

Le marketing digital au service de la performance commerciale de l'entreprise tunisienne en période de la crise sanitaire du COVID-19

Digital marketing at the service of the commercial performance of the Tunisian company during the health crisis of COVID-19

Imen ZOUAOUI, (*Technologue en Economie et Gestion*)

*Direction Générale des Etudes Technologiques
Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax, Tunisie*

Mouna ALLOUCHE, (*Maître assistant en marketing*)

*Institut Supérieur d'Administration des Affaires
Université de Sfax, Tunisie*

Adresse de correspondance :	Institut Supérieur des Études Technologiques de Sfax Direction Générale des Études Technologiques Tél: 0021699200127
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZOUAOUI, I., & ALLOUCHE, M. (2023). Le marketing digital au service de la performance commerciale de l'entreprise tunisienne en période de la crise sanitaire du COVID-19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-1), 436-464. https://doi.org/10.5281/zenodo.7654769
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 05, 2023

Published online: February 19, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-1 (2023)

Le marketing digital au service de la performance commerciale de l'entreprise tunisienne en période de la crise sanitaire du COVID-19

Résumé

Dans un contexte marqué par la prise de conscience croissante des enjeux numériques, l'instauration des pratiques du marketing digital devient un défi majeur pour les entreprises et représente désormais un challenge stratégique à relever. Elles occupent, plus que jamais, une place importante dans le monde des affaires, notamment au fil de la période de la crise sanitaire COVID 19. En effet, la culture digitale n'est plus un choix ou un luxe que l'entreprise peut se permettre, mais une obligation impérative si elle souhaite demeurer performante. Cet article vise alors à fournir un cadre théorique assez florissant pour une meilleure compréhension du rôle joué par le marketing digital dans l'amélioration de la performance commerciale. De ce fait, la problématique de cette recherche s'articule autour de la question suivante : *comment les déterminants de la stratégie du marketing digital peuvent-ils raffermir la performance commerciale des entreprises tunisiennes à l'ère du coronavirus ?*

L'intérêt de ce travail est donc double, dans une première étape nous allons proposer un soubassement théorique qui met en exergue la relation entre les deux concepts de base à savoir le marketing digital et la performance commerciale. Le cadre méthodologique de recherche envisagé fera l'objet d'une seconde étape. Il portera sur une approche quantitative pour la collecte des données, et ce via l'administration d'un questionnaire par voie électronique. La méthode d'échantillonnage choisie est celle probabiliste stratifiée. L'échantillon sera composé par 72 responsables marketing ou commerciaux des entreprises tunisiennes appartenant à des secteurs d'activités différents.

En guise, l'instauration d'une stratégie de marketing digital est envoûtante non seulement parce qu'elle offre de nouvelles opportunités pour un développement rapide sur le web, mais parce qu'elle représente le potentiel d'être un moteur important pour le renforcement de la performance commerciale de l'entreprise.

Mots clés : performance commerciale, spécificités du marketing digital, déterminants de la stratégie du marketing digital, crise sanitaire, entreprise tunisienne.

Classification JEL : M31

Type de l'article : recherche théorique

Abstract

In a context marked by growing awareness of digital challenges, the introduction of digital marketing practices is becoming a major challenge for businesses and is now a strategic challenge to be met. More than ever, they are playing an important role in the business world, particularly during the COVID19 health crisis. Indeed, digital literacy becomes no longer a choice or luxury that companies can afford, but an imperative if they want to remain successful. This article aims to provide a fairly successful theoretical framework for a better understanding of the role played by digital marketing in improving business performance. Therefore, the research question revolves around the following question: how can the determinants of digital marketing strategy strengthen the commercial performance of Tunisian companies in the era of the coronavirus? The interest of this work is twofold, in a first step we will propose a theoretical foundation that highlights the relationship between the two basic concepts, namely digital marketing and commercial performance. In another hand, the proposed research methodological framework will be the subject of a second stage. It will focus on a quantitative approach to data collection through the administration of an electronic survey. The sampling method chosen is the stratified probabilistic method. The sample will be made up of 72 marketing or sales managers from Tunisian companies belonging to different sectors of activity. By way of illustration, the introduction of a digital marketing strategy is captivating not only because it offers new opportunities for rapid development on the web, but also because it represents the potential to be an important driver for strengthening the business performance of the company.

Keywords: commercial performance, specificities of digital marketing, determinants of digital marketing strategy, health crisis, Tunisian company.

Classification JEL : M31

Paper type : theoretical research

1. Introduction

Il est plus que jamais manifesté que le marketing digital, qui a connu un essor sans précédent depuis la dernière décennie, constitue aujourd'hui l'un des domaines en perpétuelle croissance notamment pendant et après la pandémie Covid 19.

En effet, suite au déclenchement de cette crise sanitaire début 2020, le monde s'est tourné massivement vers l'espace « cyber », accélérant de fait une transformation numérique amorcée il y a plusieurs décennies (OCDE, 2020). Il s'agit non seulement d'une crise sanitaire d'une ampleur mondiale, mais aussi d'une période de bouleversements économiques, que certains n'ont jamais vue auparavant.

Dans cette perspective de pensée, F.Gmira et H. Elharissi (2021) dévoilent que le numérique est devenu un outil universel et un véritable enjeu stratégique de développement, et s'avère une solution pour remédier aux retombées de cette crise.

Sous le même angle de réflexion, une revue de littérature assez exhaustive. Gmira et Elharissi (2021), et Albukhitan, 2020, ont souligné que les entreprises doivent aujourd'hui franchir le pas vers le digital afin d'être compétitives et pouvoir s'adapter aux changements et aux nouvelles attentes des clients bousculés par la révolution technologique que connaît la société actuelle (S. Albukhitan, 2020).

Loin d'être écarté de ce phénomène, l'accès croissant aux TIC devient une réalité incontournable de nos jours dans le monde des affaires au point d'occuper une place importante dans les pratiques quotidiennes des entreprises. (Gupta Palak, 2012, P.K Kannan, A,L, Hongshuang , 2016).

Tiré de leur compte R. M. Mzee, K. L. Ogwen, et N. Irene, (2015) ont dévoilé que le développement du marketing électronique a rapidement suivi l'utilisation d'Internet à des fins commerciales. Par conséquent, avec le marketing digital, le marketing du « bien » et du « lien » sont tout aussi importants, complémentaires et essentiels pour séduire et fidéliser des consommateurs de plus en plus « connectés » et aux usages médias de plus en plus fragmentés. Selon L. Flores (2016), loin de suivre un effet de mode, le marketing et la communication devenant par conséquent de plus en plus interactifs.

Au vu de ce constat, il est évident que la transformation digitale devient un défi majeur pour les entreprises. Elle représente un challenge stratégique à relever puisque ces nouvelles technologies redéfinissent radicalement la manière dont les organisations travaillent (N. Zouanbi, 2014) . En effet, dans ce nouveau monde caractérisé par une concurrence de plus en plus féroce l'intégration de ces nouvelles technologies au sein de l'entreprise assurera à cette dernière une efficacité mesurable et une meilleure performance (N. Zouanbi, 2014).

Dans cette logique de pensées, et suite à une mainte de recherches (J. Yu et P. Volle, 2017 ; R. M. Mzee, 2015 ; L. Flores ,2016), il est à signaler que le marketing digital reste un sujet d'actualité au regard des besoins nombreux et variés manifestés par les entreprises à l'ère du Covid 19. Notre réflexion part alors du constat que les recherches, qui suggèrent l'effet du marketing digital sur la performance des entreprises au fil de la période de la crise sanitaire, sont rares. À ce niveau la question soulevée est la suivante : *Comment les déterminants de la stratégie du du marketing digital peuvent-ils raffermir la performance commerciale des entreprises tunisiennes à l'ère du coronavirus ?*

Cet article tente alors de mettre le point sur les stratégies et les leviers du marketing digital. L'objet de ce travail est donc double. Il s'agit dans une première étape de présenter un survol théorique sur les concepts de base de notre étude à savoir le marketing digital et la performance. Au cours d'une seconde étape, nous allons expliquer comment le marketing digital peut-il être au service de la performance commerciale de l'entreprise notamment dans la période de la crise sanitaire mondiale.

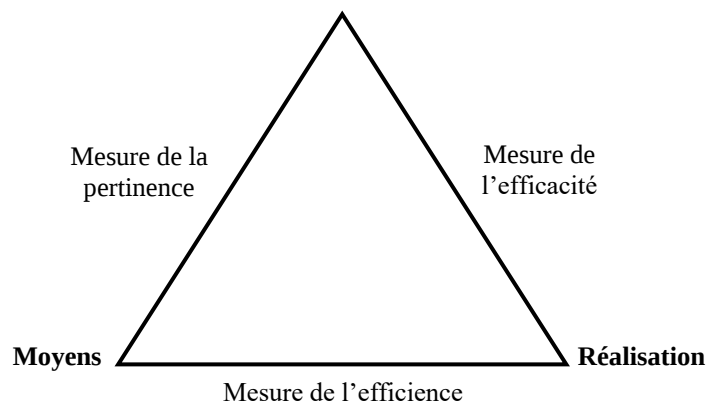
2. Cadre théorique de l'étude

2.1 Le concept de « la performance des entreprises »

Depuis les années soixante-dix, le concept de performance des entreprises a retenu l'attention des chercheurs en marketing (F. Lages, et al, 2008) .Ce regain d'intérêt s'accroît davantage au fil de cette dernière décennie notamment avec l'essor du monde digital qui a bouleversé les règles du jeu du marché .Nonobstant, la performance ne fait pas l'objet de l'unanimité des chercheurs quant à sa définition, sa conceptualisation et sa mesure (S.T. Cavusgil, et S. Zou, 1994; C.S. Katsikeas, et al, 1996; C.S. Katsikeas, L.C. et al ,2000 ;T.K.Madsen,1998; L.F. Lages et al, 2008; R. Eusebio, et al ,2007; N.Bousslama,2008).

Dans cette logique de pensée, S.T. Cavusgil, et S. Zou, 1994, définissent la performance de la petite et moyenne entreprise comme le degré de réalisation des objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise à travers l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie marketing. Selon A. Payette (1988); N.E. Aaby et S.F. Slater,(1989) et T.K. Madsen, (1987), la performance combine l'efficacité et l'efficience c'est-à-dire plus l'entreprise présentera des caractéristiques d'efficacité, plus elle se déplacera sur le continuum au-delà de l'efficacité, vers l'excellence. La figure suivante met en exergue cette relation.

Fig. 1 Le triangle de la performance (Modèle de Gilbert, 1980)



Source : Jacquet S., (2011).

P. Gibert, (1980), place la performance au centre du triangle, qui combine les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence comme décrit le figure 1. Ces concepts peuvent être définis dans la trilogie : objectifs, moyens et résultats. En outre un survol théorique nous a permis de ressortir quelques définitions attribuées à la performance qui se visualisent dans le tableau 1.

Tableau I : Définitions de la performance

Definition de la performance	Auteurs	Indicateurs utilisés
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	J. Brasseul, 1998	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	F. Brulhart, B. Moncef, 2009	Indicateurs financiers et non financiers.
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	A. Ndao, 2011	Indicateurs financiers et non financiers.

