

République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur & de la Recherche Scientifique
Université de Saida– Dr. Moulay Tahar



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
& des Sciences de Gestion

Thèse

Présentée pour obtenir le diplôme de
Doctorat 3ème Cycle

Filière : Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing des Services

Par :

DERRAR ARSLAN

**Le Rôle de la Communication Digitale sur la Compétitivité des Entreprises
Etude de Cas : Echantillon d'Entreprises Algériennes**

Thèse soutenue le 02-06-2022 devant le jury composé de :

N°	Nom et prénom	Grade	Etablissement	Qualité
01	Dr. FILALI ABDERRAHMANE	MCA	Université de SAIDA	Président
02	Pr. OMAR BELKHIR DJAOUED	Prof.	Université de SAIDA	Encadreur
03	Dr. BOUSLAH MOHAMED ABDELATIF	MCA	Université de SAIDA	Co-Encadreur
04	Dr. AIDOU FAOUZI	MCA	Université de SAIDA	Examineur
05	Pr. BENACHENHOU SIDI MOHAMMED	Prof.	Université de TLEMCEM	Examineur
06	Dr. MRABET SLIMANE	MCA	Université de TLEMCEM	Examineur

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

À l'issue de la rédaction de cette thèse de doctorat qui n'aurait pas été possible sans le bienveillant soutien d'un grand nombre de personnes, qui m'ont apportés leurs soutiens et aide tout le long de ce travail, et que je souhaite remercier de tout mon cœur.

J'exprime mes remerciements et ma gratitude à mon directeur de thèse Professeur Omar Belkheir Djaoued pour sa confiance, son appui, ses conseils avisés et ses orientations tout le long de l'élaboration de ce travail.

Je ne saurais oublier de remercier Docteur Bouslah Mohamed Abdelatif mon co-encadreur pour ses orientations et son aide dans la réalisation de cette recherche.

Mes remerciements au Docteur Filali Abderrahmane d'avoir accepté d'être président de mon jury.

Ma gratitude et mes remerciements vont aussi aux membres du jury : Professeur Benachenhou Sidi Mohammed, Docteur Mrabet Slimane et Docteur Aidoud Mohamed Faouzi d'avoir accepté d'évaluer ce modeste travail et faire partie du jury.

Je termine par de chaleureux remerciements à mes parents, mes frères et mes amis pour leurs précieux soutiens, encouragements et aide tout le long de la réalisation de cette thèse ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents qui ont su m'encourager, m'épauler et m'aider pendant toute la durée de mes études.

Je le dédie aussi à mes frères Rostom et Ayyoub de m'avoir soutenu et motivé dans des moments difficiles.

À tous mes proches qui ont cru en moi et qui m'ont motivé de près ou de loin.

Résumé :

Le but de cette thèse est d'évaluer l'impact de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise économique. Pour atteindre cet objectif, un modèle a été développé et testé auprès d'un échantillon composé de 173 entreprises algériennes ayant utilisé au moins un canal digital dans leur démarche de communication. Les données ont été testées à l'aide de la méthode des équations structurelles. Les résultats de l'étude soutiennent nos hypothèses selon lesquelles l'usage de la communication digitale a un impact positif sur le soutien du top management, sur l'usage des TIC et sur la compétitivité d'entreprise. Par ailleurs, ces résultats ont montré également qu'un lien non significatif entre le soutien du TOP management et l'usage des TIC avec la compétitivité d'entreprise. Cette thèse se conclut par la discussion des résultats obtenus, par les implications managériales, ainsi que par les futures pistes de recherche.

Mots clés : Communication digitale, Soutien du TOP management, TIC, Compétitivité, Entreprises, SEM

Abstract:

The aim of this thesis is to evaluate the impact of digital communication on the competitiveness of companies. To achieve this objective, a model was developed and tested on a sample of 173 Algerian companies that used at least one digital channel in their communication process. The data were tested using the structural equations method. The results of the study support our hypotheses that the use of digital communication has a positive impact on top management support, ICT use and corporate competitiveness. They also showed that a non-significant link between top management support and ICT use with corporate competitiveness. The results of the study support our hypothesis that the use of digital communication has a positive impact on top management support, ICT use and company competitiveness. They also show that a non-significant link between top management support and ICT use with company competitiveness. This thesis concludes with a discussion of the results obtained, the managerial implications, as well as future research directions.

Keywords: Digital communication, TOP management support, ICT, Competitiveness, Companies, SEM.

المخلص:

الهدف من هذه الأطروحة هو تقييم تأثير الاتصالات الرقمية على القدرة التنافسية المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير نموذج واختباره على عينة مكونة من 173 مؤسسة اقتصادية جزائرية استخدمت على الأقل قناة رقمية واحدة في عملية الاتصال الخاصة بهم. تم اختبار البيانات باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية. دعمت نتائج الدراسة فرضياتنا القائلة بأن استخدام الاتصالات الرقمية له تأثير إيجابي على دعم الإدارة العليا، على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى القدرة التنافسية للأعمال. علاوة على ذلك، أظهرت هذه النتائج أيضًا عدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرة التنافسية للأعمال. اختتمت هذه الأطروحة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، و الآثار الإدارية، وكذلك السبل المستقبلية للبحث.

كلمات مفتاحية: الاتصالات الرقمية، دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القدرة التنافسية، المؤسسات، طريقة المعادلات الهيكلية.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre.1 : La communication digitale et la compétitivité d'entreprise

Introduction

Section.1 : La transformation digitale

Section.2 : La communication digitale : Concepts et spécificités

Section.3 : La compétitivité d'entreprise : Définitions et concept

Section.4 : Les outils d'analyses de la compétitivité

Conclusion

Chapitre.2 : Revue de la littérature de l'effet de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise

Introduction

Section.1 : Le soutien du TOP management à l'usage des TIC pour la transformation digitale

Section.2 : La contribution des Tic au développement de la compétitivité

Section.3 : Revue de littérature des études antérieures sur la communication digitale et la compétitivité d'entreprise

Conclusion

Chapitre.3 : Méthodologie de la recherche

Introduction

Section.1 : Champ de la recherche et modèle théorique

Section.2 : Elaboration du questionnaire & échelles de mesure

Section.3 : Collecte des données et description de l'échantillon

Section.4 : La méthode d'analyse des données

Conclusion

Chapitre 4 : Analyse & discussion des résultats

Introduction

Section.1 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Section.2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Section.3 : Analyse de causalité : Modélisation des équations structurelles & test des hypothèses

Section.4 : Discussion des principaux résultats

Conclusion

Conclusion générale



INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Le monde actuel vit une cadence rapide de changement caractérisé par une mondialisation Complexe et une révolution technologique sans précédent, nous vivons une époque où il existe plus de moyens de communication que l'histoire n'ait jamais connu. Ainsi, le vertigineux développement des technologies de l'information et de la communication (NTIC) touche tous les recoins de la planète et occupent une place particulière dans la vie de tout un chacun. De plus, les NTIC sont marqués ces dernières années par l'accélération de leur rythme et l'ampleur de leur généralisation. Cette situation à laquelle s'ajoutent la globalisation et la mondialisation des économies, crée autour des entreprises, un environnement économique turbulent (Nwamen, 2006).

Cependant, cette révolution relative à la technologie de l'information et de la communication, à savoir l'internet et la technologie des smartphones, constitue un défi majeur pour les entreprises d'aujourd'hui, cette révolution a entraîné plusieurs changements dans le monde des affaires, où plusieurs concepts sont apparus tels que l'économie digitale, l'e-commerce et l'e-business (Zidane et al, 2017). Ainsi, les entreprises faisant partie de cet environnement changeant, se sont trouvées dans l'obligation de revoir leurs stratégies et de s'y adapter à cette nouvelle révolution digitale, ainsi elles doivent engager leur transformation digitale afin de se différencier des autres.

La transformation digitale est devenue un sujet majeur de préoccupation et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises quelles que soient leur tailles et domaines : business, ressources humaines, marketing, communication, processus de production, système d'information, ect. C'est l'organisation dans sa globalité qui est concernée. En effet, en à peine une quinzaine d'années, le numérique a révolutionné la façon de faire du business, et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer de plus en plus (Vivier & Ducrey, 2019).

Les entreprises doivent plus que jamais réagir et repenser leurs organisations au risque de perdre en performance et en compétitivité ou en pertinence et de péricliter dans les années à venir. Par conséquent, la direction elle-même est devenue fortement favorable à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui joue un rôle majeur dans le processus de transformation digitale et constitue une source vitale de compétitivité pour les entreprises, qui leur permet d'accélérer le processus de prise de décision et de répondre plus rapidement aux changements du marché, ainsi est devenue indispensable pour que les entreprises survivent, prospèrent et accroîtront leur compétitivité sur le marché (Jameel, A. S & al, 2017).

En outre, Mahoney (2011) considère que le soutien de la direction (TOP management) a toujours été considéré comme l'un des facteurs les plus importants affectant le succès des projets digitaux.

Actuellement, les entreprises qui réussissent sont celles qui ont fait le pas vers la digitalisation et qui ont intégré les opportunités qu'offre le web dans leurs démarches marketing et également dans leurs démarches de communication qui est un élément essentiel de succès des entreprises.

Cependant, même la communication marketing se voit impactée par l'évolution du numérique, on parle plus de la communication traditionnelle unidirectionnelle où les entreprises passent leurs spots publicitaires sur des chaînes de télévision ou sur des supports papiers et dont l'efficacité se calcule seulement selon le chiffre d'affaires réalisé. Ainsi, les entreprises ont très vite compris l'intérêt de l'utilisation des nouveaux moyens de communication, notamment celles qui ciblent un large public, en appliquant un nouveau type de communication dit « communication digitale » qui leur permet de suivre leurs campagnes de communication en temps réel et leurs donnent la possibilité d'effectuer des manœuvres si nécessaire.

La communication digitale n'est pas seulement une nouvelle discipline de la communication, mais aussi un nouveau terme pour le marketing, qui recouvre toutes les activités de marketing et de communication qui font la promotion de produits et services à travers des canaux digitaux, ainsi elle consiste à gérer toutes les opérations que les entreprises exécutent sur le web, les médias sociaux et les appareils mobiles.

