein de votre entreprise *

- Restriction budgétaire de votre entreprise
- Insuffisance de processus et de méthodologie
- Plusieurs décisionnaires se trouvant en silo (commercial, marketing, informatique)
- L'attitude du directeur ou du top management à l'égard des investissements en innovation
- Insuffisance en matière de compétences IT
- Autre :

Le niveau d'usage du marketing digital au sein de votre entreprise

6. **Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital (Exemple : site web, e-mail) pour communiquer avec les consommateurs ***

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

7. **Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital (Exemple : réseaux sociaux, e-mail) pour recevoir les feeds back des consommateurs ***

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

8. **Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital comme support aux activités commerciales (Exemple : Information sur les prix, services clientèle) ***

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

9. **Votre entreprise utilise les ressources du marketing digital pour faciliter les transactions commerciales (Exemple : Vendre des produits) ***

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

10. Votre entreprise possède une infrastructure technologique et des compétences pour implémenter des canaux digitaux (Exemple : serveur pour stockage de données ou logiciel, des informaticiens en interne ou en externe) *

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

11. Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales *

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

12. Quel est votre niveau d'usage du canal mobile (smsing, application smart ..) dans votre la gestion de votre relation client ? *

1 2 3 4 5 6 7

Pas d'accord Entièrement d'accord

13. Quel est votre niveau d'usage du canal web (site web, référencement, publicité en ligne..) dans la gestion de votre relation client ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

14. Quel est votre niveau d'usage du canal E-mail dans la gestion de votre relation client ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

15. Quel est votre niveau d'usage du canal Réseaux Sociaux (Facebook, Twitter, YouTube...) dans la gestion de votre relation client ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

Le soutien du Top Management et contexte environnemental

16. Notre top management a une attitude favorable à l'égard du marketing digital *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

17. Notre top management a conscience des bénéfices des nouvelles technologies *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

18. Notre top management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités marketing *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

19. Notre top management encourage activement les services marketing à utiliser les canaux technologiques *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

20. Diriez-vous que la concurrence est très intense dans votre secteur *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

21. Diriez-vous que votre secteur connaît beaucoup de promotion des concurrents *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

22. Diriez-vous que votre secteur connaît une guerre des prix *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

23. Diriez-vous que l'usage du digital dans votre secteur est très intense *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

24. Diriez-vous que l'usage du digital est utilisé intensément par vos concurrents *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

25. Diriez-vous que l'usage du digital est un avantage compétitif dans votre secteur *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

26. Diriez-vous que vos clients utilisent le digital d'une manière intense *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

27. Diriez-vous que vos clients préfèrent vous contacter via les canaux digitaux *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

28. Diriez-vous que vos clients s'informent et échangent avec votre entreprise via les canaux digitaux *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

A travers ces questions, nous voulons mesurer l'effet du marketing digital sur la performance marketing

29. Quel est l'effet du marketing digital sur l'augmentation de votre chiffre d'affaires ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

30. Quel est l'effet du marketing digital sur votre acquisition de nouveaux clients ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

31. Quel est l'effet du marketing digital sur la fidélisation de vos clients ? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entièrement d'accord

Identification de votre entreprise

Est ce que votre entreprise est membre de la chambre de commerce et d'industrie d'Oran (CCIO) ? *

- Oui
- Non

Quel est votre poste

- Responsable / Manager Marketing
- Directeur Général
- Cadre
- Autre :

Quel est le budget marketing de votre entreprise (hors salaires)

- Moins 1 millions de dinars
- 1 millions da - 5 millions da
- 5 millions - 10 millions da
- 10 millions - 50 millions da
- Plus de 50 millions da
- Je ne sais pas

Quel est le nombre de vos employés ?

- Moins de 10
- Entre 10 et 249
- Entre 250 et 4 999
- Entre 5000 et plus

Votre entreprise est dans quel secteur ? *

- Services
- Industrie

- BTPH
- Commerce
- Autre :

Votre entreprise est

- Une entreprise publique
- Une entreprise privée

Quelle forme de marketing utilise votre entreprise *

- Business to Business (offre destinée uniquement aux entreprises)
- Business to Consumer (offre destinée directement aux clients finaux)
- Les deux

Avez-vous d'autres commentaires ?

.....

Si vous désirez recevoir les résultats de l'enquête, merci de nous communiquer votre e-mail

.....