Source : Auteurs

2.2. Les différentes approches de la performance

Depuis longtemps (A. Marshall, (1890) ; C.F. Gomes et al (2004) ; M. Kennerley (2017) indiquent que la performance a été réduite à sa dimension financière qui a pour objectif de chercher à préserver la pérennité de l'entreprise à travers la réalisation de la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché. Mais depuis quelques années, nous sommes passés d'une approche financière quantitative à une approche qualitative plus globale intégrant d'autres dimensions à savoir, la dimension sociale et la dimension environnementale. Dans la même perspective, (N. Bouslama, 2008) considère que certains chercheurs ont combiné les approches objectives et subjectives afin d'élaborer des mesures composites ou « hybrides ». En outre les chercheurs intègrent, l'aspect dynamique en cherchant à capter la perception par le manager de l'évolution dans le temps de la performance de l'entreprise (V. Favre-Bonte, et J.L. Giannelloni, 2007, E. Hounkou, et al, 2010).

Nous récapitulons les différentes approches de la performance issues d'une revue de littérature assez exhaustives dans le tableau ci-dessous.

Tableau II : Tableau récapitulatif des différentes approches de la performance des entreprises

Les différentes approches de la performance	L'approche quantitative de la performance (Approche financière)	L'approche qualitative de la performance
Caractéristiques	* La notion de performance relative est mesurée par les ratios de productivité. Elle permet de se comparer aux concurrents des entreprises par la rentabilité dont le retour sur investissement (R.O.I). * En outre, (EVA) la valeur ajoutée économique un véritable indicateur de création de richesse pour les actionnaires qui considèrent cette approche comme la seule valeur susceptible de susciter l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise. * Dans cette approche, les ratios financiers sont imposés comme les seuls critères de décision considérés comme un facteur très important. * cette approche représente un certain nombre de limites telle que les mesures financières ne tiennent pas compte des éléments intangibles de la valeur de l'entreprise et ne sont pas liées à la stratégie adoptée par les dirigeants.	* L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations exigent une nouvelle approche de la performance avec des nouveaux angles d'analyse. * De plus, la durabilité des entreprises dépend de leur comportement et de leur responsabilité vis-à-vis de toutes les parties prenantes (actionnaires, associations, syndicats, clients, fournisseurs, etc.). Pour cette raison, la dimension économique traditionnelle a été ajoutée, la dimension environnementale et la dimension sociale. La performance est devenue donc multidimensionnelle. * Par conséquent, cette performance dite globale est mesurée par des indicateurs multi normes et multi acteurs qui se définissent par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. - L'ensemble d'indicateurs permettant désormais de mesurer cette performance est connu sous l'appellation de « tableau de bord prospectif » ou encore « Balanced Scorecard ».
Les auteurs	C.F. Gomes (2004), M. Kennerley, et A. Neely, (2003), A.A. Said, et al, (2003), D. Medori, et D. Steeple, (2000).	M. Capron, et F. Quairel-Lanoizelee (2005), H. Bouquin, (2001), C. Germain et S. Trebucq (2004).

Source : Auteurs

3. Typologie et indicateurs de mesure la performance

3.1. Les indicateurs de mesure de la performance

Comme nous avons souligné le concept de mesure de la performance est passé d'un caractère purement financier à un caractère multidimensionnel qui a nécessité le développement d'instruments de mesure adaptés. Dans ce cadre d'analyse, une large gamme d'indicateurs de mesure de la performance, a été utilisée. En particulier (S. Zou, and S. Stan, ,1998.) en cohérence avec ; (L.F. Lages, et al ,2008 ; N. Bouslama, 2008) distinguent les mesures de

performance de l'entreprise en trois catégories : financières (objectives), non financières (subjectives) ainsi que des mesures composites. La figure suivante met en relief les étapes d'évolution de la mesure de ce concept.

Fig. 2: Évolution temporelle du concept de mesure de la performance

1920	1970	1980	1990
Modèle dupont	Bénéfice par action (EPS)	Ratio VM/VC	Valeur économique ajoutée (EVA)
Rendement de l'investissement (ROI)	Ratio cours-bénéfice (C/B)	Rendement des fonds propres (ROE)	Valeur marchande ajoutée (MVA)
		Rendement de l'actif net (RONA)	Tableau de bord
		Flux monétaires	Ratio du rendement en liquidités sur investissement (CFROI)

Source : ST-PIERRE Josée et al, (2005), In Ampuero et al. (1998).

En guise, pour mesurer la performance de l'organisation, il existe des indicateurs basés sur des données objectives qui fournissent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs liés à la situation spécifique de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent également être multiples. Selon L.Vilain, (2003), le choix de tel ou tel indicateur doit être clair, facile à lire et à exploiter par l'utilisateur.

3.2. Les types de la performance

Fondée sur une revue de littérature assez florissante, nous pouvons déduire que les types de performances se présentent selon le tableau n°3 :

Tableau III : les différents types de performance

Type de performance	Performance concurrentielle	Performance sociale	Performance stratégique
Définition	La performance concurrentielle est définie en tant qu'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes manières d'atteindre ses objectifs. Cette performance concurrentielle prévoit que l'entreprise est capable de s'adapter aux différentes procédures de concurrence pour améliorer la place de ses produits sur le marché et rester compétitive.	« La capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».	Elle correspond à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme. Le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.
Indicateurs	Les indicateurs résident essentiellement dans la part de marché absolue de l'entreprise, c'est-à-dire la proportion des ventes de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires total des	La performance sociale de l'entreprise peut être perçue à travers le milieu social de la société, l'exposition des employés au stress, la qualité de la gestion, la qualité de la gouvernance d'entreprise et le moral du	La performance stratégique de l'entreprise évalue et explique comment une société a une stratégie efficiente. Cette évaluation est basée sur la valeur de marché et de la valeur financière correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le rapport entre la valeur de marché de la firme et la

	sociétés concurrentes. On peut également le savoir en analysant la satisfaction du client. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients pour apprendre leurs idées ou leurs études formelles.	personnel, la participation et la représentation sociale au travail.	valeur des fonds propres aide à déterminer la stratégie de l'entreprise pour gérer les bénéfices et si ces derniers vont durer à l'avenir.
Auteurs	J.Rival (2008), G.J. Moumbe,(2005)	Autissier, et al (2010), S. Baggio et P.-E Sutter (2013), D. G. Tremblay et D.. Rolland, (2004), C.B. Allègre, et A.E. Andréassian,(2008).	P. Ouattara, (2007), J. Magakian, J et M. Payaud, (2007).
Type de la performance	La performance financière	La performance commerciale	La performance de production
Définition	la réalisation d'une croissance satisfaisante, d'une bonne rentabilité et de la création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de tirer le meilleur parti des crédits.	C'est « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ». *Elle est définie également comme étant le potentiel futur de mise en œuvre réussie d'actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles ».	La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire ».
Indicateurs	les indicateurs financiers les plus exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements (ROI), les chiffres d'affaires et les résultats. Ces derniers indiquent que la performance de l'entreprise est principalement perçue en termes de richesse des actionnaires. Ainsi , les états financiers et la comptabilité ont permis de refléter la performance du marché boursier de la société. Maintenant, il existe des indicateurs financiers plus représentatifs pour créer de la valeur pour l'entreprise tels que l'Economic Value Added (EVA), ou le Cash Flow Return On Investment (CFROI). Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le	*La performance commerciale des entreprises est estimée par un certain nombre de clients recrutés et fidélisés, ce qui entraîne une augmentation des ventes et des marges. À cette fin, il est possible de mener une étude sur l'augmentation du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires et de la progression du part de marché. *La performance commerciale pourrait également être évaluée sur la base de l'excédent d'exploitation total. Cette valeur indique la capacité de l'entreprise à vendre un produit spécifique sur le marché et l'accumulation de bénéfices dans cette vente *la notion de « Lean management » a été développée, ce qui permet à différents acteurs de l'entreprise de participer à la performance de cette production afin de réduire les pertes dans les unités de	Les performances de production de l'entreprise ne peuvent pas être évaluées seulement sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS), qui est un indicateur permettant de mesurer des performances de la production industrielle * Mais aussi doit être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mis en œuvre par l'entreprise même sur la base du volume de production, le niveau de stock, le niveau de la qualité de production.

Auteurs	gestionnaire utilise de plus en plus le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash flows, la croissance des cash flows, le Return On Assets (ROA) et les ROI.	production
	S. Guérard (2006), T. Miloud (2003) ; A. Damodaran (2001), D.Venanzi (2012)	P. Ouattara ,(2007), Q. J. Njampimp, (2008), V. Plauchu, et A Tairou (2008)
		A. Corhay et M. Mbangala (2008).

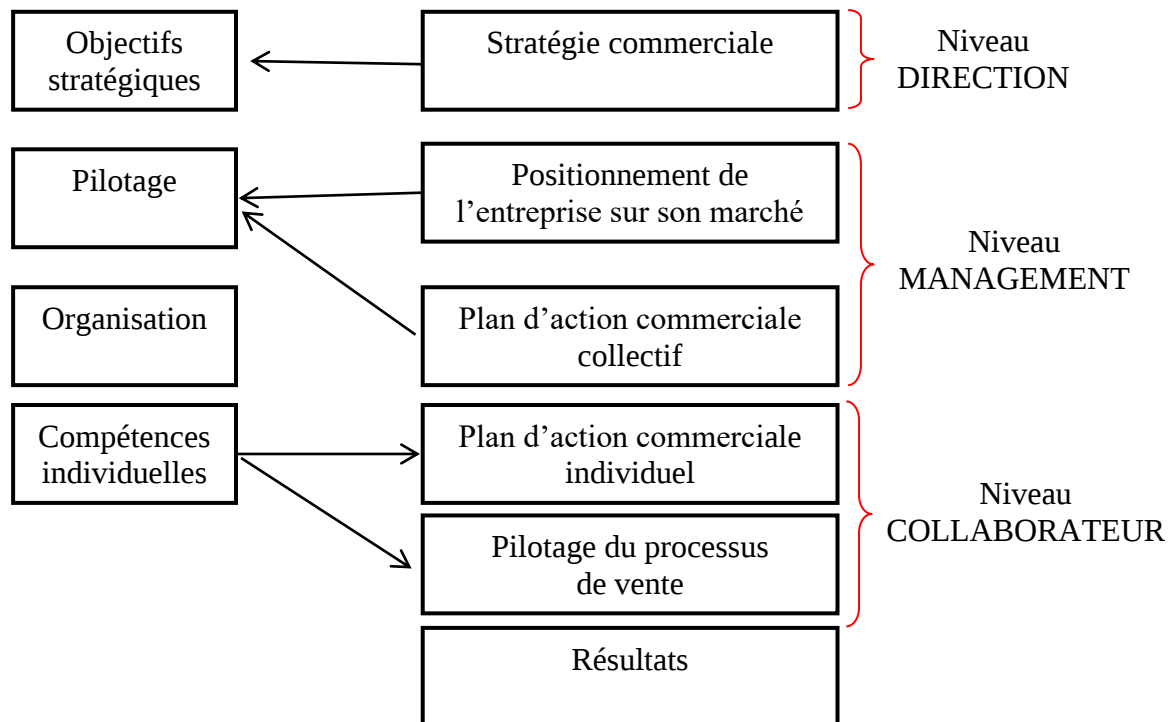
Source : Auteurs

Compte tenu des objectifs de notre recherche, nous allons nous limiter à étudier la performance commerciale qui s'avèrent la plus adaptée au contexte de notre étude.

En fait, la performance commerciale, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise et constitue un pilier de sa pérennité financière (C. Bughin ,2006 ; P.V. Ngobo, et A. Ramarason ,2005 ; L. Sin, et A. Tse,2000).

Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà citées. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients (Z. Issor,2017) et même si les objectifs liés à chaque type de performance, différent, le but général et ultime de la société doit viser la satisfaction des besoins des clients, source de sa pérennité. Dans le but d'augmenter la performance commerciale d'une entreprise, les chercheurs préconisent l'exploitation de différents leviers de la performance comme indiquée dans la figure suivante.