En outre, la communication digitale est devenue un sujet de préoccupation pour la plupart des entreprises, et un point très fort pour s'adapter au marché numérique et être compétitif (Kabla & Gourvenec, 2013). La communication digitale englobe le référencement sur les moteurs de recherche, l'affiliation, les displays, les campagnes d'e-mailing, la participation aux médias sociaux et le marketing mobile. Ces différentes technologies et plates-formes, permettent aux entreprises d'atteindront des objectifs comme recruter de nouveaux clients, fidéliser les clients existants, accroître sa notoriété, améliorer son image de marque, et par la accroitre sa compétitivité (Isaac, H., & al, 2014).

Dans un nouveau contexte économique actuel marqué par la révolution digitale et une concurrence de plus en plus vive et des clients plus exigeants, les entreprises qui veulent devenir plus compétitives ou se maintenir en état de compétitivité doivent concevoir des stratégies digitales de développement et de commercialisation (Ghomari, 2015). Dans ce contexte, les

résultats d'une étude internationale menée par la société multinationale "Regus" auprès de 17000 responsables d'entreprises dans 80 pays différents, montrent que les entreprises françaises recourent de plus aux médias sociaux (qui constituent un véritable outil de communication digitale) pour structurer leur compétitivité (partage d'information, veille concurrentielle, recrutement, contacts commerciaux...), elles sont maintenant aux alentours de 45 % à utiliser les médias sociaux. Par ailleurs, l'étude relève que 40% des petites entreprises françaises contre plus de 20% de grandes entreprises, ont trouvé de nouveaux clients par le biais des médias sociaux. Enfin, l'usage du digitale, figure parmi les nouveaux vecteurs et facteurs qui renforcent la compétitivité des entreprises (Adamy, 2012). Ceci peut être appuyé par l'affirmation de Gitau & al, (2017), où il précise que l'usage des médias sociaux permet aux entreprises de générer plus de bénéfices, augmentez les ventes, accéder à plus de clients, d'améliorer la relation client, et donc accroître la compétitivité de l'entreprise.

De meme, l'usage de la communication digitale permet aux entreprises de commercialiser leurs produits de manière plus agressive et deviennent plus en plus en mesure d'améliorer les volumes de vente ou de fournir des services d'une manière qui améliorent leur compétitivité (Rambe,2017 , Petrović, 2020). Plusieurs recherches dans le domaine du digital suggèrent une relation positive entre l'usage de la communication digitale et ses différents outils (Médias sociaux , Site web , SEM , e-marketing , e-commerce ...) sur la performance et la compétitivité d'entreprise (Kwayu & al, 2017; DITKUS & al, 2016; Rambe, 2017 ; Odoom & al, 2017; Sheikh & al, 2018 ; Qalati & al, 2021; Hariandi, & al 2019). En ce qui concerne le soutien du top management et sa relation avec l'usage de la communication digitale pour accroître la compétitivité, Adegbuyi & al, (2015) ont rapporté que le soutien de la direction a un impact positif sur l'adoption des médias sociaux pour une performance efficace et une forte compétitivité.

En Algérie, peu d'études sont réalisées sur le domaine du digital, c'est pour cette raison que nous avons choisi d'évaluer l'impact de la communication digitale sur la compétitivité a partir d'un échantillon de 173 entreprises algériennes. Ainsi, nous avons formulé la problématique de recherche suivante: ***Quel est l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises algériennes ?***

D'autres questions subsidiaires peuvent être posées :

Quel est le contenu du concept de communication digitale ? Quels sont ses spécificités et ses outils ?

Pourquoi certaines entreprises veulent à tout prix développer leur compétitivité ? Autrement dit, pourquoi cette dernière est devenue un impératif voire une obligation de survie pour ces entreprises? Et comment définir et mesurer la compétitivité qui est une notion complexe et composite ?

C'est autour de ces interrogations que s'articule la présente étude, et pour cela, nous essaierons d'examiner les hypothèses suivantes :

Hypothèses 1 : L'usage de la communication digitale à un impact positif sur le soutien du TOP management.

Hypothèses 2 : L'usage de la communication digitale à un impact positif sur l'usage des TIC.

Hypothèse3 : L'usage de la communication digitale à un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Hypothèses 4 : Le soutien du TOP management à un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Hypothèses 5 : l'usage des TIC à un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons effectué une étude descriptive et analytique pour apprécier le cadre théorique de notre étude, à travers une revue de littérature et une étude empirique menée en ligne par le biais de Google Forms à partir de la base de données de la chambre de commerce et d'industrie de Tlemcen d'une part, et aussi une diffusion sur les réseaux sociaux linkedIn et facebook, en utilisant un questionnaire destiné aux entreprises algériennes ayant utilisées au moins un canal digital dans leur démarche de communication. Les données récoltées en ligne ont été analysées par la méthode des équations structurelles, en se basant sur l'analyse exploratoire et confirmatoire.

L'intérêt pour cette étude est motivée par le fait que la digitalisation est devenue l'une des principales priorités dans les entreprises. De plus, cette étude est dictée par la grande importance de la communication digitale et par la mise en valeur de ses particularités dans les entreprises. De même, montrer son importance dans la réalisation des objectifs et l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cependant cette étude est une tentative pour mettre toute la lumière sur la capacité de la communication digitale, du soutien du top management et de l'usage des TIC dans la réalisation des objectifs commerciaux.

A travers cette étude nous voulons réaliser certains objectifs théoriques et pratiques, nous citons quelques-uns :

-Proposer un modèle conceptuel de la communication digitale inspiré par la revue de littérature et le tester sur les entreprises algériennes ;

- Examiner la relation entre les variables suivantes : usage de la communication digitale, soutien du TOP management, usage des TIC, compétitivité d'entreprise ;
- Connaître le rôle de l'usage de la communication digitale dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes ;
- Découvrir les avantages de l'usage des canaux digitaux par les entreprises pour développer et accroître leur compétitivité ;
- Proposer des recommandations, afin d'accroître l'intérêt de la transformation digitale par les entreprises et surtout pour l'usage de la communication digitale ;

Parmi les principales causes qui nous ont orientés pour étudier ce domaine :

- L'importance grandissante de la communication digitale comme principale élément dans la démarche marketing et communication;
- Sont rôle majeur dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.
- De plus, il est un concept d'actualité et une nouvelle discipline qui commence à avoir de l'ampleur et donne des bons résultats ;
- Aider les chercheurs à conduire de nouvelles recherches dans ce domaine en examinant les résultats de la présente étude et ses suggestions.

La Structure de cette thèse est partagée en deux grandes parties (voir Figure.1).

La première partie est consacrée au cadre théorique à travers une revue de littérature sur la transformation digitale et les différents outils de la communication digitale, ainsi l'effet qu'elle fait sur la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Le premier chapitre donne un aperçu sur la transformation digitale comme source de compétitivité pour les entreprises, et se compose de quatre sections, la première section est consacrée à l'origine et à la définition de la transformation digitale, la seconde section définit le concept de la communication digitale et ses différents canaux, et enfin la troisième et quatrième section, sont consacrées aux définitions et concepts de la compétitivité de l'entreprise et les outils d'analyse de la compétitivité d'entreprise.

Le deuxième chapitre de cette partie théorique, aborde une synthèse des études antérieures similaires à notre thème de recherche et qui approuvent les différentes relations entre les variables de notre étude, composée de trois sections. La section 1, traite les variables médiatrices de notre modèle conceptuel "soutien de la direction (TOP management)" et "l'usage des TIC", et leurs rôles dans la transformation digitale de l'entreprise. La section 2 s'attachera à présenter les antécédents des experts et chercheurs de la contribution des TIC au développement de la

compétitivité des entreprises. La section 3 évoque l'état des recherches sur les liens entre la communication digitale et ses différents canaux avec la performance et la compétitivité de l'entreprise. L'analyse de la littérature, nous a permis de démontrer la force de l'impact d'usage de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise.

La deuxième partie expose le cadre empirique de l'étude composée en deux chapitres :

Le troisième chapitre est consacré à la présentation des aspects méthodologiques relatifs à l'étude empirique et la collecte des données. Commençons tout d'abord, par une présentation du champ de recherche, une présentation du modèle conceptuel, des hypothèses établies, l'élaboration du questionnaire & échelles de mesure, vient ensuite la collecte des données, la description de l'échantillon et enfin la méthode d'analyses des données.

Dans *le quatrième chapitre*, nous nous attachons à présenter, l'analyse et la discussion des résultats. Nous présentons dans la section 1 les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. La section 2 nous exposons les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire. La section 3 est consacrée à la modélisation des équations structurelles et le test des hypothèses. Et enfin, dans la section 4 nous présentons la discussion des principaux résultats.

La présente thèse se termine par une conclusion générale qui résume notre recherche et présente les implications empiriques et managériales d'une part, et révèle les limites et les voies de futures recherches d'autre part.

Le plan de cette recherche est synthétisé ci-dessous dans la figure.1

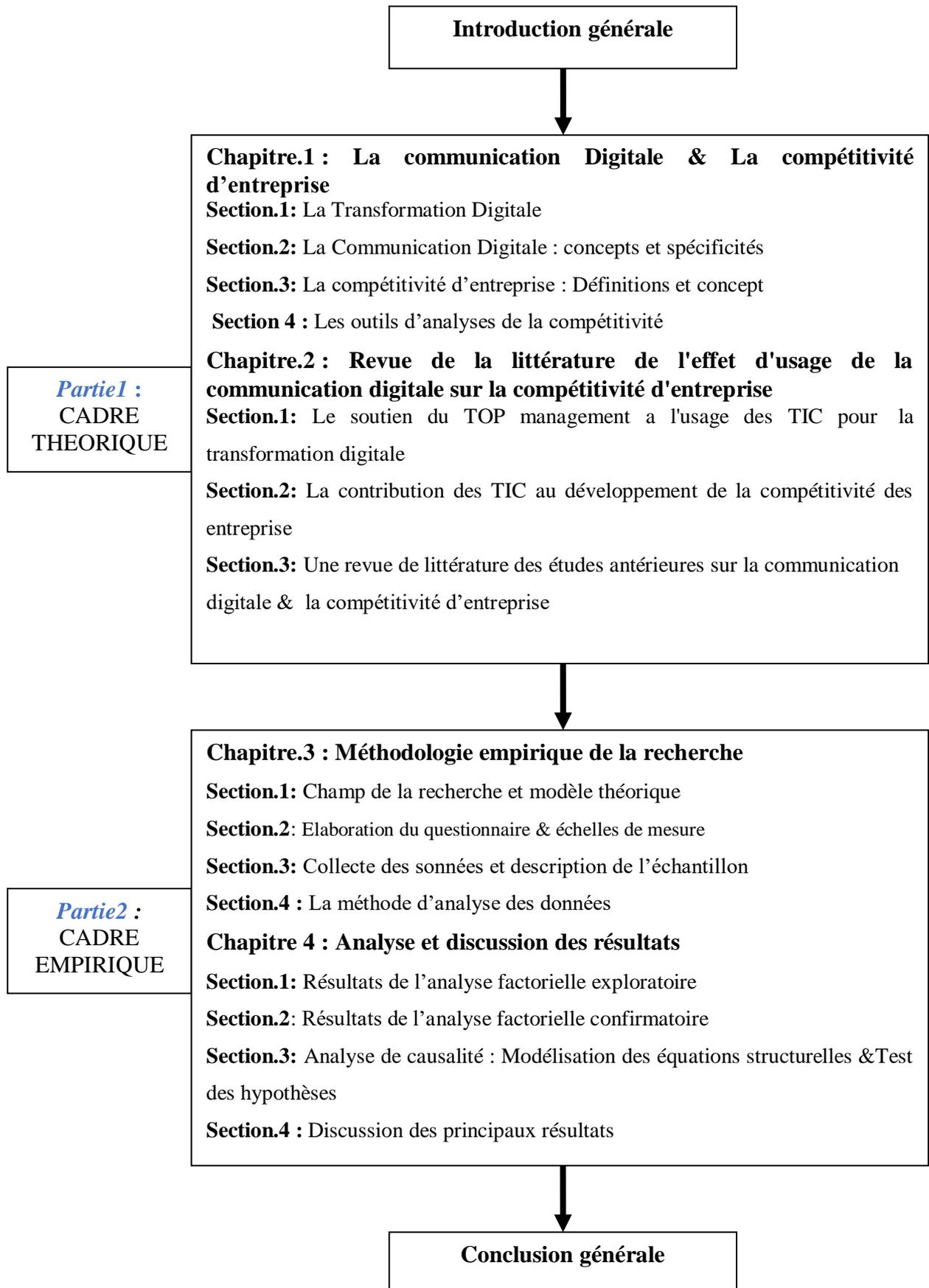
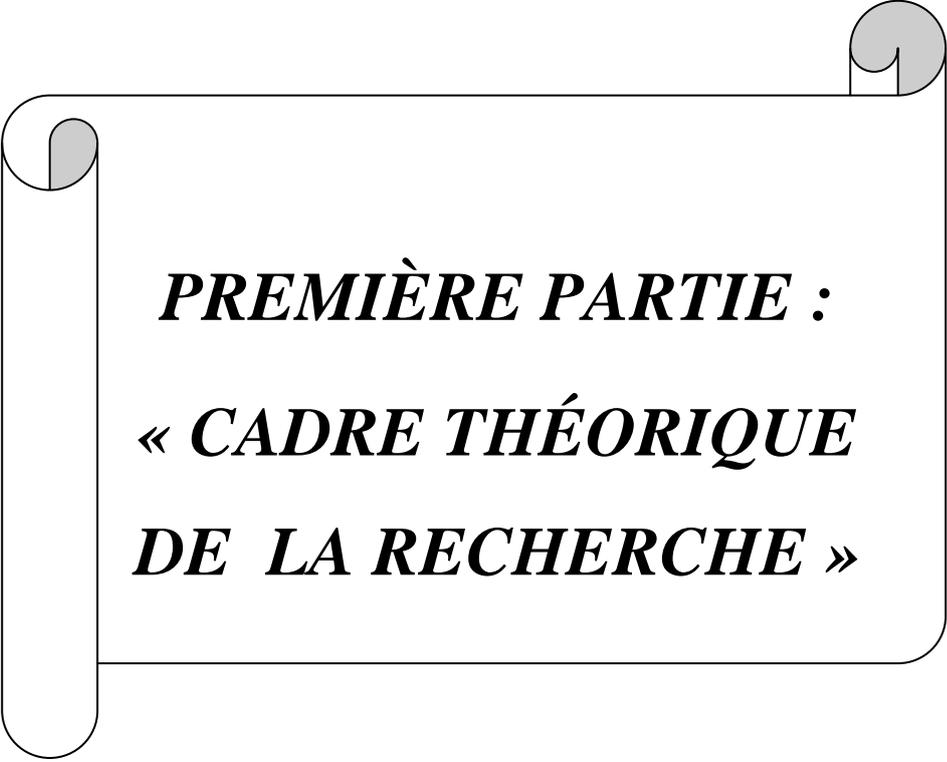
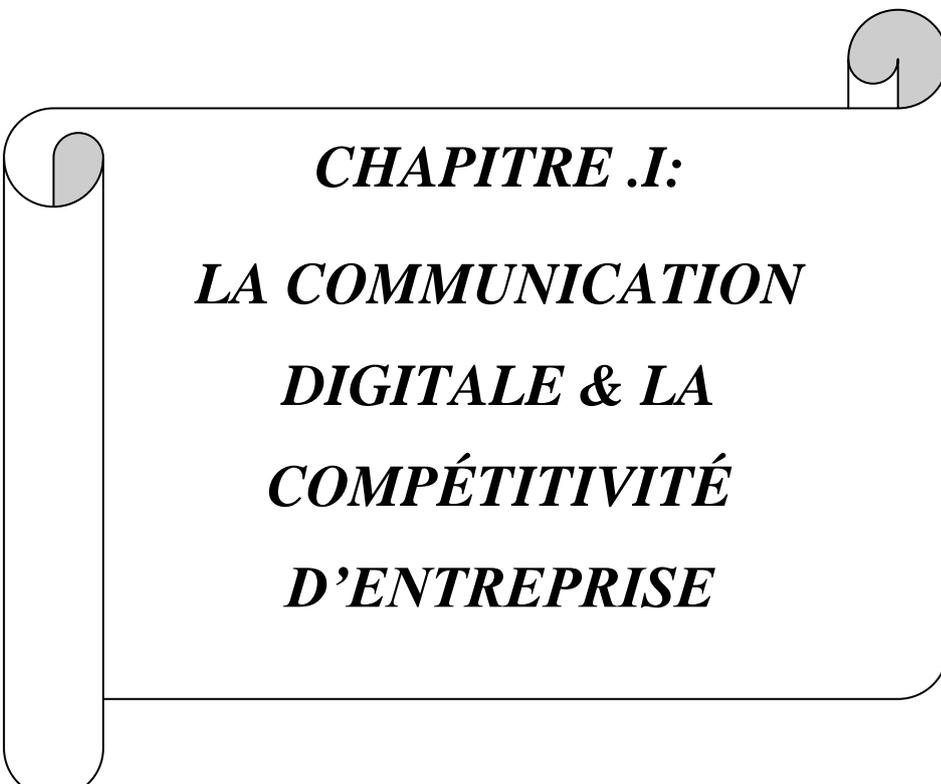


Figure .1 Structure de la thèse



PREMIÈRE PARTIE :
« CADRE THÉORIQUE
DE LA RECHERCHE »



CHAPITRE .I:
LA COMMUNICATION
DIGITALE & LA
COMPÉTITIVITÉ
D'ENTREPRISE

Introduction

Les révolutions technologiques bouleversent les secteurs économiques du 21 siècle, qui ouvrent de nouvelles perspectives économiques et donne naissance à de nouveaux produits, services et méthodes de travail. En conséquence une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance des économies " La digitalisation". Le succès économique digital ne reposant plus sur la richesse des matières premières, mais plutôt sur un capital immatériel (TIC) comme source d'avantage compétitif. Dans ce chapitre nous présenterons le concept de la digitalisation comme source de compétitivité. Pour ce faire, ce chapitre a été réparti en quatre sections, en premier lieu, on présentant l'origine et définition de la transformation digitale, en seconde section on va présenter les concepts et spécificités de la communication digitale, par la suite la troisième et quatrième section on présentant les définitions et concepts de la compétitivité et les outils d'analyse de la compétitivité d'entreprise.

Section 1 : La transformation digitale

La transformation digitale altère les modèles économiques des entreprises quelle que soit leurs tailles ou leurs secteurs d'activités. Par conséquent, le digital a révolutionné la façon de faire du business, et cette disruption va encore gagner en ampleur de plus en plus. Également les entreprises doivent plus que jamais réagir et repenser leur organisation au risque de perdre en performance et compétitivité ou en pertinence et de périliter dans les années à venir.

1.1 Origine et définition de la transformation digitale

Dans les années quatre-vingt, au moment où l'informatisation commençait à s'étendre dans la vie économique et sociale, Foster (1986) avait prédit que les entreprises de production, et une grande partie des entreprises de services, allaient connaître un grand changement technologique dans les années 2000. À la même période, Porter & Millar (1985) soulignait comment les technologies de l'information changeaient la manière d'opérer des entreprises, avec la création de nouveaux processus qui créent plus de valeurs à leurs clients. Ainsi pour comprendre l'ampleur de la transformation digitale, il faudra d'abord comprendre l'informatisation de l'économie qui selon Volle (2015) est la source de la mondialisation avec comme impacte la transformation de la nature des produits, la façon de les produire, la définition des compétences et des emplois, l'équilibre du marché, la forme de la concurrence et la relation entre les nations.

1.1.1 Définition de la transformation digitale

La transformation digitale en cours repose sur trois piliers : Le premier est technologique, à travers les capacités de transmission et de traitement de données toujours plus massives, le développement de l'intelligence artificielle et des objets connectés. Ainsi, l'appropriation de ces technologies permet aux entreprises des innovations majeures à la fois sur les procédés (gains de productivité) et sur les produits (nouveaux marchés, nouveaux produits et services). Le second pilier est économique, avec l'apparition d'acteurs économiques puissants (les GAFAs) qui sont en mesure de réorganiser les chaînes de valeur et d'imposer de nouveaux modèles d'affaires et d'intermédiation. En conséquence, toutes les entreprises de tous les secteurs, doivent s'adapter pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et à la concurrence de ces nouveaux acteurs, en déployant des innovations organisationnelles et marketing. Enfin, le dernier pilier de cette révolution numérique est social avec de nouveaux modes de sociabilité et d'actions collectives (Bourreau, M., & Pénard, T. 2016).

Riener (2013) a définie la transformation digitale comme " *les changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui*

bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser " (Ferhan, 2019, p.34).