Fig. 3 Les principaux leviers de la performance commerciale



Source: Ghazlene Oubya (2017)

Nous constatons d'après cette figure que dans la performance commerciale de l'entreprise, la stratégie commerciale constitue le premier levier. Cette place qui demeure primordiale notamment à l'ère du COVID 19 a fortement influencé le marché et l'environnement de l'entreprise. Dans ce contexte, la digitalisation s'impose comme un pilier de base pour améliorer et augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

3.3. L'impact du covid-19 sur la performance commerciale des entreprises :

La crise sanitaire associée au covid 19 a engendré des mutations profondes sans précédent dans l'économie à l'échelle mondiale. Étant donné que ce contexte sanitaire actuel est inhabituel, les travaux qui étudient l'impact de la maladie sur la performance commerciale des entreprises sont rares. (T.M. Adankanhoude, 2022).

Dans la même longueur de pensée, Y. Pesqueux, (2021), trouve, des aspects positifs du Covid-19 en montrant que les investissements y relatifs ont un impact positif sur l'environnement de l'entreprise ce qui lui permet d'accroître sa performance commerciale.

A. ABODOHOU, et al (2020), quant à eux, nous informent que « la propagation du virus et les mesures susceptibles de le contrer, notamment la limitation des déplacements peuvent impacter négativement des activités génératrices de revenus ».

Selon L. Bennis, L, et Y. Oudda, (2021) « L'impact économique du coronavirus se caractérise par un double choc qui se manifeste tant par rapport à l'offre (arrêt des entreprises, effondrement des chaînes de production et de logistique), mais également par rapport à la demande (freinage de la consommation et de l'investissement) ».

En décembre 2020, l'Institut National de Statistique (INS), en collaboration avec IFC, un membre du groupe de la Banque Mondiale, a lancé une enquête portant sur l'étude et le suivi de l'impact du Covid-19 sur le secteur privé en Tunisie, auprès d'un panel de 2500 entreprises représentatives du secteur privé, Les entreprises ont déclaré avoir subi une baisse de leur chiffre d'affaires, de leur cashflow, de la demande adressée, et ont déclaré rencontrer des difficultés d'accès aux services financiers, et d'approvisionnement en matière première.

H1 : la crise sanitaire a impacté négativement la performance des entreprises

4. Étude du concept de marketing digital

Depuis l'avènement de l'internet, le recours au marketing digital est devenu un phénomène de masse incontournable pour les entreprises, aucune stratégie marketing n'est complète si elle n'incorpore pas la stratégie et l'expression numérique. Comprendre le numérique nécessite de penser au-delà d'un outil ou d'un canal, et vers un échange de valeur : un système économique commercialisé avec attention comme devise.

Fondée sur une revue de littérature assez riche, le marketing digital peut être défini comme une forme de marketing direct qui relie les consommateurs et les vendeurs par voie électronique à l'aide des technologies interactives telles que les courriels, les sites web, les forums en ligne, les groupes de discussion, la télévision interactive et les communications mobiles (P. Kotler et G. Armstrong, 2009). Il a pour objectif d'acquérir de nouveaux clients ou d'améliorer la gestion de la relation avec les clients actuels pour accroître la rentabilité et le profit de l'entreprise (G. Bressolles, 2016).

Quant à B. Benraiss et S. Benchekroun, (2021), ils stipulent que le marketing digital désigne en réalité l'ensemble des pratiques dont le but est de promouvoir une entreprise, de capter des leads (prospects) et de gagner de nouveaux clients via différents supports numériques.

4.1. Fondements théoriques relatifs au développement du marketing digital :

Les fondements théoriques de l'apparition du marketing digital sont construits sur la diffusion de la théorie de l'innovation (R.L. Miller, 2015).

Cette théorie propose que la diffusion de l'innovation est influencée par certains facteurs tels que : « l'innovation elle-même ; le temps; le système social et les canaux de communication » qui dépendent tous du capital humain (E.Rogers, 2008).

Au niveau du marketing digital, la diffusion de l'innovation peut être appliquée dans l'organisation, via l'innovation technologique (par exemple, le marketing électronique), la communication et l'analyse des réseaux sociaux (par exemple, l'analyse des médias sociaux) (D. Easley, and J. Kleinberg, 2010).

4.2. L'étude de la relation entre le marketing digital et la performance commerciale de l'entreprise

La littérature ainsi que les recherches empiriques associées à l'effet du marketing digital sur la performance de l'entreprise sont encore limitées.

V. Hooper et al (2007), montrent que l'intégration des technologies de l'information aux activités marketing est susceptible d'avoir une influence positive sur la performance commerciale d'une entreprise.

Les organisations peuvent bénéficier de manière significative de l'intégration du marketing des médias sociaux dans leur stratégie commerciale globale (S.S. Abed, et al, 2016; Y.K. Dwivedi, et al , 2015; R. Felix, et al , 2017; K.K. Kapoor et al , 2016; M.A. Shareef, et al 2019; W.L. Shiau, et al , 2018; J.P. Singh, et al, 2017; Y. Yang, et al , 2017).

Sous le même angle de pensées, un nombre de chercheurs (R.J. Brodie, et al , 2007; K.J. Trainor, et al, 2011; R.D. Frost et J. Strauss, E-marketing , 2014) ont montré que le marketing digital augmente l'efficacité et l'efficacité du marketing traditionnel, en faisant émerger de nouveaux modèles d'affaires qui vont délivrer plus de valeur aux clients, et augmenter la rentabilité et la performance de l'entreprise.

De même, S.S. Alam, et M. K. M. Noor (2009), ont mis en exergue une influence significative de l'adoption et l'utilisation des outils digitaux par les entreprises, sur des facteurs tels que la rentabilité, la performance, la visibilité et la part du marché des entreprises. Ce qui conduit certains auteurs à affirmer que les entreprises utilisatrices du digital sont plus productives (D. Pilat, 2004 ; R.C. Basole, et J. Karla, 2011).

Quant à R. Aswani, et al (2018), ils soulignent que le marketing digital peut avoir un effet négatif, s'il est effectué par des prestataires de services non qualifiés. L'étude met en lumière que si le marketing n'est pas développé et géré correctement, il ne parvient pas à fournir des avantages, il va détruire la valeur, augmenter les coûts de transaction, et les coûts de coordination.

D'après ce qui précède, nous pouvons suggérer l'hypothèse suivante :

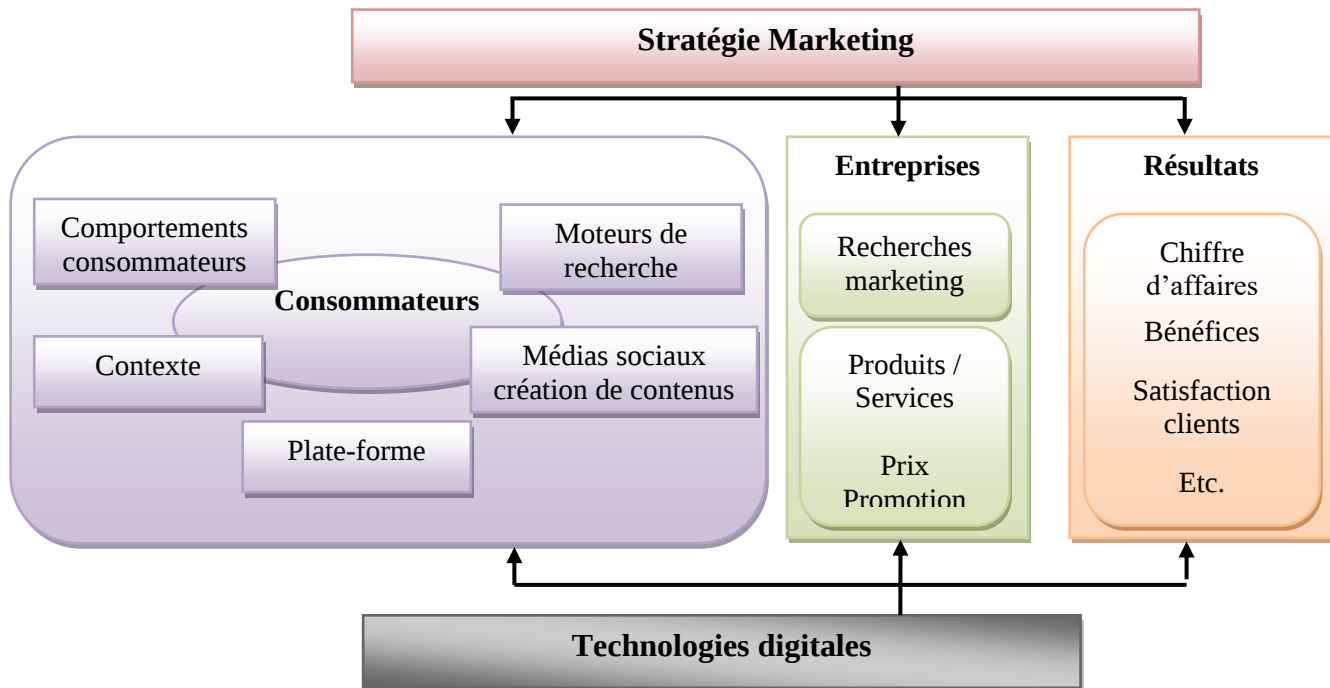
H2 : L'intégration des technologies de l'information et de la communication aux activités du marketing influence positivement la performance commerciale de l'entreprise.

4.3. Le modèle théorique du marketing digital : le modèle de Kannan et Li (2017),

Selon ce modèle, le marketing digital est activé par une série de points de contact numériques adaptatifs englobant l'entreprise et son environnement, la stratégie marketing et le résultat où les clients apparaissent comme le point central.

Nous nous sommes basées sur ce modèle pour synthétiser un ensemble d'études théoriques et empiriques portant sur les canaux de marketing digital et leur effet sur la performance de l'entreprise en nous basant sur la classification par thèmes fournis par ce modèle à savoir : environnement, entreprise, résultat et stratégie marketing.

Fig.4 Cadre de recherche digital marketing (inspiré de Kannan & Li (2017))



Source : Adapté par les auteurs sur la base de Kannan & Li (2017)

4.3.1. L'étude de l'Environnement et le changement comportement du consommateur

La pandémie du Covid 19, a influencé de manière significative l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Cet environnement est devenu de plus en plus dynamique et incertain. Certains auteurs ont montré que les techniques de marketing digital peuvent réduire les asymétries d'information entre les clients et les vendeurs de manière significative (P.K Kannan, A.L., Hongshuang., 2016).

L'analyse des interactions des technologies numériques et des éléments de l'environnement commence par l'examen de la façon dont le comportement des consommateurs évolue dans un contexte de crise sanitaire caractérisé par la présence d'une variété de technologies numériques et d'un nombre croissant de canaux de marketing digital (M.A Hossain, 2020).

Dans ce cadre, le comportement des consommateurs est un facteur clé pour déterminer la valeur qu'ils acquièrent tout au long du processus d'achat, depuis « l'étape de la considération », jusqu'à « l'achat ». S'il s'avère que les consommateurs tirent de la valeur de leur achat, la possibilité de fidéliser augmente (G. Häubl., 2000). De ce fait, cet environnement digital a largement modifié le comportement du consommateur et sa manière d'acquérir et de traiter l'information dans un monde caractérisé par l'émergence des nouveaux médias de communication offrant une quantité massive de données (T. Gaudiaut, 2020 ; J.R. Saura, 2021 ; A.T. Stephen, 2016.).