De même, selon PWC : PricewaterhouseCoopers (2013) la transformation digitale " *c'est la transformation fondamentale de l'ensemble du monde des affaires à travers la mise en place de nouvelles technologies basées sur internet avec un impact fondamental sur la société dans son ensemble*" (Schallmo, D., & al, 2020). En outre, la transformation digitale fait partie de ce qu'on appelle (Dussart, 2015) l'innovation par la transformation complète qui est le quatrième et dernier type d'innovation aux côtés des innovations procédures, innovation produit et l'innovation de la valorisation de l'expérience client. En tant que stratégie innovante, la transformation digitale soutient la performance des entreprises en fournissant de nouveaux investissements dans les TIC ou en améliorant l'utilisation des TIC existantes (Deltour & Lethiais, 2014 ; Ferhat, 2019, p.34).

1.1.2 Le développement exponentiel du digitale

Corniou, J. P. (2010) souligne que les vecteurs qui ont accéléré la transformation digitale sont le mobile et le web. Après avoir été développés séparément dans les années 2000, ils ont fusionné pour rendre la transformation plus profonde et plus rapide. Boostés par la chute des prix des composants informatiques, les téléphones portables et internet ont engendré de nouveaux comportements de consommateurs et de travailleurs. La vague numérique a eu un changement majeur sur la façon dont les entreprises produisent des biens et des services. En d'autres termes l'impact des technologies digitales a largement réduit les coûts et créer des nouveaux produits et services.

1.2 La digitalisation de l'économie

Le succès économique ne reposant plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut auparavant mais plutôt sur un capital immatériel comme source d'avantage compétitif. Cette nouvelle économie (économie numérique) a émergé au cours de la dernière décennie sous l'inclusion de deux facteurs : la mondialisation et le progrès technologique (Clarke, M. 2003). L'économie numérique continue de croître à un rythme effréné grâce à la collecte, l'utilisation et à l'analyse de quantités colossales d'informations lisibles par des machines (données numériques). Ces données numériques proviennent des empreintes numériques que laissent les activités personnelles, sociales et commerciales menées sur diverses plateformes numériques. Par conséquent, le trafic mondial sur protocole internet (IP), qui est un indicateur des flux de données, est passé d'environ 100 giga-octets (Go) par jour en 1992 à plus de 45 000 Go par

seconde en 2017 (voir la figure N° 1.1 ci-dessous). Et encore, l'économie fondée sur les données n'en est qu'à ses débuts, et selon les prévisions, le trafic mondial sur IP atteindra 150 700 Go par seconde en 2022 (UNCTAD, 2019, p.09).

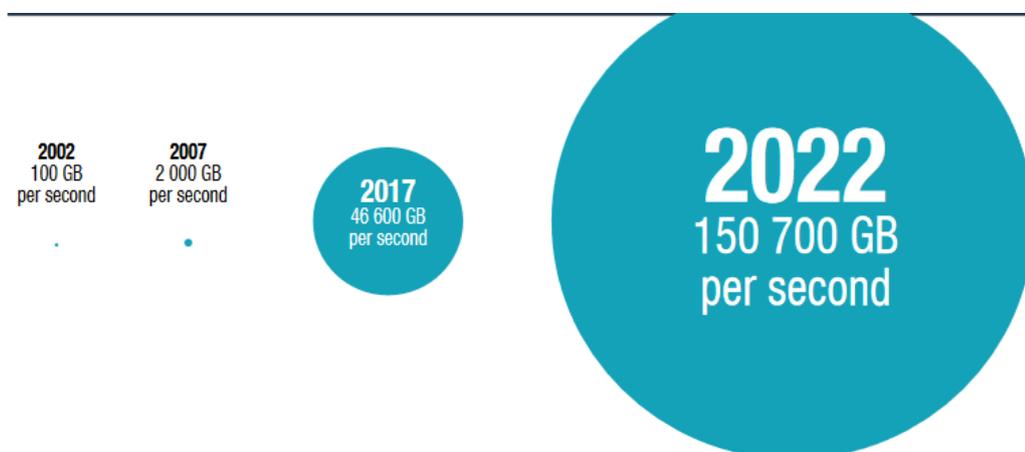


Figure 1.1 Évolution du trafic Internet mondial au fil des ans (Giga-octets par seconde)

Source : UNCTAD. (2019). Digital economy report: Value creation and capture – implications for developing economies. New York: United Nations Publication. , p.10

L'économie numérique ouvre une multitude de nouveaux débouchés économiques. Les données numériques peuvent être mises au service du développement et utilisées pour résoudre des problèmes sociaux, notamment dans le cadre des ODD (Les objectifs de développement durable). De plus, d'un point de vue commercial, la digitalisation peut favoriser la production de biens et de services de meilleure qualité et avec un coût réduit, également elle transforme les chaînes de valeur à plusieurs égards et ouvre la voie à de nouvelles possibilités de création de valeur qui résulte de la transformation des données en informations numériques et de leur monétisation dans le cadre d'une activité commerciale. Par conséquent, la digitalisation est aujourd'hui une réalité dans tous les secteurs de l'économie, elle a modifié en profondeur les manières de produire, d'échanger et de consommer, ainsi elle contribue au progrès économique et social, et stimule l'innovation et la productivité (Bourreau, M., & Pénard, T. 2016).

1.3 La digitalisation des entreprises

Dans un monde toujours plus connecté, la concurrence des entreprises numériques bouleverse les modèles d'affaires, et les dirigeants n'ont guère le choix : l'heure est à la transformation digitale. Cette transition n'est pas nouvelle, elle recouvre une réalité nécessaire, surtout pour les entreprises dites «traditionnelles», qui ne sont pas nées dans la culture digitale, où elles doivent engager et réussir leur transformation digitale pour rester compétitives. Souvent

évoquée pour les aspects commerciaux ou marketing, la digitalisation touche l'activité professionnelle dans son ensemble, et à tous les niveaux : technologie et innovation, production et distribution des produits & services, organisation, collaborateurs, etc. Ainsi , la révolution digitale invite les entreprises à se réorganiser afin de pleinement tirer profit du modèle de l'entreprise numérique, de la capacité d'automatiser les procédures, tout en se concentrant sur la satisfaction client (Degois, T. 2020). Cependant, la transformation digitale des entreprises se concrétise via trois enjeux selon le tableau 1.1 :

Tableau 1.1 Les enjeux de la transformation digitale des entreprises

Relation client	Processus opérationnels	Changement des modèles
<p>*Comprendre mieux son client</p> <p>-Capter les connaissances acquises sur les clients grâce aux outils collaboratifs :</p> <p><i>_analyse des opportunités et les contrats en cours (grâce aux CRM et le Software as a Service "SaaS").</i></p> <p>- Anticiper ses besoins :</p> <p><i>_segmentation analytique et marketing prédictif.</i></p> <p>*Dialoguer plus facilement</p> <p>-Des solutions de communication permettent d'établir un contact fluide (chatbot, assistants vocaux...)</p> <p>- Ecouter les consommateurs sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn,...)</p>	<p>*Concevoir de manière agile</p> <p>-Évolution en continue des services et logiciels :</p> <p><i>_privilégier les solutions incrémentales pour adapter rapidement le service à la demande et innover .</i></p> <p><i>_conduire les projets de manière itérative et collaborative pour dérouler un maximum de taches et de processus en parallèle.</i></p> <p>*Digitaliser les procédés</p> <p>-Améliorer les performances.</p> <p>-Créer de nouvelles fonctionnalités.</p> <p>*Responsabiliser les collaborateurs</p> <p>*Gestion des performances</p> <p>-Transparence opérationnelle.</p> <p>- Aide à la prise de décision orientée par les données.</p>	<p>*Valoriser la donnée</p> <p>-Connecter les produits pour accroître leur valeur :</p> <p><i>_acquérir une meilleure connaissance des conditions réelles d'utilisation du produit et l'améliorer en conséquence.</i></p> <p><i>_suivre le fonctionnement du produit en temps réel en vue de prévenir, voir de prédire les pannes.</i></p> <p>-Entrer dans l'économie des plateformes :</p> <p><i>_enrichir le produit de services et de fonctions complémentaires ou de l'interfacer avec d'autres biens ou plateformes numériques.</i></p> <p>-Transformer la donnée en une source de revenu :</p> <p><i>_croiser les données collectées avec d'autres sources afin de les vendre ou d'aide au repositionnement sur la chaîne de valeur.</i></p> <p>*Passer de la vente d'un produit à la vente d'un usage</p> <p>*Transition du physique au numérique.</p>

Source : Degois, T. (2020). digitalisation des entreprises

1.3.1 La transformation digitale d'entreprise selon le modèle de BCG

Dans plusieurs secteurs industriels comme l'énergie, la santé, les produits industrialisés, et la logistique, de nombreuses compagnies ont retardé la mise en œuvre de la technologie numérique à cause de défaillance d'organisation et de compétences nécessaires au succès. Ainsi pour bien menée et réussir une implémentation d'un processus interne de transformation digitale il est primordial de prendre en compte : comment commencer, comment manager le processus, et comment générer un développement durable avec leurs transformations digitales, pour ce faire (Fæste & al, 2015) ont recommandés une méthode structurée de transformation digitale construite de trois étapes :

a- Sécurisation des réussites rapides dès le départ de la transformation

Les entreprises qui cherchent à se lancer dans le numérique partent souvent d'un point de départ très différent, avec des capacités, des circonstances et des degrés d'ambition différents. Certaines auront besoin de transformer complètement leurs opérations, processus et business models, afin de tirer pleinement le meilleur des technologies digitales. Par contre certaines entreprises auront besoin d'augmenter leur efficacité par une réorganisation de leur modèle d'affaire.

Cependant, quelle que soit l'ambition de leur effort numérique, les entreprises doivent commencer par des gains rapides dans au moins un des nombreux domaines, tels que : l'amélioration de l'expérience client, proposer de nouveaux produits & services digitaux et digitaliser les processus internes.

Pour l'amélioration de l'expérience client, on pourra citer les possibilités offertes par les applications mobiles dans la délivrance de valeur aux clients, à l'instar de l'entreprise Booking qui met à la disposition de ses clients une application mobile qui offre la possibilité de réserver en ligne, des indications pour les hôtels et d'avoir d'autres informations relatives au voyage.

La seconde source des réussites rapides réside dans les nouvelles offres et services qui complètent les actifs et le modèle d'affaires existants des entreprises. Ces offres n'améliorent pas simplement la proposition de valeur pour les clients, ils la transcendent et permettent aux entreprises à se développer dans de nouveaux domaines de la chaîne de valeur.

b-Étendre les initiatives réussies

Une fois que l'entreprise a identifié ses priorités digitales les plus importantes et lancé quelques projets à succès, elle doit relever le défi d'étendre les projets les plus prometteurs. Plusieurs leviers sont disponibles pour y parvenir. Le bon levier dépend du niveau d'ambition de

l'entreprise, de la force de ses capacités digitales existantes et des facteurs externes du marché (principalement, le degré de perturbation posé par les nouveaux concurrents numériques).

Le moyen le plus rapide de faire évoluer les initiatives digitales est d'acquérir des talents numériques sur une base temporaire, puis de les intégrer au fil du temps à l'interne, créer des centres d'excellences et une réflexion interne sur les technologies. Il s'agit d'un modèle incrémental et progressif qui permet à l'entreprise de développer ses capacités digitales.

c-Diriger et soutenir le changement

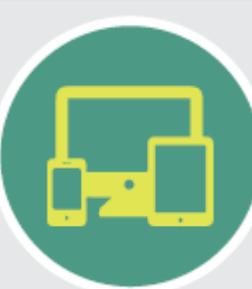
La troisième étape de la méthodologie de la transformation digitale requiert le bon ensemble des ressources internes. Même les projets pilotes et les prototypes réussis n'atteindront pas leur potentiel sans un soutien organisationnel (Soutien du TOP management). Donc les entreprises doivent nourrir ces projets pour s'assurer qu'ils deviennent durables à grande échelle.

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

Afin de maintenir le développement de ses initiatives digitales, l'entreprise doit déterminer si elle doit loger ses capacités digitales dans les business unités en interne ou dans des centres d'excellence interne ou externe. Enfin, les entreprises doivent adopter des processus solides de management du changement. L'un des principaux défis consiste à adopter aux employés les nouvelles méthodes de gestion, afin que les succès digitaux puissent se propager dans toute l'entreprise.

Les outils utilisés dans les trois étapes de la transformation digitale : Avant qu'une entreprise veuille se lancer dans le digital, elle a besoin d'évaluer son état de préparation en regardant la disponibilité et la qualité des données, de son architecture informatique, de ses capacités en matière d'innovation, et de sa culture générale et la volonté de changer. Ainsi, l'entreprise doit impérativement comprendre son environnement concurrentiel, en surveillant les tendances actuelles et futures de la digitale qui effectuent ou affecteront son secteur. (Voir Tableau 1.2)

Tableau 1.2 Les outils utilisés dans les trois étapes de la transformation digitales

	<p>a. SECURISATION DES REUSSITES RAPIDES</p> <p>-Lancement de nouveaux produits et services via de nouveaux prototypes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre rapidement le produit dans le marché • Affiner les produits et services suivant les feedbacks des clients • Limiter les investissements en temps et budget • Développer un esprit d'expérimentation basé sur les essais
 	<p>b. ETENDRE LES INITIATIVES REUSSIES</p> <p>-Acquérir des compétences digitales par le biais de l'externalisation, pour renforcer et développer les capacités internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accéder à un noyau de compétences digitales externes • Intégrer ces compétences en interne au fil du temps • Mises-en place d'un centre d'excellence pour un groupe digital spécifique. • Déployer les talents dans les départements et fonctions des unités pour bâtir des compétences digitales au sein de l'organisation <p>-Créer un incubateur de startup via une coentreprise ou partenariat avec une autre compagnie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puiser dans les expertises et capacités externes • Développer une culture startup • Limiter les risques en contrôlant les opérations existantes de la joint-venture
	<p>c. MANAGEMENT DU CHANGEMENT DURABLE</p> <p>- Adopter un fort management de changement des processus digitaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Maintenir l'élan grâce à une approche long terme des technologies digitales •Soutenir les leaders • Favoriser la collaboration entre les unités et les fonctions • Etablir un bon model de l'IT

Source : Fæste, L., Gum sheimer, T., & Scherer, M. (2015). Op cit.

1.4 La transformation digitale et sont impact sur le marketing

Le progrès technologique a basculé l'univers vers la digitalisation qui a propulsé le changement du comportement des consommateurs et la nature de la relation client via

l'omniprésence des smartphones et des médias sociaux. Ainsi, à mesure du développement exponentiel des technologies digitales, la fonction marketing est sous les feux de la rampe avec un ensemble varié de défis qui doivent être surmontés, en conséquence doit développer de nouvelles compétences sur la connaissance approfondie sur l'intégration et l'usage des technologies dans ses produits et services (Achrol & Kotler, 1999).

Lors de l'avènement d'internet, beaucoup d'observateurs y ont vu juste un autre moyen de communication. La première phase de développement du web a vu quelques entreprises qui utilisaient l'email et avaient un site web vitrine. Cependant, lors de la deuxième phase de développement, les personnes et les entreprises constatèrent que leurs habitudes et pratiques traditionnelles ont changé à mesure qu'ils utilisent les services en lignes. En entreprise, de nouvelles pratiques marketing ont apparu, créant ainsi de nouvelles opportunités de marketing et communication tels que le marketing digital.

1.4.1 Du marketing au marketing à l'ère digitale

Le digital a changé la nature de la relation client et met en son cœur l'utilisateur à toutes les étapes de l'expérience d'achat. Cette approche favorise la recherche de feedbacks, l'amélioration continue et le dialogue dans le but de construire une relation durable qui a du sens. Le digital est avant tout une culture, avec ses codes, ses manières de faire, son langage et ses spécificités. Cependant, il n'y a pas d'opposition entre marketing traditionnel et marketing digital. Ce dernier est caractérisé par des éléments de culture qui lui sont propres et qu'il est nécessaire d'appréhender à travers le prisme de l'opportunité commerciale et de l'enrichissement considérable qu'il apporte aux stratégies marketing.

Le digital est partout et investit tous les pans du marketing, de la promotion à la facilitation des achats en passant par la relation client, il est désormais présent à chaque point de contact entre les marques et les consommateurs (Marrone, R. & Gallic, C. 2018, p.61).

L'adoption du marketing digital dans une entreprise, requiert de mettre en place un management du changement, avec la définition de nouveaux objectifs, de nouvelles stratégies de marketing / communication et une mise en œuvre grâce à l'acquisition de nouvelles compétences et la prise de nouvelles responsabilités (Chaffey & al, 2014). Il existe cinq démarches pour réussir l'intégration du digital dans la fonction marketing en prenant en compte ses capacités, ses processus, sa structure et la technologie pour réduire les coûts et optimiser les canaux (Edelman & Heller 2015).

1-Comprendre les consommateurs :

Pour bien connaître et comprendre les clients, le suivi, l'analyse et l'interprétation du comportement et des attitudes des clients doivent être un processus continu, comme dans toute relation nécessitant un engagement. L'objectif est donc de collecter et de traiter les données en tableau de bord pour mieux comprendre et suivre le comportement des clients.

2- Offrir une expérience supérieure :

Les clients qui avaient eu une mauvaise expérience avec l'entreprise ont cessé de faire affaire avec eux. Cependant, afin d'offrir une meilleure expérience aux clients, plusieurs fonctions commerciales doivent être coordonnées : marketing, vente, service après-vente et logistiques.

3- Choisir la bonne technologie marketing :

Disposer de plusieurs canaux de distribution et de communication nécessite une technologie capable d'automatiser les processus et de personnaliser les interactions pour coordonner les actions. L'objectif est de créer un système capable d'intégrer des solutions technologiques.

4- La mise en œuvre des processus et la gouvernance :

Disposer des dernières technologies pour créer une expérience client et intégrer des partenaires externes ne suffit pas, mais cela nécessite des personnes et ressources humaines, des processus et une bonne gouvernance.

5- Utiliser les meilleurs indicateurs pour réussir :

La technologie offre aux marketeurs la possibilité de mesurer, de suivre et de surveiller la baisse des investissements en temps de crise. À titre exemple : Connaître la vitesse de lancement d'un produit et comment l'intégrer à la commercialisation. Cependant, ces indicateurs doivent fournir des informations en temps réel, afin que les entreprises puissent agir pour prendre les meilleurs des décisions.

1.4.2 Définition des différents concepts du marketing digital

Depuis à peine une dizaine d'années, des termes comme le marketing digital, E-marketing, Webmarketing, ou encore plus récemment le marketing des médias sociaux etc., sont nés, ils n'auraient jamais vu le jour sans l'évolution du web. Nous allons, donc commencer par définir ces nouveaux types de marketing. Selon (Scheid & al, 2012, p.14), Le marketing en ligne est composé de 3 éléments imbriqués, il y a d'abord le Marketing digital qui englobe le Marketing internet qui a son tour englobe le Marketing web.

a-Marketing Digital : Selon Scheid & al, (2012, p.14) " Le marketing digital aussi appelé E-marketing ou encore Marketing numérique, est l'ensemble des activités marketing d'une organisation réalisées via les canaux numériques (sites WEB, Réseaux Sociaux, email, TV connectée, téléphones portables tablettes, consoles de jeux, etc.)"

Florèse, L. (2012, p.12) souligne que le terme « marketing digital » est apparu récemment dans le monde des professionnels du marketing et de la communication. Il fait référence à la promotion de marques et produits auprès de consommateurs, grâce à l'utilisation de l'ensemble des médias et points de contacts digitaux.

Ainsi que Chaffey & al, 2014, (2014, p.05), ont définis le marketing digital comme « l'atteinte d'objectif propres au marketing grâce a l'usage de technologies numériques » ces technologies comprennent les ordinateurs , les tablettes , les Smartphones , et d'autre plateforme tel que les médias Sociaux.

b- Marketing internet : C'est un ensemble des activités marketing réalisées via le canal internet. Internet étant présenté comme l'utilisation du Web, des emails, les protocoles de partage de fichier et les newsgroups.

c- Marketing web : Le Marketing Web est l'ensemble des activités marketing réalisées exclusivement sur le Web.

De ces trois définitions nous constatons que le marketing digital englobe l'ensemble des actions menées par le marketing internet et le marketing web comme représenté dans la figure suivant:



Figure 1.2 Marketing digital, marketing internet et marketing web

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

Section2 : La communication digitale : Concepts et spécificités

2.1 Définition de la communication digitale

L'usage d'internet et des autres technologies numériques à des fins commerciales a donné naissance à de nombreux termes tels que e-marketing, web marketing ou encore marketing et communication digitale qui est devenue un sujet de préoccupation pour la plupart des entreprises, elle est devenue un point très fort dans les entreprises pour s'adapter au marché numérique et être compétitif (Kabla, H., & Gourvenec, Y. , 2013,p.15). Le terme communication digitale recouvre toutes les activités de marketing et de communication qui font la promotion de produits & services à travers les supports et les canaux digitaux, ainsi elle consiste à gérer toutes les opérations que les entreprises exécutent sur le Web, les réseaux sociaux et les appareils mobiles. Ces différentes technologies et plates-formes peuvent atteindre des objectifs comme : recruter de nouveaux clients, fidéliser les clients existants, accroître sa notoriété et changer son image de marque.