Quant à D. Rhein, (2017), il souligne que les plates-formes numériques sont disponibles pour tout le monde et que leur utilisation doit être traitée efficacement afin d'ajouter de la valeur à l'entreprise.

Le marketing numérique doit être structuré et dirigé parce que l'entreprise veut communiquer, sinon son résultat sera inefficace. Dans la même logique de pensée ; J. Kang, (2018) voit que les organisations performantes cherchent à identifier les besoins des membres de sa communauté en ligne, pour créer des offres spéciales qui répondent efficacement à ces besoins, communiquer avec ces membres dans ces plates-formes pour augmenter le niveau de satisfaction des utilisateurs en ligne.

D'un autre côté, V. Shankar, et al (2003), se concentrent sur l'impact de l'environnement numérique sur les résultats, examiné en fonction des niveaux de satisfaction et de fidélité des clients pour le même service. Ils sont différents lorsque les clients choisissent le service en ligne ou hors ligne. Les auteurs ont constaté que les niveaux de satisfaction des clients sont les mêmes pour un service choisi qu'il soit en ligne ou hors ligne, mais la fidélité au fournisseur du service était plus élevée lorsque le service est choisi en ligne.

4.3.2. Les déterminants de la stratégie du marketing digital

4.3.2.1 La confiance en ligne

Dans une situation de crise ou de risque, la confiance joue un rôle important pour réduire l'incertitude et l'asymétrie de l'information et mettre les clients à l'aise avec leur marque (P.M. Doney et J.P. Cannon, J.P, 1997 ; D. Gefen, et al ,2003 ; P.A. Pavlou, et al 2007) . Dans un contexte en ligne, ce niveau d'incertitude augmente, la confiance devient alors est une condition sine qua non du succès des sites marchands. Dès lors, comprendre les mécanismes sous-jacents à son développement est devenu un impératif majeur pour les académiciens et les praticiens. (A.H. Eagly, and S. Chaiken ,1993 ; S.A. Watts et W. Zhang, 2008).

Ancrée dans une revue de littérature assez riche, la confiance est appréhendée selon la perspective comportementale soit comme des actions (M. Deutsch et H.B. Gerard, 1995) et auquel cas on parlera de comportements confiants (J. SMITH et al ,1997) soit comme une intention comportementale se traduisant par la volonté d'être vulnérable(R.C. Mayer et al , 1995) ou encore par la volonté de compter sur le partenaire de l'échange (C.Moorman, et al ,1992 ; S.S. Andaleeb, 1995 ; A. Chaudhuri, A, et M.B. Holbrook, 2001).

Au regard de la littérature, quatre dimensions sont traditionnellement attribuées au concept de la confiance : la crédibilité (l'aptitude à accomplir la tâche demandée), l'intégrité (le respect des engagements), (M. Cheung et al, 2009 ; S.A. Watts et W. Zhang, 2008), l'utilité perçue (S.W. Sussman, et W. S. Siegal, 2006) et la bienveillance (l'attention portée aux intérêts des consommateurs). (M. Cheung et al ,2009 ; S.A. Watts et W. Zhang, 2008).

Diverses études (P.A. Pavlou, 2003 ; B. J .Corbitt, 2003 ; M. Head et K. Hassanein, 2002) ont montré que c'est la confiance qui conditionne toute opération d'échange et que dans le monde virtuel, la confiance est déterminante pour le développement de l'e-commerce et l'augmentation de la notoriété de l'entreprise .

Selon J.A Quelch, and L.R. Klein (1996), dans le cadre d'internet, les activités de communication et d'interaction doivent être planifiées de manière que le client fait confiance à l'entreprise voire à son site web et la considère comme une organisation capable de satisfaire ses besoins, afin qu'une relation durable et continue dans différents lieux et situations puissent être établie. Cette relation de confiance en ligne permet d'améliorer la réputation et l'image de marque de l'entreprise affectant ainsi sa performance commerciale.

D'où on va poser l'hypothèse suivante qui stipule que :

H3 : La confiance du consommateur envers le site web d'une entreprise affecte positivement sa performance commerciale.

4.3.2.2 Les pratiques marketing :

Internet a contribué à changer le monde et les comportements, mais aussi transformer l'approche marketing. La mise en œuvre des techniques marketing digitales a pour objectif d'acquérir de nouveaux clients ou d'améliorer la gestion de la relation avec les clients actuels. Le marketing digital s'intègre bien entendu aux outils marketing traditionnels dans une stratégie marketing multicanal.

Les technologies digitales ont un impact sans précédent sur les 4 mix marketing en proposant d'autres valeurs ajoutées aux consommateurs.

4.3.2.2.1. Le produit

N. Alter, (2002) a montré que la satisfaction de l'internaute passe par l'offre de produits et services nouveaux.

De même l'application des techniques du marketing digital permettent de créer, de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée, voire de nouveaux marchés ce qui a pour effet d'augmenter le taux de croissance de la part de marché de l'entreprise comparé à celui des principaux concurrents (J.F Rayport, et J.J Sviokla,1995). D'où nous supposons l'hypothèse suivante :

H4: L'offre de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée via les techniques du marketing digital induit à la performance commerciale de l'entreprise.

4.3.2.2.2. Le prix

N. Duch-Brown et al (2017), prône que l'utilisation des outils du marketing digital devrait réduire les prix du marché et accroître le bien-être des consommateurs et des producteurs. En d'autres termes, Internet offre beaucoup plus d'informations au consommateur et à moindre coût, ce qui facilite les comparaisons de prix. Un consommateur mieux informé est plus susceptible de trouver un produit qui correspond exactement à ses caractéristiques préférées.

Dans ce contexte d'analyse, les marchés électroniques permettent aux consommateurs de faire leurs achats à tout moment et à n'importe où, en évitant le problème de la distance ou de la disponibilité des articles. En fait, les fournisseurs qui exploitent avec succès un marché numérique plus vaste peuvent bénéficier d'économies d'échelle pour réduire les coûts de production et augmenter leurs chiffres d'affaires.

Par conséquent, l'hypothèse suivante se présente ainsi :

H 5: Les prix réduits suite à l'adoption des outils digitaux affectent positivement la performance commerciale de l'entreprise.

4.3.2.2.3. La distribution

Les stratégies marketing se sont beaucoup améliorées avec l'intégration des supports digitaux dans l'activité de l'entreprise (G. Westerman, et al, 2011). D'ailleurs cette dernière profite des nouvelles interfaces pour développer de nouveaux processus de vente et d'achat (F. Li, 2015). Le stockage des données clients a permis d'améliorer et de personnaliser les processus de vente, offrant ainsi un service client plus rapide et efficace.

Selon C. Haon, et C. Patel, C. (2011), Le nombre total de campagnes d'e-mailing est positivement associé à la croissance du chiffre d'affaires...Le référencement exerce aussi un effet positif pour attirer de nouveaux clients et augmenter le chiffre d'affaires.

Ce qui nous ramène à suggérer cette hypothèse qui prêtre que :

H 6: La distribution électronique contribue à augmenter la performance commerciale de l'entreprise

4.3.2.2.4. La communication digitale

➤ Les relations publiques en ligne

D'après D. Pommeray (2016), les relations publiques sont un ensemble de fonctions qui permettent de construire une relation à l'égard des personnes échangeant de la valeur avec l'organisation. Elles servent également à créer une perception positive d'une marque et d'ancrer son positionnement. Elles représentent une stratégie importante dans le vaste champ du marketing digital. Elles ont pour objectif de développer l'image de l'entreprise sur Internet, à savoir sa e-réputation. Les relations publiques en ligne permettent de se connecter

directement avec la cible et ceci de manière directe en offrant également la possibilité de communiquer l'information voulue à un nombre illimité de public.

Les relations publiques en ligne offrent aux entreprises de nouvelles possibilités d'entrer en relation directe avec leurs publics, de surveiller et de faire circuler l'information instantanément, elles offrent aussi des occasions inédites pour profiter du pouvoir d'influence des leaders d'opinion établis dans les communautés en ligne (L. Heaton, et al ,2012).

Selon les mêmes auteurs, cette influence permet de contrôler les perceptions et les attitudes des clients et de les orienter envers un produit ou une marque.

En effet les médias sociaux, qui sont aussi intégrés dans les politiques de relation publique en ligne, sont le plus souvent utilisés pour « créer l'engagement » et « créer du lien » des clients envers la marque et l'entreprise. Ils influencent leurs perceptions et ultérieurement leur comportement d'achat (L. Heaton, et al, 2012).

« L'influence marketing » regroupe une poignée d'individus (appelés influenceurs) capables d'exercer une influence sur les consommateurs (A. Paço, and S. Oliveira, 2017). Cette influence se traduit par une augmentation des intentions d'achat (V.W. Yoo et al, 2015 ; J.E. Lee et B. Watkins, 2016 ; A. Paço, et S. Oliveira , 2017 ; C-L.,Hsu, et al ,2013).

Or l'intention d'achat est le prédicteur de l'achat qui est la préoccupation majeure des firmes : elle est l'aboutissement de tous les efforts marketing pour mener au profit (N. Suntornpithug, and J. Khamalah,2010).

➤ **La publicité en ligne**

Un nombre d'auteurs (D. Pommeray ,2016 ; K. Mortimer, and S. Grierson, 2010), s'accordent que les efforts déployés pour mettre en avant un site web dans les résultats de recherche naturels peuvent mettre du temps pour être visibles. Dès lors, on pourrait utiliser la publicité en ligne pour promouvoir un site web donné. La convergence des possibilités de ciblage et des techniques d'analyse de comportement des internautes ont orienté la publicité digitale vers des objectifs plus opérationnels comme le trafic sur le site et la vente. Bien évidemment, la publicité en ligne ne sert pas uniquement à communiquer autour des sites web, mais elle est utilisée aussi pour mettre en avant tout service ou produit d'une organisation. Elle a pour objectif de générer du trafic, d'augmenter les ventes ou d'améliorer la notoriété d'une marque. Dans ce cadre, et d'après une revue exhaustive de la littérature, on distingue deux principaux types de publicités en ligne : la publicité dite display et la publicité dite search.

➤ **Les réseaux sociaux**

Ces outils digitaux favorisent largement le contact entre les clients et les entreprises. En fait, les gens passent de plus en plus de temps en ligne à rechercher des informations, des produits et des services, à communiquer avec d'autres consommateurs au sujet de leurs expériences et à s'engager avec des entreprises.

Ce type de communication virtuelle est une méthode pratique pour tout genre d'entreprises. Grâce à ses faibles coûts, les entreprises sont en mesure de promouvoir, d'informer et d'être en contact avec leurs clients (P. M. Leonardi et al, 2018).

L'étude de L. Bae, et M. Zamrudi (2018) a montré que le marketing des médias sociaux joue un rôle important dans la motivation à l'achat du consommateur, selon ces auteurs les attitudes des consommateurs envers les médias sociaux peuvent à leur tour influencer leurs attitudes envers la marque. Il est admis ,d'après les recherches académiques que ces nouveaux canaux de marketing digital ont permis une meilleure augmentation des ventes voire la réputation de l'entreprise (F. Li, 2015).

Également, la littérature sur les médias sociaux suggère que les leaders d'opinion en ligne jouent un rôle important dans la promotion des produits et services, mettant en évidence la nécessité d'une bonne sélection des influenceurs (H.C. Lin, 2018 ; C. Perez Curiel, and S. Luque Ortiz, 2018).

En outre, de nombreux travaux (R. Lanz, et al, 2018) ont montré l'importance des réseaux sociaux et leur effet significativement positif sur la performance des entreprises.