Selon Philippe, G. (2014), la communication digitale, c'est avant tout la numérisation des supports d'information. Mais au-delà, c'est aussi envisager la communication d'entreprise comme un écosystème entier, un environnement qui englobe et agit dans toutes les dimensions du digital. De plus, la communication digitale définit, dans un écosystème numérique, la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux, les terminaux mobiles et les objets connectés.

Oualidi, H. (2013, p.19), souligne que la communication digitale est une nouvelle discipline de la communication mais aussi du marketing qui visent à faire la promotion de produits et de services par le biais d'un média ou d'un canal digital, dans le but d'atteindre les consommateurs d'une manière personnelle, ultra-ciblée et interactive. L'objectif nouveau des entreprises est donc de cibler leurs consommateurs non plus seulement sur le web mais à travers l'ensemble des médias digitaux. Donc on peut dire que la communication digitale est l'ensemble des activités marketing et de la communication d'une organisation réalisées via les canaux numériques.

2.1.1 Spécificités de la communication digitale

Scheid, F. & al, (2012, pp.15-17) ont souligné que la communication digitale est désormais associée à trois concepts spécifiques, qui sont les suivants :

-Variété et additivité des actions : Dans le contexte de la communication traditionnelle, les méthodes sont presque toujours les mêmes: cible, diffusion, emplacement et format. Sur ce type

de canal, l'étendue de la prise en charge est à peu près la même et seul le format peut devoir être modifié.

Par contre, dans la communication digitale, les supports sont diversifiés: le site web avec son contenu, son design et son nom de domaine qui est lui-même un support de communication. Cependant la communication digitale ouvre de nombreux types d'actions, mais ces actions ne peuvent se remplacer. Plutôt l'inverse! Contrairement aux autres pratiques marketings, les opérations sur internet sont complémentaires les unes des autres. Par exemple, le fonctionnement des réseaux sociaux peut aider le référencement naturel. En d'autres termes, le marketing sur internet consiste à utiliser divers médias et pratiques qui se complètent et idéalement se complètent.

-Une évolution rapide : Dans le monde numérique, l'évolution des usages conduit à des nouvelles pratiques marketings, il existe une forte imbrication entre la technologie, l'utilisation marketing. Cette imbrication est relativement complexe, mais elle prouve l'universalité de la technologie dans les activités de marketing digital. En fait, le plus important est que le développement technologique de l'écosystème « internet » qui affecte l'utilisation du digital continue de s'accélérer, de sorte que de nouvelles pratiques de marketing et communication peuvent être mises en œuvre.

L'apparition des moteurs de recherche (nouvelle brique technologique) a permis le développement des pratiques marketing sur ce type d'outil (SEM pour Search Engine Marketing). Récemment, en raison des nouveaux usages des plateformes de partage vidéo et du développement de la technologie et des infrastructures, le développement de pratiques de buzz marketing est devenu possible, ce qui permet d'héberger et de diffuser du contenu multimédia à grande échelle. De plus, toutes les pratiques marketing dites « Web 2.0 » reposent en fin de compte sur les évolutions technologiques de ce nouveau Web. Ainsi, les e-marketeurs doivent donc être vigilants face à l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux outils ou de nouveaux usages, car ce sont de nouvelles voies d'actions de marketing et communication digitale.

-Un canal « hypermesurable : Il existe plus de canaux numériques que tout autre canal de diffusion de l'information, et il offre une variété de possibilités de mesure. Pour les e-marketeurs, c'est une opportunité car chaque action qu'il entreprend peut être mesurée. Par exemple, en plaçant une publicité dans un magazine imprimé, vous ne pouvez savoir que combien de personnes ont acheté le magazine, il est donc possible d'entrer en contact avec la publicité, et

pour obtenir d'autres données, il est nécessaire de mener des recherches spéciales, ce qui augmentera le coût des médias.

Sur internet, ce modèle est plus efficace, en achetant une bannière publicitaire dans un magazine en ligne, vous pouvez savoir instantanément combien de fois la bannière a été affichée et combien de personnes ont cliqué sur la bannière, effectuez immédiatement des achats sur le site, achetez le tout dans les trente jours suivant le visionnage des publicités, etc., à un coût réduit (intégrer des outils ou des mesures gratuits dans les achats médias). L'e-marketeur a donc souvent accès à bien plus de données que son collègue du marketing traditionnel. Il doit être juste amené à les traiter et les analyser. Les spécialistes du marketing digital ont généralement accès à plus de données par rapport à leurs collègues du marketing traditionnel.

2.1.2 Objectif de la communication digitale

Avant de se lancer sur le web et les réseaux sociaux, il est essentiel de définir une stratégie ainsi que des objectifs. Sans objectif, sans cible à atteindre, il est difficile de savoir quel chemin prendre et quels sont les moyens à mettre en œuvre. Concrètement, une stratégie et des objectifs vont permettre de sélectionner les meilleurs outils (réseaux sociaux, publicité en ligne, campagnes SMS, etc.) pour atteindre vos cibles. Avant toute chose, il faut poser les questions suivantes :

- Pourquoi la présence en ligne de votre entreprise est-elle importante?
- Quels en sont les objectifs principaux? Est-ce qu'il s'agit de gagner en notoriété, d'apporter du trafic vers votre site web ou encore de collecter des données sur vos clients ?
- Quelle est la position de la direction de l'entreprise à ce sujet?

En fonction des objectifs poursuivis, il sera plus simple de choisir les outils pour les atteindre. Partons de quelques objectifs de communication et de marketing «classiques » , et voyons quelles solutions le digital peut apporter (Gayet & Marie, 2016, p.41).

Tableau 1.3 Les objectifs de la communication digitale

Objectifs	Définitions	Solutions digitales
Notoriété	Se faire connaître, se rappeler au souvenir des clients.	Médias de masse : Youtube , Facebook ,Twitter, instagram.
Image	Construire son image de marque.	Diversité des contenus et créativité : vidéos, photos, blogs, etc..
Trafic	Augmenter le trafic vers son site internet.	Possibilité de créer des liens vers un site web : Publicité , médias sociaux ...

Acquisition	Recruter de nouveaux clients	Atteinte plus facile de nouvelles cibles : communautés en ligne, collecte de données , multiplication des points de contact (e-mail, SMS, réseaux sociaux..)
Transformation, Conversion	Inciter les visiteurs d'un site à effectuer une action (achat, inscription, etc..)	Analyse du parcours client sur le site , mise en valeur des contenus, simplification des processus.
Fidélisation	Fidéliser les clients, les faire revenir et acheter	Meilleure connaissance des clients et de leurs habitudes, segmentation des données et des supports, meilleur suivi avec le E-CRM (Electronic customer Relationship Management)
R&D	Améliorer ses produits et sa connaissance clients, lancer de nouveaux produits.	Ecoute et veille, analyse des avis et des commentaires, Co-création, création de communautés de marque

Source : Gayet & Marie. (2016). op cit. p.42.

2.2 Les canaux de la communication digitale

Réussir la communication digitale sur le web est une nécessité pour une entreprise, pour cela l'entreprise doit utiliser les canaux suivants :

2.2.1 Le site web

À vrai dire, Peut-on encore faire du business sans disposer de son site internet ? D'après Oualid, H. (2013, p.25), cela semble difficile, et cela deviendra de plus en plus difficile. Cette règle est loin d'être dictée par un effet de mode, mais plutôt imposée par l'évolution des modes de consultation et de consommation dans le monde.

Aujourd'hui, les consommateurs ont de plus en plus le réflexe de consulter sur internet la moindre de leurs requêtes. Si vous n'y êtes pas, il n'y a aucune chance que ces internautes vous consultent. Si vous y êtes, vous avez intérêt à être visible dès les premières pages des moteurs de recherche, car avec la digitalisation, tout va très vite, les consommateurs sont de moins en moins patients, ils veulent tout, tout de suite.

Selon Kotler & al, (2015) « Un site web est un ensemble de pages web interconnectées qui ont une entité unique, généralement exploitée par une personne ou une entreprise et sont consacrées à un ou plusieurs sujets connexes. Ainsi, le site Web combine la fonctionnalité, le contenu, la forme, l'organisation et l'interaction. En outre, la création d'un site web, permet aux entreprises d'aider les clients à acheter leurs besoins, à trouver des informations complètes sur l'entreprise et à économiser de l'argent et du temps » (Zidani, K. & Ounis, A., 2017).

De plus, avoir un site web permet à l'entreprise des avantages tels que : Une disponibilité illimitée, une publicité permanente, la crédibilité et la notoriété, Un positionnement concurrentiel et une meilleure connaissance des clients.

2.2.2 Le Search Engine Marketing (SEM) « le référencement »

Selon Isaac, H., & al. (2014, p.410) le marché du search marketing (search engine marketing, SEM) est essentiel pour attirer des visiteurs sur un sites web. Lorsque nous voulons obtenir des informations sur des produits ou des services, nous nous tournons désormais naturellement vers les moteurs de recherche tels que : Google, Bing et Yahoo qui sont les principaux moteurs de recherche.

Oualid, H. (2013, p.25) définit le référencement comme « une technique permettant à un contenu web de s'afficher au plus haut des pages des moteurs de recherche ». Ainsi, il fait partie des critères d'appréciation de l'efficacité d'un site web.

Yalçın, N., & Köse, U. (2010), énonçons que le SEM est de plus en plus populaire , son but est de promouvoir les ventes en augmentant l'exposition des mots clés spécifiques. Par ailleurs, le moteur de recherche est un type de logiciel qui collecte des données ou des informations sur les sites web. Ainsi, les données ou les informations collectées permettant à une page web d'apparaître dans les principales listes de résultats des moteurs de recherche en utilisant certaines règles d'optimisation nécessaires, telles que l'augmentation de l'exposition de certains mots clés ou la conception de sites web (Yang, Z & al, 2015). Quant à Sen, R. (2005) qui a défini le SEM comme un mécanisme permettant aux chercheurs d'obtenir des résultats plus appropriés de leur recherche en ligne. En outre le référencement peut également aider les spécialistes du marketing en diffusant leurs publicités respectives aux bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment. Les spécialistes du marketing peuvent améliorer le classement des annonces sur les pages de résultats de recherche en améliorant les scores de qualité, ce qui les rend plus significatifs et plus compatibles avec les moteurs de recherche (Bhandari, R. S., & Bansal, A. 2018).

On trouve essentiellement deux techniques de référencement dans le search marketing, le référencement naturel (SEO) et le référencement payant (SEA) :

a- Le référencement payant, « Search engine advertising SEA » : Consiste à acheter des mots clés liés à une marque, ces mots-clés permettront aux clients de vous trouver facilement sur leurs moteurs de recherche grâce à des liens appelés liens sponsorisés ou liens commerciaux. Ces campagnes peuvent être plus ou moins courtes et chères, selon la période de

l'année, les besoins des autres annonceurs pour les mêmes objectifs, la popularité des mots-clés et leur position (en haut ou à droite), et l'ordre de présentation en premier, deuxième, etc (Gayet, C. & al., 2016, p.34) .

b- Le référencement naturel « search engine optimization SEO » : C'est quand l'annonceur ne rémunère pas directement le moteur de recherche, mais réalise des efforts spécifiques pour faire en sorte que ses messages soient référencés « naturellement » par les moteurs de recherche (Isaac, H. & al., 2014, p.31) . De plus, le principe du référencement naturel (SEO) d'après Gayet & al. (2016, p.34) c'est de faire jouer l'importance de l'e-réputation, des commentaires et du partage de messages, photos, vidéos de marque, événements, offres et produits pour augmenter la visibilité sur le Web et les plateformes sociales .

2.2.3 E-mailing ou E-mail Marketing

D'après Scheid, F. & al, (2015, p.123-125) l'e-mailing occupe une place centrale dans les stratégies marketing et communication de l'entreprise, cela est principalement dû à son immense diversité. En fait, nous pouvons utiliser des campagnes par e-mail pour la prospection de nouveaux clients et la fidélisation des clients actuels, ainsi il est le seul levier de marketing direct sur internet car il permet d'adresser un message personnalisé vers une cible donnée et dont on mesure individuellement et immédiatement les résultats.

2.2.3.1 Les types de campagnes e-mailing

On distingue typiquement 4 Types de campagnes e-mailing :

a -Les campagnes d'information : Sa principale caractéristique c'est un contenu éditorial élevé. Ainsi, l'e-mail est utilisé comme un canal de diffusion d'information par le biais des lettres d'information, ou newsletters .Outre le contenu éditorial, les newsletters peuvent également être utilisées pour fournir une image ou une notoriété de marque ou de produit et l'e-mail servira alors à entretenir le lien avec l'internaute.

b -Campagnes d'incitation : Différentes des campagnes d'information, les messages des campagnes d'incitation ont souvent une signification commerciale, en particulier dans le cas des sites de E-commerce ou de transaction. Ensuite, L'objectif est de créer une impulsion qui va conduire à un achat ou à un lead. Pour les sites d'e-commerce, les activités d'incitation prennent généralement la forme d'une ou plusieurs newsletters promotionnelles. De manière générale, les newsletters conviennent pour relayer des devis liés à des périodes pertinentes (rentrée scolaire, soldes, etc.) ou à des opérations spéciales (livraison gratuite, vente express, etc.).

De nombreux produits sont généralement affichés, donc de nombreux liens sont redirigés vers le site de l'e- commerçant, qui offre de nombreuses opportunités pour séduire les internautes et les inciter à acheter. Pour les sites transactionnels, il est constaté que la logique est différente.

Les activités incitatives sont généralement très ciblées, mettant souvent en avant des offres uniques. Le but est alors de diriger l'internaute vers une page très spécifique afin qu'il puisse remplir le formulaire qui mène à des clients potentiels. Les marques de voitures utilisent généralement bien ce principe pour créer du trafic en concession avec des e-mails simples mettant en avant une voiture de leur gamme et proposant un essai en magasin".

c -Campagnes mixtes : Parfois, la frontière entre l'information et les l'incitations est bonne. En effet, il n'est pas rare de trouver des campagnes mixtes, c'est-à-dire qui cherchent à la fois à informer et à inciter. Ce format hybride peut être appelé «promoletter». Les banques sont particulièrement expérimentées dans cette pratique. Il s'agit d'envoyer un e-mail, combiné à des articles d'actualité et des informations pour décrypter un type de produit et des offres commerciales.

d -Autres types de campagnes : L'outil d'e-mailing peut également être utilisé pour d'autres types d'activités. On peut citer spécifiquement les enquêtes ou les sondages d'opinion publique. Il s'agit de recueillir les avis des internautes, par exemple après avoir passé une commande sur le site ou après avoir sollicité le service client par téléphone.

2.2.3.2 Les éléments-clés d'une campagne d'e-mailing

Mettre en œuvre une stratégie d'e-mailing performante nécessite une parfaite maîtrise de quatre éléments-clés : la construction et l'entretien de la base de données ; la création du message ; la gestion des envois et l'analyse des performances.

2.2.4 L'affiliation

D'après Lannoo, P. & al. (2007, p.144) l'affiliation a été développée à l'origine par amazon et s'est avérée être le principal outil d'acquisition de clients, notamment pour les sites ayant une certaine notoriété. Un programme d'affiliation vise à créer un réseau d'introducteurs d'affaires confiés par la performance. Le réseau peut prendre la forme des ventes ou des contacts, mais aussi du trafic (programmes de clic). Par conséquent, l'efficacité d'un programme d'affiliation est mesurée par le volumes des ventes, les contacts ou les trafic générés.

Faivre, T. & al. (2011, p.146) estime que l'affiliation est un levier de la communication digitale, également connu sous le nom de « marketing à la performance » qui est un système par lequel un annonceur utilise un réseau de sites dits « affiliés » qui, par le biais d'une publicité ou

d'un lien, vont diriger du trafic vers son site. Si un internaute qui visite le site affilié clique sur la publicité et vient à exécuter une action prédéterminée sur le site de «L'affilieur » ou annonceur, alors l'affilié se voit rémunéré. L'annonceur ne paie donc que pour la réalisation d'une action prédéterminée. Aux dires de Isaac, H. & al., (2014, p.410) L'affiliation met en relation trois types d'acteurs :

1 -L' affilieur (ou annonceur), site qui souhaite communiquer sur ses offres.

2 -L'affilié, un tiers qui accepte de diffuser l'offre de l'affilieur dans ses pages ou sites web , en échange d'une rémunération souvent liée au volume d'affaires généré (commandes, leads, inscription à un service ou toute autre action spécifique définie par l'affilieur).

3 -La plate-forme d'affiliation qui met en relation entre affilieurs et affiliés.

A notre sens on peut définir l'affiliation comme un partenariat entre un site ayant du mouvement (affilié) et un autre site qui a du contenu à vendre ou à promouvoir (affilieur).

2.2.4.1 Les Types d'affiliation

Les types d'affiliations selon Scheid, F. & al., (2016, p.110) sont :

-Les sites thématiques: Ce sont les affiliés d'origine des plates-formes, et ils représentent toujours la majorité des affiliés. Il contient tous les sites traitant d'un sujet particulier, et tous les sujets peuvent y être représentés.

-Les keywordeurs : Ces affiliés l'achat de mots-clés « keywords » sur les moteurs de recherche (liens sponsorisés chez Google, Yahoo !, Bing...), afin de relayer l'offre de l'annonceur. Les annonceurs doivent généralement surveiller de près les mots-clés utilisés par ces types d'affiliés pour éviter de cannibaliser leurs programmes de référencement .

-Les e-mailers : Ces affiliés diffusent les offres des annonceurs par le biais de campagnes d'e-mailing. Les annonceurs doivent s'assurer qu'une base de diffusion de l'affilié a été établie afin de ne pas nuire à leur réputation auprès des FAI et du Webmails.

-Les comparateurs : Certains comparateurs de prix ont recours à l'affiliation pour augmenter le nombre de produits référencés sur leur site, notamment si l'annonceur ne l'a pas directement référencé sur le comparateur. Pour apparaître avec ce type d'affilié, il est nécessaire que les annonceurs fournissent des flux de produits à la plateforme.

-Les couponers : Ces affiliés sont des experts des «bons plans » et peuvent passer des bons de réduction fournis par les annonceurs. La mise en œuvre de bons de réduction en affiliation peut avoir des «effets de bord». Par conséquent, les annonceurs sont souvent encouragés à créer des coupons personnalisés avec une période de validité très courte.

-Les cash-backers : Les sites de cash-back proposent de reverser à leurs utilisateurs une partie de la commission qu'ils touchent via l'affiliation. Si l'annonceur reverse 10 % à ces affiliés sur chaque vente, le cash-backer peut par exemple, reverser 5% à ses membres.

2.2.5 Le Mobile

Le mobile est devenu le premier terminal de l'information au monde, et aussi un véritable concentré de micro-informatique dont les applications se multiplient: téléphonie, échange de messages textes ou d'e-mails, consultation de sites Internet, visionnage de vidéos, capture et réception de photos , il rassemble toutes les principales fonctions des autres médias, y compris la télévision, la radio, l'affichage , Internet . ainsi le mobile permet à une marque de communiquer, de créer un contact, de faire vivre une expérience à ses clients , et permet de donner le pouvoir au consommateur: celui de comparer, de recommander ou d'exprimer sa satisfaction ou déconvenue au plus grand nombre (Gayet, C. & al., 2016, p.109).

En Outre, selon Guerrieri & al. (2016, p.07) l'appareil mobile n'est pas qu'un simple objet, il est devenu un outil pour faire évoluer le marché rapidement et de manière accessible. Ainsi, il a changé l'approche du consommateur et donc l'approche des marketeurs. Au final, on peut dire que les appareils mobiles sont un support d'investissement pour les annonceurs, qui lui offrent des méthodes de marketing plus pertinentes, plus ciblé et plus rentable.

2.2.5.1 Le marketing Mobile

Leppäniemi & al. (2006) soulignent, que le marketing mobile est un moyen de communication marketing, qui permettent aux organisations de communiquer et de s'engager avec leur public de manière interactive et pertinente via n'importe quel appareil mobile ou réseau ainsi permet aux utilisateurs d'obtenir des informations quand ils le souhaitent, quel que soit le lieu ou l'heure (Nurul, I. & al., 2020). De plus, Scharl, A. & al., (2005) caractérisent le marketing mobile comme «l'utilisation de médias sans fil pour fournir aux consommateurs des informations personnalisées, sensibles au temps et à l'emplacement afin de promouvoir les biens, les services et les idées, rendant ainsi toutes les parties prenantes pertinent pour en bénéficier ».