➤ **La promotion en ligne**

Selon F. Sheid et al (2012) la promotion sur internet devra être une prolongation des activités de promotion offline et ce à travers une stratégie marketing intégrée. Les activités de promotion sur internet bénéficient de la traçabilité qu'assure cette technologie et donc d'un degré de mesure plus poussé que celles dites traditionnelles. La communication sur internet permet également plus de liberté puisqu'elle s'affranchit des formats traditionnels pour des formats plus créatifs.

L'historique de la navigation du client et ses achats antérieurs peuvent lui procurer des réductions de prix sous forme d'abonnement, des ristournes, de bons d'achat, des étiquettes de prix pouvant être modifiées facilement et instantanément, la vente incitative, offrir des rabais, ainsi que des coupons et autres soldes en ligne... ces techniques de promotion de vente en ligne présentent un avantage pour l'entreprise, car ils contribuent fortement à fidéliser ses clients dans un environnement personnel, C'est aussi un moyen de conquérir et de prospecter de nouveaux clients.

À la lumière de ces travaux assignés à la communication marketing digitale nous avançons les hypothèses suivantes :

H7 : La communication digitale affecte positivement la performance commerciale.

H7a : Les relations publiques et les influenceurs affecte positivement la performance commerciale.

H7b : La publicité en ligne affecte positivement la performance commerciale.

H7c : Les réseaux sociaux influencent positivement la performance commerciale de l'entreprise.

H7 d : Les promotions de vente en ligne affectent positivement la performance commerciale.

4.4. Les spécificités du marketing digital

Le marketing digital est devenu aujourd'hui une pratique populaire, bien ancrée dans notre quotidien. Dans un monde toujours plus connecté, la concurrence des entreprises numériques modifie les modèles d'affaires, et les dirigeants n'ont guère le choix : l'heure est à la transformation digitale. Le digital sous toutes ses formes (publicité en ligne, e-mailing, content marketing, SEM, réseaux sociaux, social selling, e-commerce...) a transformé l'approche marketing et commerciale des entreprises et a contribué à influencer l'avantage concurrentiel

Dans ce cadre, d'autres travaux corroborent (FLORES, Laurent, 2016) avec ce constat qui dévoilent que « 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.

Selon D.L. Hoffman, et al (1995) et L.P. Baltes, (2015), cette évolution dans l'approche marketing doit mettre le consommateur au cœur de son processus du marketing et ce via l'interactivité, la personnalisation et la gestion relation client sur internet.

4.4.1. L'interactivité

S. Ghose, S et W. Dou, (1998), ont étudié l'interactivité en fonction de l'expérience générée et vécue par l'utilisateur. Ils ont prouvé qu'elle est susceptible d'affecter la présence dans le site web voire la visibilité de l'entreprise par les internautes. Cette dimension est perçue

comme un élément déterminant de l'implication des internautes dans la communication marketing et l'e-réputation.

De leur côté, D.L. Hoffman et al (1995) soulignent que l'interactivité d'un site est l'une des principales caractéristiques du marketing digital dont les consommateurs peuvent fournir un contenu à vocation commerciale aux médias digitaux.

En outre, C. Heeter, (2000) prévoit que l'interactivité d'un média est définie comme étant « l'ampleur avec laquelle les utilisateurs peuvent participer en temps réel à la modification de la forme et du contenu d'un environnement médiatisé ». Quant à J. Deighton, et M. Sorrel (1996), ils stipulent que « le terme interactif désigne deux caractéristiques de la communication : la capacité à s'adresser à un individu et la capacité à recueillir et mémoriser la réponse de cet individu ».

Dans le même ordre d'idées, D.L. Hoffman et al (1995) ajoutent que l'interactivité se compose de deux dimensions : l'interactivité sociale et l'interactivité technique.

La première sous-dimension correspond à l'interaction personnelle et aux besoins définis en termes d'intérêt de relation et de transaction qui permet au site de faire une véritable communauté virtuelle (R.A. Hendon et D.W. Hendon 1998). La deuxième sous-dimension se manifeste par la rapidité, la cartographie et l'éventail de choix pour l'action. À son tour, U. M. Dholakia, (2001) identifie ainsi cinq composantes clefs de l'interactivité dans la littérature en marketing qui sont le contrôle, la possibilité de répondre, les interactions en temps réel, la connectivité et la personnalisation. En guise et à la lumière des résultats des différents travaux antérieurs, nous pouvons conclure que l'interactivité, prévoit une communication bidirectionnelle entreprise- consommateur, dans laquelle le client répond non seulement aux communications de l'entreprise, mais utilise Internet et d'autres systèmes multimédias, pour influencer les décisions voire la performance commerciale de l'entreprise par la personnalisation (J.F. Rayport, et B.J. Jaworski, 2001).

En effet, des statistiques faites par des agences et par des sites spécialisés dans les études de marché nous ont montré que l'application de la technologie numérique et interactive dans l'activité marketing de l'entreprise lui offre de nouvelles opportunités (K. Zidane, 2017).

Ainsi, les clients potentiels, lorsqu'ils veulent acheter un produit spécifique vont sur Internet comme première étape pour rechercher des informations et des options disponibles, ce qui rend, obligée, l'entreprise désireuse de commercialiser ses produits, de se présenter fortement en ligne par la mise en place de son propre site internet, la publicité en ligne, la facilitation de l'accès à son site via le référencement et les liens sponsorisés ; (K. Zidane, 2017).

Les sites de réseautage social ainsi que le télémarketing constituent une nouvelle tendance dans le marketing et ouvrent de larges opportunités en ce qui concerne le ciblage, la proximité et l'interaction avec les clients.

Il est connu aussi que toutes les activités liées à la communication avec le client à travers l'utilisation du mobile par exemple permettent de promouvoir les ventes de produits ou de services et de fournir des informations (J. Latto, 2014).

En créant un site Web, l'entreprise vise à aider les clients à acheter leurs besoins, à trouver des informations, et à économiser de l'argent et du temps (P. Kotler et G. Armstrong, 2009).

4.4.2. La personnalisation

L'usage de multiples canaux numériques par les consommateurs a pour résultat le passage d'un modèle de consommation de masse à un modèle de consommation individuel, plus personnalisé et adapté aux préférences de chaque client (D. Andreini, 2006). Dans le même cadre de pensées, J.F. Rayport, et B.J. Jaworski, (2001) prétendent que le marketing digital permet de répondre à cette demande de personnalisation, 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.

Toutes les informations communiquées directement et automatiquement par le client est utilisé par l'entreprise pour créer des solutions concernant le produit ou le site Internet. Cette nouvelle idée de développer la communication et les relations personnalisées ou individualisées en ligne suggère que l'autorisation explicite donnée par le client est la base de la création personnalisée de la publicité et des promotions.

Selon (D. Laschet, 2016), les objectifs de la personnalisation résident principalement à la construction d'une relation de confiance et de fidélisation avec les consommateurs. Elle vise également à augmenter les revenus de la société.

Pour le même auteur, quand une société déploie un système de personnalisation, l'efficacité du système sera remise en question si cela ne traduit pas une hausse dans les mesures commerciales (par exemple une hausse des ventes) ou par une hausse de mesures qualitatives (comme la satisfaction des consommateurs).

4.4.3. La gestion relation client (CRM) à l'ère du digital

La théorie hybride de V. Mahajan, (2002) décrit le consommateur/utilisateur comme quelqu'un qui utilise différents médias et combine des besoins humains avec des besoins hautement rationnels. A ce niveau, il faut mentionner que la transformation numérique a largement influencé la relation client. En effet, la relation client est nourrie d'informations de plus en plus nombreuses et variées au travers des réseaux sociaux numériques auxquels ont adhéré de plus en plus d'individus et bientôt au travers des réseaux d'objets connectés (C. Castronovo, L. Huang, 2012).

Pour apporter une relation satisfaisante à son client, l'organisation doit penser à la cohérence de ses canaux de communication et à l'intégration de nouveaux dispositifs de suivi des marchés, entre autres l'analyse des données massives de l'internet qui nécessite le développement de nouvelles infrastructures et de nouvelles compétences. Les données massives doivent également permettre aux organisations de mieux gérer leurs processus opérationnels et d'individualiser l'offre de produits et de services.

À cet égard, l'internaute consommateur ne doit plus être estimé comme le simple récepteur du processus marketing, il doit au contraire faire partie de cette démarche notamment après la crise sanitaire qui a accentué le recours aux supports numériques pour des fins d'acquisition. Le marketeur doit donc être capable de mettre en place les outils permettant de favoriser cette interaction. À ce niveau, la gestion de la relation client est considérée comme un élément inéluctable pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise sur la toile d'araignée. (G. Bressolles, 2016) la définit alors comme « *une stratégie pour gérer les interactions avec les clients actuels et potentiels* ».

Elle s'appuie souvent sur la technologie. Cette technique peut être abordée de trois principaux angles : la perspective marketing à travers l'amélioration de la notoriété de la marque, la perspective commerciale en augmentant les ventes et la perspective de service en s'assurant que les personnes qui ont interagi avec la marque sont satisfaites.

Grâce aux données clients qu'elle permet d'accumuler, la GRC peut être utilisée en amont pour pouvoir sélectionner le meilleur levier à utiliser pour chaque cible visée. L'entreprise doit identifier le bon client ainsi que sa valeur à vie afin de pouvoir allouer correctement les ressources marketing et les mettre en œuvre dans une relation client (C. Castronovo, et L. Huang, 2012).

Une mainte de travaux précédents (C. Brito, 2011 ; C. Castronovo, et L. Huang, 2012) a prouvé que pour qu'une stratégie CRM fonctionne, tous les points structurels de l'entreprise doivent être interconnectés. Il fait référence à l'engagement que toutes les parties prenantes d'une entreprise doivent avoir envers la stratégie centrée sur le client. Les parties prenantes telles que les PDG, les employés et les gestionnaires des différents départements doivent être formés et motivés pour répondre aux attentes des clients (L.E. Mendoza et al ,2007). Au

moment où les entreprises investissent dans une stratégie CRM, ils ajoutent de la valeur pour leurs clients et, par conséquent, améliorent leurs performances en se traduisant par l'augmentation des ventes et un retour sur investissement plus élevés (G.E. Rigo, et al, 2016). Dans le même cadre de réflexion, plusieurs travaux (S.A. Watts et W. Zhang, 2008 ; M. Cheung et al, 2009). se sont penchés sur l'étude de l'apport des techniques d'information et de communication pour la gestion relation client. Les résultats ont confirmé que la transformation digitale, en favorisant la connectivité et l'utilisation d'outils digitaux par les entreprises, modifie durablement la manière dont ces dernières opèrent et la relation avec leurs clients. Elle développe la créativité, l'innovation et accroît leur impact sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle.

À la lumière de ces travaux assignés aux spécificités du marketing digital nous pouvons déduire les hypothèses suivantes :

H8: Les spécificités du marketing digital affecte positivement la performance commerciale de l'entreprise tunisienne.

H8a: L'interactivité affecte positivement la performance commerciale de l'entreprise tunisienne.

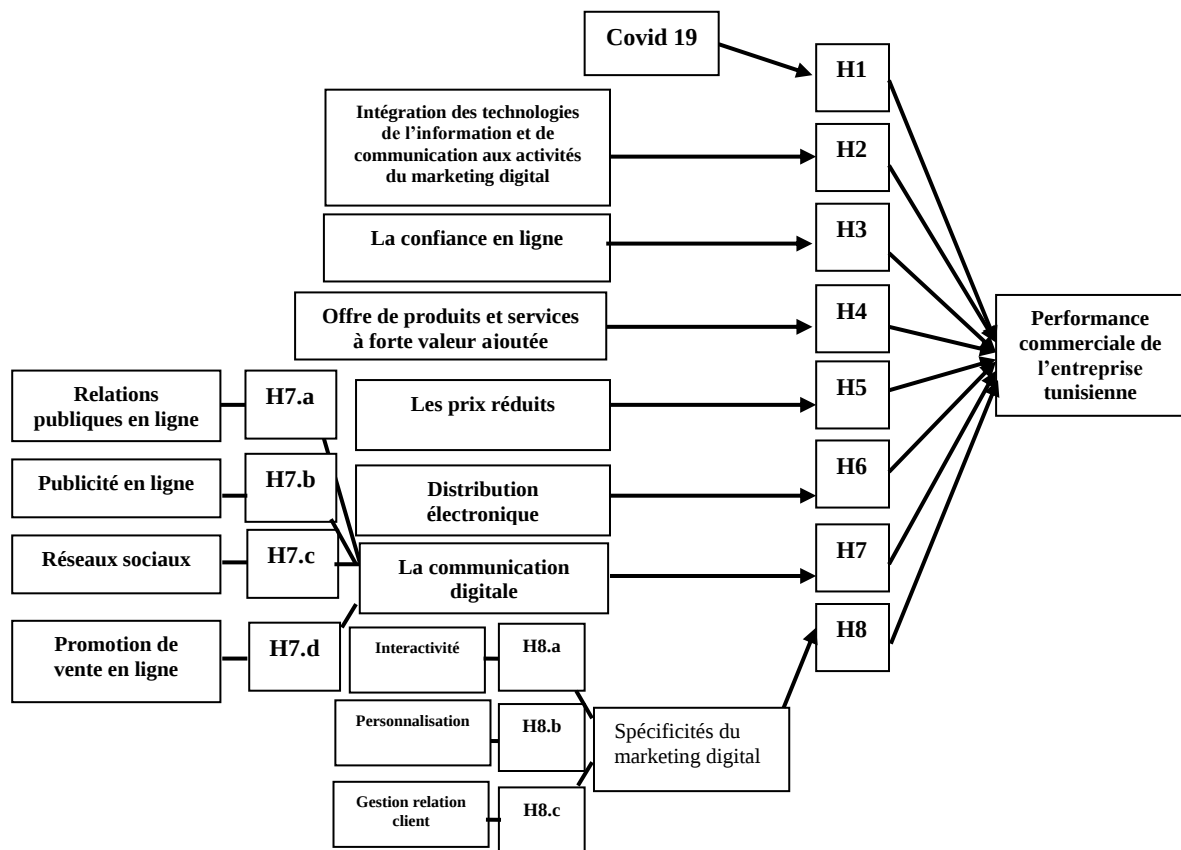
H8b: La personnalisation affecte positivement la performance commerciale de l'entreprise tunisienne.

H8c: La gestion de relation client en ligne affecte positivement la performance commerciale de l'entreprise tunisienne.

5. Modèle de recherche

Dans ce même registre, il s'avère que la performance commerciale de l'entreprise ne peut être exhaussée de façon efficace que si et seulement si elle est poursuivie par une intégration progressive d'une stratégie saillante de marketing digital. Ainsi, la conceptualisation d'un modèle qui converge avec l'objectif de cette étude en contexte numérique au fil de la période du Covid 19 donne lieu à la représentation schématique suivante (figure 5) en mettant en relief les différentes relations de causalité énoncées précédemment.

Figure 5 : Le modèle de recherche



Source : les auteurs

6. Méthodologie de recherche proposée

6.1. Procédure de la collecte des données

L'approche quantitative sera adoptée dans le cadre de notre recherche pour tester les différentes hypothèses et répondre aux objectifs visés. La collecte des données sera réalisée par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 72 d'entreprises tunisiennes appartenant à des secteurs d'activités différents tels que le secteur agroalimentaire, industriel... Le calcul de la taille de l'échantillon s'est effectué selon la formule assignée à la méthode d'échantillonnage aléatoire choisie celle probabiliste stratifiée. L'échantillon sera composé par des responsables marketing ou commerciaux, des Community manager, des dirigeants...

La collecte des données sera administrée par voie électronique.

6.2. Les méthodes d'analyse de données envisagées

Dans le but de tester le modèle et de valider les structures des relations entre ses variables, les méthodes d'analyse des données qualifiées de la deuxième génération seront adoptées.

En fait, le choix de la méthode d'analyse appropriée est tributaire de l'objectif de la recherche, du nombre des variables manipulées ainsi que de leurs échelles de mesure (nominale, ordinale, métrique) (Y. Evrard et al, 2003). Alors que les analyses exploratoires ont été choisies pareillement pour le test d'ajustement et de fiabilité du modèle.

6.3. Choix et procédure de validation des échelles de mesure

« Le choix de l'instrument de mesure est une étape fondamentale, quoique complexe, du processus de recherche car elle doit parachever à une mesure fiable et valide (L.M. Magnan et

S.S. Onge, 1994). Dans le but de générer un échantillon d'items appartenant au domaine des construits étudiés et susceptibles de les mesurer, nous nous sommes référés aux échelles de mesures existantes développées dans les travaux antérieurs.

Puis, nous allons suivre pour la phase exploratoire la procédure de purification de la mesure.

6.4. Mesure des variables dépendantes et indépendantes

Les mesures des différentes variables de l'étude se présument dans le tableau suivant :

Tableau IV : Mesure des variables dépendantes et indépendantes

Construits	Dimensions	Nombre D'items	Auteurs (échelles de mesures empruntées)	Echelles de mesure
Performance commerciale	Taux de distribution des produits/services	6	R. Felixet al,2017 K.K. Kapoor, et al, 2016 L.M. Magnan et S.S. Onge, 1994 E.M Morin et al ,1996	Échelle d'opinion à trois points : « Faible », « Stable » et « Élevée ».
	Rupture des stocks			
	Le chiffre d'affaires			
	Les parts de marché			
	La qualité des produits/services			
L'intégration des technologies et marketing digital	Les niveaux des coûts et prix	6	S. J. Brodie et al ,2007 Z. Sheikh et al, 2019 L.FLORES,2016	Echelle de Likert à 5 Points allant de fortement en désaccord à fortement d'accord
	La confiance envers un site			
	Les réseaux sociaux			
Les stratégies du marketing digital	Les pratiques marketing	7	L.FLORES,2016D. Pommeray, 2016	Echelle de Likert à 5 Points allant de fortement en désaccord à fortement d'accord
		18	P. Gurviez. Et M. Korchia, 2002 R.M. Morgan et S. D.Hunt ,1994	
			G. Westerman, 2011 H. N. Alter,2002	
			I. F Rayport, et J.J Sviokla,1995 D. Pommeray, 2016	
Les spécificités du marketing digital	L'interactivité	4	J. Mortimer, et S. Grierson,2010 F. Sheid et al 2012	
	la personnalisation	5	D. Pommeray, 2016 D.L. Hoffman,1995	
			E. L. Hoffman, 1995 Q. A. Hendon et D.W. Hendon, 1998	
	La gestion relation client (CRM)	6	K. ZIDANE,2017 A. Hendon et D.W. Hendon, 1998	

Source : Auteurs

7. Conclusion

En guise de conclusion l'objectif global de ce papier était de mettre en lumière le phénomène émergent du marketing digital pendant la crise sanitaire. Il tente d'expliquer les spécificités et

les antécédents de ce phénomène dans le contexte tunisien et son effet sur la performance commerciale de l'entreprise. Bien que, ce concept constitue un domaine récent qui offre plusieurs opportunités aux entreprises, les dirigeants doivent jouer un rôle nodal et catalyseur dans l'implication et l'intégration des outils digitaux dans leur démarche stratégique.

D'autant plus, une revue de littérature assez florissante, nous a permis de déduire que l'intégration des technologies de l'information aux activités du marketing et l'implantation d'une stratégie de marketing digital sont intéressantes non seulement parce qu'elles offrent de nouvelles possibilités pour un développement rapide sur le web mais parce qu'elles représentent le potentiel d'être un moteur important pour l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise. Certes, il s'agit là d'une première tentative à la suite de laquelle d'autres efforts d'investigation sont nécessaires.

En fait, cette étape servira sans doute à l'élaboration d'un cadre méthodologique et empirique visant à déterminer les indicateurs de mesure associés au marketing digital les plus déterminantes dans le contexte tunisien pendant la période de coronavirus.

Limites et voies de recherche

Notre recherche présente alors certaines limites qui constituent autant de voies de recherche

La première à invoquer est celle liée au test du modèle de recherche. En effet, une étude sur terrain s'impose pour tester et vérifier les différents liens hypothétiques entre les différentes variables de l'étude.

La deuxième limite est inhérente à la nature de l'échantillon. La mise en place d'une enquête en ligne, bien que fort intéressante, laisse supposer un niveau d'expertise plus élevé des répondants. Dans le souci de limiter ce biais, nous devons aussi administrer un questionnaire en face à face.

Les recherches postérieures pourront, également élargir ce champ d'étude en étudiant par exemple le rôle joué par le marketing digital à l'amélioration de la performance concurrentielle et stratégique.

References

- (1). A. ABODOHOUI, D. Maxime, et D. Falylyth B, « Influence du marketing digital sur la performance commerciale des entreprises agroalimentaires des communes du Borgou, » Annales de Sciences de Gestion de l'UAC., Vol.2, pp. 77-108,2020.
- (2). A. Chaudhuri, A, et M.B. Holbrook, "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty, ". Journal of Marketing., vol.65, pp. 81-93,2001.
- (3). A. Corhay, et M. Mbangala, *Fondements de gestion financière : Manuel et applications*. Ed du CEFAL, Liège, Belgique, 2008.
- (4). A. Ndao, « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable ». Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, fév.2011, Université de Nantes.
- (5). A. Paço , et S. Oliveira , « Influence marketing in the fashion and beauty industry, ». Estudos em Comunicação, vol. 25, pp. 119-136,2017.
- (6). A. Payette, *L'Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Sainte-Foy, Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec, 1988.
- (7). A. Poncier, *les réseaux sociaux d'entreprise : 101 questions*, Diatecino, Ed, Paris, 2011.
- (8). A.A. Said, H.R. HassabElnaby, et B. Wier, "An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures, ". Journal of management accounting research., vol.15, pp.193-223,2003.

- (9). A.H. Eagly, and S. Chaiken , “the psychology of Attitude,” journal social psychology., vol. 16, pp. 63-88, 1993.
- (10). A.Paço, et S. Oliveira, «Influence marketing in the fashion and beauty industry», Estudos em Comunicaçao, vol.25, pp. 119-136,2017.
- (11). A.T. Stephen, “Consumer Behavior in Digital and Social Media Marketing: A Review of Recent Findings and Directions for Future Research,” Current Opinion in Psychology., vol.10, pp. 17–21, août. 2016.
- (12). Albukhitan, “Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. Procedia Computer Science », vol .170, pp. 664-671,2020.
- (13). Aswani, A.K. Kar, P.V. Ilavarasan, et Y.K. Dwivedi, “Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEOClerks,” International Journal of Information Management., vol.38, pp.107-116, 2018.
- (14). B.BENRAISS et S.Benchekroun, «Le marketing digital dans les établissements de l’enseignement supérieur marocain : Cas USMBA ,» Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 4 , pp . 542- 565, 2021.
- (15). Bae, et M. Zamrudi , “challenge of social media marketing & effective strategies to engage more customers: selected retailer case study,” International Journal of Business and Society., Vol. 19, pp.851-869, 2018.
- (16). Baggio et P.-E Sutter , *La performance sociale au travail, Le livre blanc*, Mars-Lab, 2013.
- (17). Bouquin, *Le contrôle de gestion*, 5ème éd, Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 2001.
- (18). Brulhart, B. Moncef , "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur? ", IN XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, juin.2009, Université de Grenoble
- (19). Bughin , « Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l’entreprise? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, » Revue Gestion 2000, 2006, vol 23, pp. 111-132, mars-avril.2006.
- (20). C. Brito, « Marketing relationnel - Vieux vin dans une nouvelle bouteille ? » Innovative Marketing., vol.7, pp.66-77, 2011.
- (21). C. Castronovo, L. Huang, « Social media in an alternative marketing communication model,» Journal of marketing development and competitiveness, vol. 6, pp. 117-134,2012.
- (22). C. Heeter, «Interactivity in the context of designed experiences,» Journal of interactive advertising, vol.1, pp.3-14,2000.
- (23). C. Perez Curiel, et S. Luque Ortiz, «Fashion influence marketing. Study of the new model of consumption in Instagram of university millennials, ” ad Comunica., vol.15, pp.255–281,2018.
- (24). C.B. Allègre, et A.E. Andréassian, *Gestion des ressources humaines, valeur de l’immatériel*, De boeck, 2008.
- (25). C.F. Gomes, M.M. Yasin, et J.V. Lisboa, “A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research,” Journal of Manufacturing Technology Management., Vol. 15, pp. 511-530,2004.
- (26). C.Germain, et S. Trebucq, «La performance globale de l’entreprise et son pilotage: quelques réflexions,» Semaine sociale Lamy, vol.1186, pp.35-41,2004.
- (27). C.S. Katsikeas , N.F. Piercyet , et C. Ioannidis, « Determinants of Export Performance in a European Context ,» European Journal of Marketing., vol. 30, pp. 6-35,1996.

- (28). C.S. Katsikeas, L.C. Leonidou, et N.A.Morgan,. “Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development,”. Journal of the academy of marketing science.,vol.28,pp. 493-511,2000.
- (29). C-L.,Hsu, J. C-C., Lin, et H-S Chiang, « The effects of blogger recommendations on customers’ online shopping intentions,» Internet Research, vol23, pp. 69-88,2013.
- (30). D. Andreini, « The evolution of theory and practice of marketing in light of information technology,» In Contemporary Research in E-Marketing, Vol.2 , pp. 168-215, 2006.
- (31). D. Autissier, F. Bensebaa, et F. Boudier, L’Atlas *du management*, Editions Eyrolles, 2010.
- (32). D. Easley, et J. Kleinberg, « Networks, Crowds and Markets: Reasoning about a Highly Connected World. Cambridge University Press, Cambridge.2010.
 V. Hooper, S. Huff, et P.C. Thirkell, “IS-marketing alignment: Its impacts on marketing performance and on business performance”. In Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS), 2007, Available: <http://aisel.aisnet.org/ecis2007/101>
- (33). D. G. Tremblay, et D. Rolland, *Responsabilité sociale d’entreprise et finance responsable: quels enjeux?* Presses de l’Université du Québec, Sainte Foy, Quebec, 2004.
- (34). D. Gefen, E. Karahanna, et W.S Detmar, “Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model,” Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota Vol. 27, pp. 51-90, Mar. 2003.
- (35). D. Laschet: «La personnalisation comme réponse aux besoins des consommateurs: L’approche personnalisée du consommateur via les recommandations sur internet Quel est l’état des lieux de la pratique marketing et comment l’implémenter ,» Mémoire-recherche à LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT,2016.
- (36). D. Medori, et D.Steeple, “A framework for auditing and enhancing performance measurement systems,” International journal of operations & production management., Vol. 20, pp. 520-33,2000.
- (37). D. Pilat, « Le paradoxe de la productivité : l'apport des micro-données, » Revue économique de l'OCDE., vol.38, pp. 41-73,2004.
- (38). D. Rhein, « L’enseignement supérieur international en Thaïlande: défis dans un contexte changeant, ». Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences., vol.8, pp. 281-298, 2017.
- (39). D.L. Hoffman, T.P Novak, et P. Chatterjee, “Commercial scenarios for the Web: Opportunities and challenges,”. Journal of Computer-Mediated Communication., vol.1, 1995.
- (40). D.Venanzi, *Financial performance measures and value creation: The state of the art. ,* Ed .Springer, Verlag, Allemagne, 2012.
- A. Damodaran, *The Dark Side of Valuation*, Ed Prentice Hall, 2001.
- (41). E. Hounkou, J. Agadame, et A.I. Ahlan, *Pratiques de gestion et performances des PME béninoises : analyses et perspectives*, Cotonou : Imprimerie Tropicale, 2010.
- (42). E.M Morin, M..Guidon et E. Boulianne,« Mesure de la performance de l’entreprise », Gestion, Vol 21, pp. 61-66,1996.
- (43). E.Rogers, *Diffusion des innovations*. 5ème éd, Ed. Simon et Schuster, New York,2003.
- (44). Evrard , B. Pras et E. Roux, *Market – Etudes et recherches en marketing ,* 2ième éd, Ed. Nathan, Paris,1997.
- (45). Evrard, B. Pras, et E. Roux, *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*,3ème éd, Ed . Nathan., 2003.

- (46). F. Lages, S. D. Jap, et D.A. Griffith, "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach,". *Journal of International Business Studies.*, vol.39,pp. 304-325,2008.
- (47). F. Li, "Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries". *In 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2015, pp. 1265-1274.
- (48). F.Gmira et H. Elharissi, «La Covid-19, accélérateur de La transformation numérique des territoires : un levier de l'attractivité territoriale «Le contexte Marocain, stratégies et orientations, » *Revue Française d'Economie et de Gestion.*, Vol .2, pp .307 -330, 2021.
- (49). Felix, P.A. Rauschnabel, et C. Hinsch , "Elements of strategic social media marketing: A holistic framework," *Journal of Business Research.*, vol. 70, pp. 118-126,2017.
- (50). FLORES, Laurent. *Mesurer l'efficacité du marketing digital-2e éd.: Estimer le ROI pour optimiser ses actions.* Dunod, 2016.
- (51). G. Bressolles, *Marketing digital.* 2ème éd., Ed. Dunod, Paris , 2016.
- (52). G. Häubl, « Prise de décision des consommateurs dans les environnements d'achat en ligne : les effets des aides à la décision interactives, » *Marketing Science.*, vol.1, pp.4-21,2000.
- (53). G. Westerman, C. Calmèjane, D. Bonnet, P. Ferraris, et A. McAfee, « Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization, " *MIT Sloan Management Review.*, Vol. 1,pp. 1-86, 2011.
- (54). G.E. Rigo, C.D. Pedron, M. Caldeira, et C.C. Araújo, "CRM adoption in a higher education institution, » *Journal of Information Systems and Technology Management.*, vol. 13, pp. 45-60., 2016.
- (55). G.J. Moumbe, «Diffusion des TIC et performance des entreprises camerounaises : Cas des EMF de la ville de Yaoundé,» *Mémoire de DEA, Université de Yaoundé II SOA*,2005.
- (56). Gaudiaut, « Combien y a-t-il de sites Internet? » disponible à <https://fr.statista.com/infographie/19063/nombre-de-sites-web-internet-dans-le-monde/2020>.
- (57). Ghose, S et W. Dou, W, « Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites,» *Journal of Advertising research*, vol.38, pp.29-43,1998.
- (58). Gupta Palak, "A study of new technological innovations in digital marketing and its awareness and usage level in organizations at delhi- NCR", *Viewpoint journal*, 3(1), pp 57-65. 2012.
- (59). H.C. Lin, P.F. Bruning, et H. Swarna, "Using online opinion leaders to promote the hedonic and utilitarian value of products and services," *Business Horizons.*, vol. 61, pp. 431-442, 2018.
- (60). Haon, et C. Patel, C. «Création de trafic, expérience de navigation et performance commerciale: que nous apprennent les 500 plus importants sites marchands américains?,» *Systemes d'information management*, vol.16, pp.9-36,2011.
- (61). Heaton, M. Millette, and S. Proulx, S. « Médias sociaux: enjeux pour la communication » . Puq.2012.
- (62). J St-Pierre, B. Lavigne et H. Bergeron , «Les indicateurs de performance financière et non financière : Complémentaire ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. Comptabilité et Connaissances,» *In XXVIe Congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC).* Mai.2005. Paris.
- (63). J. Brasseul, « Une revue des interprétations de la révolution industrielle, » *Revue Région et Développement.*, vol.7, pp. 1 – 74,1998.
- (64). J. Corbitt, T. Thanasankit et H. Yi , «Trust and e-commerce : a study of consumer perceptions,» *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 2, pp. 203-215.2003.

- (65). J. Deighton, et M. Sorrell, « The future of interactive marketing,» Harvard business review, vol.74, pp. 151-160,1996.
- (66). J. Latto, “Mobile Marketing And Its Implementations” University Of Jyväskylä Department Of Computer Science And Information Systems,2014.
- (67). J. Magakian, J et M. Payaud, 100 *fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. Ed. Bréal, Paris, France, 2007.
- (68). J. Njampiem, *Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA*. Publibook, Ed .Paris, France, 2008.
- (69). J. Rival, , *Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme*. L'Harmattan, Paris, France,2008.
- (70). J.A Quelch, et L.R. Klein, “The Internet and international marketing,”. Sloan Management Review., vol. 37, pp.60–75,1996.
- (71). J.E. Lee, et B. Watkins, «YouTube vloggers’ influence on consumer luxury brand perceptions and intentions,» Journal of Business Research, vol.69, pp. 5753-5760,2016.
- (72). J.F Rayport, et J.J Sviokla, “ Exploiting the virtual value chain, ». Harvard business review., vol.73, pp.75-85,1995.
- (73). J.F. RAYPORT, et B.J. JAWORSKI, « Cases in e-Commerce,» McGraw-Hill Higher Education, 2001.
- (74). J.P. Singh, S. Irani, N.P. Rana, Y.K. Dwivedi, S. Saumya, et P.K. Roy, “Predicting the “helpfulness” of online consumer reviews,” Journal of Business Research., vol.70, pp. 346-355,2017.
- (75). J.R. Saura, “Using Data Sciences in Digital Marketing : Framework, methods, and performance metrics,” Journal of Innovation & Knowledge., vol 6 , pp.92-102, 2021.
- (76). K. ZIDANE, «Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0: tendances et chiffres clés.2017».
- (77). K.J. Trainor, A. Rapp, L.S. Beitelspacher, et N. Schillewaert, “Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability,” Industrial marketing management., vol. 40, pp.162-174, 2011.
- (78). K.K. Kapoor, Y.K. Dwivedi, et N.C. Piercy, “Pay-per-click advertising: A literature review,” The Marketing Review., vol.16, pp. 183-202, 2016.
- (79). Kang, “Effective marketing outcomes of hotel Facebook pages,” Journal of Hospitality and Tourism Insights., vol.1, pp. 106-120, 2018.
- (80). Kennerley, “Indicators for measuring and managing performance” In Higher Education Strategy and Planning, 2017 Routledge, pp. 213-227).
- (81). Kennerley, et A. Neely, “Measuring Performance in a Changing Environment,” International Journal of Operations & Production Management., vol. 23, pp 213-229,2003.
- (82). Kotler et G. Armstrong, *principles of Marketing*, 13ème éd., Prentice Hall, Ed, 2009.
- (83). L. Bennis, L, et Y. Oudda , « Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines, » Revue Française d'Economie et de Gestion., vol .2, pp. 292-315,mars 2021.
- (84). L. Sin, et A. Tse “How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of services firms,” Journal of Services Marketing., vol.14 , pp. 295-309,2000.
- (85). L.E. Mendoza, A. Marius, M. Pérez, et A.C. Grimán, « Facteurs de succès critiques pour une stratégie de gestion de la relation client », Technologies de l'information et des logiciels., vol.49, pp. 913-945,2007.
- (86). L.F. Lages, S.D. Jap, et D.A. Griffith,”The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach,”. Journal of International Business Studies., vol.39,pp.304-325,2008.

- (87). L.FLORES, *Mesurer l'efficacité du marketing digital: Estimer le ROI pour optimiser ses actions*., 2e éd. Ed. Dunod, 2016.
- (88). L.M. Magnan et S.S. Onge, « La mesure de la performance organisationnelle et de changement stratégique », in *Gestion*, pp. 29-37, 1994.
- (89). L.P. Baltes, « Content marketing-the fundamental tool of digital marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov, » *Economic Sciences. Series Vol. 8*, 2015.
- (90). L.Vilain, *La méthode IDEA, Indicateurs de durabilité des exploitations, guide d'utilisation*. Ed. Educagri, France, 2003.
- (91). M. Ampuero, J. Goranson, et J. Scott, « Solving the measurement dilemma : How EVA and the balanced scorecard fit together, » *Strategic Performance Management Series*, vol. 2, Disponible sur internet: www.tarrani/measurementdilemma.pdf. 1998.
- (92). M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, » *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.*, pp.1-22, 2005.
- (93). M. Cheung, C. Luo, C. Sia, et H. Chen, "Credibility of Electronic Word-of-Mouth: Informational and Normative Determinants of On-line Consumer Recommendations," *International Journal of Electronic Commerce.*, Vol 13, pp. 9–38, 2009.
- (94). M. Deutsch, M et H.B. Gerard, "A study of normative and informational social influences upon individual judgment," *The Journal of Abnormal and Social Psychology.*, vol. 51, pp. 629–636, 1955.
- (95). M. Dholakia, « A motivational process model of product involvement and consumer risk perception, » *European Journal of marketing*, 2001.
- (96). M. Head et K. Hassanein, "Trust in e-Commerce: Evaluating the Impact of Third-Party Seals", *Journal of Electronic Commerce*, vol.3, pp. 307-325, 2002.
- (97). M. Mzee, K. L. Ogwen, et N. Irene, "Factors influencing Adoption of E marketing by small and Medium Enterprises (SMEs) in Kisumu Municipality," *Journal of Business and Management.*, vol.17, pp. 78-83, 2015.
- (98). M.A Hossain, M.I.K. Jahid, K L.M. Walton, Z. Uddin, M.O. Haque et, al, "Knowledge, attitudes, and fear of COVID-19 during the Rapid Rise Period in Bangladesh". *PloS one*, vol. 15, 2020.
- (99). M.A. Shareef, B. Mukerji, Y.K. Dwivedi, et al, "Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources," *Journal of Retailing and Consumer Services.*, vol. 46, pp. 58-69, 2019.
- (100). Mahajan, R. Srinivasan, et J. Wind, « The dot-com retail failures of 2000: Were there any winners?, » *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 30, 2002.
- (101). Marshall, "Some aspects of competition," *Journal of the Royal Statistical Society.*, vol. 53, pp. 612-643, 1890.
- (102). Miloud, *Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs*, Ed Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 2003.
- (103). Moorman, G., Zaltman, et R. Deshpande, R. "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations,". *Journal of marketing research*, vol.29, pp.314-328, 1992.
- (104). Mortimer, et S. Grierson, « La relation entre la culture et la publicité attire les services, » *Journal of Marketing Communications*, vol.16, pp. 149-162, 2010.
- (105). N. Alter, *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. La Découverte, Ed, 2002.
- (106). N. Duch-Brown, L. Grzybowski, A. Romahn, F. Verboven, « The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics, » *International Journal of Industrial Organization.*, Vol. 52, pp. 30-62, May .2017.

- (107). N. Suntornpithug, et J. Khamalah, Machine and person interactivity: the driving forces behind influences on consumers' willingness to purchase online», Journal of Electronic Commerce Research, vol. 11, pp.299-325, 2010.
- (108). N. Zouanbi , « la digitalisation de la relation client cas : axa France, » mémoire de fin d'étude master2, université paris sud, France,2014.
- (109). N.Bousslama, « Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export ,» Journal of Global Management Research., Vol.4, pp.39-48,2008.
- (110). N.E. Aaby, et S.F. Slater,. "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988," International marketing review, vol.6, pp. 7-26,1989.
- (111). OCDE, « La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique, OCDE, Paris, disponible sur, www.oecd.org/digital/digital-economyoutlook-covid.pdf, 2021.
- (112). Ouattara, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris,2007.
- (113). OUBYA, «Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie,», Thèse de doctorat. Université Côte d'Azur (ComUE).2016.
- (114). P. Gibert, *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Ed. Les Editions d'organisation, Paris, 1980.
- (115). P. Gurviez. et M. Korchia, «Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque,» Recherche et Applications en Marketing, vol 17, pp. 41-61,2002.
- (116). P. M. Leonardi, M. Huysman, et C. Steinfield , "Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations," Journal of Computer-Mediated Communication., vol.19, pp. 1–19, 2013.
- (117). P.A. Pavlou, « Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model», International journal of electronic commerce, vol 7, pp.101-134, 2003.
- (118). P.A. Pavlou, H. Liang, et Y. Xue, "Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective," MIS Quarterly., Vol. 31, pp. 105-136, Mar. 2007.
- (119). p.k Kannan, A.L Hongshuang, "Digital marketing: A framework, review and research agenda". International Journal of Research in Marketing, (34), pp 22-45,2016.
- (120). P.M. Doney, et J.P. Cannon, J.P, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing., vol.61,1997.
- (121). P.V. Ngobo, et A. Ramarosan , « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise, » Décisions marketing., vol 40, pp.75-84, Octobre-Décembre.2005.
- (122). Plauchu, et A Tairou , *Méthodologie du diagnostic de l'entreprise*. Le Harmattan, Ed Paris, France, 2008.
- (123). Pommeray, *le plan marketing-communication digital :préparer, déployer et piloter son plan web marketing*, Dunod, Ed , Paris, 2016.
- (124). R. Eusebio, J.L. Andreu, et M.P.L.Belbeze, « Internal Key Factors in Export Performance: A comparative analysis in the Italian and Spanish textile-clothing sector ,» Journal of Fashion Marketing and Management., vol. 11, pp. 9-23,2007.
- (125). R. Lanz, K. Lundquist, et G. Mansio, A. Maurer, and R. Teh,. E-commerce and developing country-SME participation in global value chains (No. ERSD-2018-13). WTO Staff Working Paper, 2018.

- (126). R.A. Hendon et D.W. Hendon, « Understanding Emerging Electronic Virtual Communities,» Australia-New Zealand Marketing Academy Proceedings, Otago, pp.917-928,1998.
- (127). R.C. Basole, et J. Karla, "On the evolution of mobile platform ecosystem structure and strategy," Business & Information Systems Engineering., vol.3, pp.313-322, 2011.
- (128). R.C. Mayer, J. Davis, et F. Schoorman, F, "An integrative model of organizational trust", The Academy of Management Review., vol.20, pp.709– 734,1995.
- (129). R.D. Frost , et J. Strauss, *E-marketing* ,7ème éd Published by Pearson. Ed , 2014.
- (130). R.J. Brodie, H. Winklhofer , E. N. Coviello , et W.J. Johnston, " Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance," Journal of interactive marketing, vol. 21, pp. 2-21, 2007.
- (131). R.L. Miller, « Rogers' innovation diffusion theory (1962, 1995),». Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends , pp. 261-274,2015.
- (132). R.M. Morgan et S. D.Hunt , « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,» Journal of Marketing, vol.58,pp. 20-38,1994.
- (133). S. Guérard , *Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé.*, Ed. L'Harmattan, Paris, France, 2006.
- (134). S.A. Watts, et W. Zhang, "Capitalizing on Content: Information Adoption in Two Online communities," Journal of the Association for Information Systems., vol. 9, pp. 72 -95, 2008.
- (135). S.S. Alam, et M. K. M. Noor, « Adoption des TIC dans les petites et moyennes entreprises: une preuve empirique des secteurs de services en Malaisie, »International Journal of Business and management., vol. 4, pp.112-125,2009.
- (136). S.S. Abed, Y.K. Dwivedi, et M.D. Williams, "Social commerce as a business tool in Saudi Arabia's SMEs," International Journal of Indian Culture and Business Management, vol .13, pp. 1-19, 2016.
- (137). S.S.Andaleeb, « Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels," International Journal of Research in Marketing., vol.12, pp.157-172,1995.
- (138). S.T. Cavusgil, et S. Zou," Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures,". Journal of marketing., vol.58, pp. 1-21,1994.
- (139). S.W. Sussman, et W. S. Siegal, «Informational Influence in Organizations: An Integrated Approach to Knowledge Adoption," Information Systems Research., vol.14, pp. 47-65, 2003.
- (140). Shankar, A.K. Smith, et A. Rangaswamy, "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments," International journal of research in marketing. ,vol. 20, pp. 153-175, 2003.
- (141). Sheid, R. Vaillant, et G. De Montaigne, G, *Le marketing digital : Développer sa stratégie à l'ère numérique*, Ed Eyrolles, Paris,2012.
- (142). Sheikh, L. Yezheng , T.Islam, Z. Hameed, and U.I. Khan, «Impact of social commerce constructs and social support on social commerce intentions, ». Inf. Technol. People, vol.32, pp.68–93,2019.
- (143). SMITH, B.BARCLAY, et W.Donald " The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships," Journal of marketing., vol. 61, pp. 3-21, 1997.
- (144). T.K. Madsen, « Empirical Export Performance Studies, », Advances in International Marketing., Vol.2, pp.178-198,1987.
- (145). T.K.Madsen, « Management Judgment of Export Performance, », Journal of International Marketing., Vol. 6, pp. 82-93,1998.

- (146). T.M. Adankanhoude, « Impact perçu de la pandémie du coronavirus sur la performance commerciale des Très petites entreprises artisanales de contact,», *Revue Française d'Economie et de Gestion.*, Vol .3, pp : 388 – 409, 2022.
- (147). V. Favre-Bonte, et J.L. Giannelloni, « L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export, », In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, juin.2007, Montréal.
- (148). V.W. Yoo, y.j. Kim, et L. Sanders, « The impact of interactivity of electronic word of mouth systems and e-quality on decision support in the context of the e-marketplace,» *Information & Management*, vol.52,pp. 496-505,2015.
- (149). W.L. Shiau, Y.K Dwivedi, et H. Lai, "Examining the core knowledge on facebook," *International Journal of Information Management.*, vol.43, pp.52-63, 2018.
- (150). Y. Pesqueux, « De la performance, » disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883>, 2020.
- (151). Y. Yang, Y. Asaad, Y. Dwivedi , "Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context" *Computers in Human Behavior*, vol. 73, pp. 459-469,2017.
- (152). Y.K. Dwivedi, K.K. Kapoor et H. Chen, "Social media marketing and advertising," *The Marketing Review.*, vol. 15, pp. 289-309, 2015.
- (153). Yu, P. Volle, « le processus de développement d'une stratégie marketing dans un contexte de transformation numérique : une approche paradoxale par les pratiques, » In *congrès association française du marketing*, 2017,France.
- (154). Z. Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, » *Projectics / Proyética / Projectique review .*, vol 2, pp 93 – 103,2017.
- (155). Zou, et S. Stan, « The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997,» *International marketing review*.1998.