En outre, quatre termes différents peuvent être utilisés de manière interchangeable, à savoir le marketing mobile, la publicité mobile, le marketing sans fil et la publicité sans fil pour définir le concept de marketing via les médias mobiles (Phumisak, A. & al 2010).

2.2.5.2 Les types du marketing mobiles

a- **La messagerie mobile** : il existe 3 types qui sont :

- **Les SMS (short messaging service)**: Ce sont des messages de 160 caractères maximum, ils permettent l'envoi d'informations et d'autres échanges interactifs.
- **MMS ((Multimedia Messaging Service)**: Il permet d'envoyer des fichiers, tels que des photos, des fichiers audio, des sonneries. Cet outil est largement utilisé pour les paiements en ligne, la réception de services avec des contenus tels que des informations boursières, trafic ou météo.
- **Message géolocalisée** : Affichez et personnalisez le message publicitaire en fonction de la localisation cible. En connaissant la localisation de la cible on lui propose des offres susceptibles de l'intéresser, telles que des coupons de réduction.

b- **Applications mobiles**: Les applications mobiles peuvent être définies comme des programmes gratuits ou payants, qui peuvent être téléchargés et exécutés à l'aide des systèmes d'exploitation de smartphones ou de tablettes (Poirier, Lehoux, 2013).

De plus, l'association du marketing mobile, (2008) a souligné que ces dernières années, l'utilisation des applications a augmenté régulièrement, en raison de sa facilité d'utilisation et des avantages de la convivialité qui peut être affichée sur l'écran du téléphone sans recourir aux moteurs de recherche, et des nombreux services qu'elles fournissent. Tels que les jeux et des vidéos et autres services pour télécharger des informations et participer à des blogs (Zidani, K. al., 2017).

c- **Le QR code (quick response code)** : Il s'agit d'un code-barres bidimensionnel (2D) qui stocke des informations numériques (texte, adresse de site Web, etc.). Il peut être décrypté à partir d'un téléphone portable équipé d'un appareil photo ou d'un lecteur approprié (application). Il apparaît dans les affiches, les emballages, les flyers et dans l'environnement urbain, et il permet aux utilisateurs d'accéder directement aux sites mobiles avec plus d'informations (Scheid & al. 2012, p.173).



Figure 1.3 Le QR code

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

2.2.6 Les médias sociaux

Le terme « médias sociaux » est souvent confondu avec les réseaux sociaux qui ne sont qu'une partie de ce dernier. Selon Dupin, A. (2010, p.12) les médias sociaux peuvent être définis comme toutes les plates-formes en ligne qui tournent autour du contenu numérique (photos, texte, vidéos) et créent des interactions sociales entre différents utilisateurs avec divers degrés d'affinité. Ils sont au centre de toutes les attentions, leur audience ne cesse de croître, et ils bénéficient d'un engouement de plus en plus fort de la part des entreprises. Ils ont représenté un tournant dans la diffusion de l'information et ont répondu aux mécanismes du marketing et de communication digitale. De même, Bathelot, B. (2020) souligne que le terme de médias sociaux désigne les plateformes digitales accessibles par internet (web et applications) qui permettant à leurs membres d'établir ou d'intégrer des réseaux d'amis ou connaissances professionnelles et de participer à la vie de ces réseaux à travers la mise à disposition d'outils et interfaces de présentation, de communication et d'interaction. Quant à Dewing, M. (2013), qui définit les « médias sociaux » par à un large éventail de services internet et mobiles qui permettent aux utilisateurs de participer à la communication en ligne, de diffuser leur propre contenu créé et de se joindre à des communautés électroniques. De notre part, les médias sociaux peuvent être considérés comme un ensemble d'applications en ligne (blogs, réseaux sociaux, sites de partage, etc.) qui se base sur la philosophie et la technologie du web 2.0, et permettent aux utilisateurs de créer et d'échanger le contenu généré.

2.2.6.1 Les types des médias sociaux

Avec le web 2.0, il existe de nombreux médias sociaux qui permettent l'échange de messages, photos et de vidéos entre particuliers et même entreprises. Ces supports ont un large éventail d'utilisations. On trouve les réseaux sociaux, les communautés en ligne et les blogs.

a-Les réseaux sociaux : Il existe plusieurs réseaux sociaux, qui sont comme suit :

- **Les réseaux sociaux professionnels (Networking):** Créé en 2001, son objectif est de connecter le plus de professionnels et de les rassembler sur une plateforme en ligne et favoriser l'interaction entre eux. Par conséquent, ils sont très utiles dans les activités B2B. Parmi les réseaux professionnels on peut citer :
 - **LinkedIn :** Créé en 2003, il est considéré comme le principal réseau social professionnel avec plus de 400 millions de membres dans le monde. Il permet aux professionnels de différents domaines d'activité d'établir des liens, en plus il propose des services pour les cadres, les managers, les entrepreneurs, demandeurs d'emploi et les recruteurs.

- **Viadeo** : Lancé en 2004 en France, c'est un très bon outil en BtoB, il est donc particulièrement adapté aux PME, que ce soit pour être visible ou pour trouver des clients, mais aussi pour développer son business auprès des PME.
 - **Xing** : Le réseau social professionnel allemand a été lancé en 2003, il compte plus de 15 millions de membres, utilisé beaucoup par les chasseurs de têtes pour le le sourcing (Sourcing), sa particularité est d'offrir aux professionnels des opportunités de dialogue, d'interaction et de gestion de la réputation en ligne. En revanche, les fonctions proposées sont plus orientées RH que business.
- **Les réseaux sociaux principaux (grand public)** : Les principaux réseaux sociaux utilisés en marketing sont:
- **Facebook** : Créée en 2004 aux États-Unis par Mark Zuckerberg, c'est un véritable géant des réseaux sociaux. Il y a plus de 2 milliards d'utilisateurs actifs dans le monde chaque mois, chacun peut exprimer ses pensées dans cet espace personnel, publier des photos, des vidéos et les partager avec une ou plusieurs personnes, voire avec tous leurs contacts. De plus, selon Pommeray, D. (2016, p.118) facebook reste incontournable pour le plan de la communication digitale. Le réseau social le plus utilisé au monde a effectué un véritable virage pour passer d'un réseau très familial et amical à un réseau davantage tourné vers les professionnels avec des services marketing très sophistiqués et performants.
 - **Twitter** : Lancé en 2006, compte actuellement 300 millions d'utilisateurs actifs par mois dans le monde. Il s'agit d'une véritable plateforme qui se développe rapidement, et qui permet de partager toutes sortes d'informations, qui peuvent être vues par tout le monde. De plus, a pour objectif de toucher des journalistes, des blogueurs, des influenceurs, des leaders d'opinion, et faire des RP, ainsi de toutes les émissions de débat ou "talk-show" proposent leurs hashtags (#) sur twitter pour réagir en direct, commenter, poser des questions voire voter pour un candidat.
 - **Google +** : Lancé en 2011 par la fondation américaine Google, compte plus de 400 millions de comptes actifs, c'est une plateforme multiservice fédérant tous les outils que Google met à disposition de ses utilisateurs : e-mail, cloud, agenda, google photos , également son objectif est de développer la communauté d'utilisateurs afin d'apporter de la pertinence notamment au moteur de recherche.



Figure 1.4 Panorama des médias sociaux

Source : <https://fredcavazza.net/2020/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2020/>

- **Youtube** : Créé en 2005 et racheté par Google en 2006, il s'agit tout simplement de la plate-forme vidéo la plus regardée sur le web, avec 1 milliard d'utilisateurs actifs, et grâce au rachat par Google, les vidéos YouTube sont particulièrement bien référencées sur Google, également la présence de vidéos sur un site internet fait partie des critères de référencement et de classement de Google. En outre, YouTube n'est plus qu'une plateforme de partage, il est devenu un moteur de recherche où l'internaute peut trouver une information, ainsi il est de plus en plus utilisé en communication d'entreprise.
- **Les réseaux sociaux de partage (sharing)** : Ils servent à partager tout type de contenu, en public ou à son réseau (photo et vidéo, musique...).
- **Les réseaux sociaux de discussion (messaging)** : Ils permettent la discussion, instantanée ou non, entre leurs membres. Le plus connu d'entre eux est sans doute Skype. Les forums sont également des médias de discussion.
- **Les réseaux sociaux de publication (publishing)** : Ils servent à publier du contenu original, des articles, des rapports, des tests... il s'agit essentiellement des plateformes de blogging (WordPress, Blogspot...).
- **Les réseaux sociaux de collaboration (collaborating)** : Ces médias sociaux comme Slack permettent de collaborer à distance. Ils sont notamment très utilisés en gestion de projet.

b- Les communautés en ligne : Souvent confondus entre les réseaux sociaux et les communautés. En fait, il existe un lien entre ces deux termes, une communauté a besoin d'un réseau social, c'est-à-dire qu'une communauté virtuelle est un réseau social aux caractéristiques uniques. Y compris les objectifs communs de tous les membres, et les interactions au sein du réseau ne se feront pas automatiquement, chaque membre a un rôle spécifique, nous pouvons trouver de nouveaux membres, administrateurs et visiteurs (Scheid & al., 2012, P.148).

c- Les blogs : Les blogs sont un des fondements des médias sociaux, avec environ 200 millions de blogs, dont 165 millions sont actifs. Il est un excellent outil pour être plus visible, aussi il est un magasin virtuel d'informations qui permet à l'entreprise d'afficher de nombreux contenus aux clients, outil pour aider les entreprises à générer de la visibilité et de l'intérêt auprès des clients, c'est aussi un moyen de conversation qui permet aux clients de rester en dialogue constant avec l'organisation (Yang, K. C., 2011).

2.3 Le Roi « Return on Investement »

Bladier, C. (2016, p.246), Souligne que le ROI « Retour sur investissement » est au cœur de toute démarche digitale. En entreprise, toute stratégie mise en place et le plan d'action qui en découlent doivent avoir des critères de mesure et d'évaluation. Sur les médias sociaux, les critères du ROI sont à la fois qualitatifs et quantitatifs :

- *Critères quantitatifs* : Nombre de leads, ventes, appels entrants, demandes de prix, interactions, partages, trafic du site, nombre d'abonnés, nombre de candidatures, nombre de vues (vidéos), nombre de clics.
- *Critères qualitatifs* : Image et notoriété de la marque, revenus, satisfaction client, amélioration du service, obtenir du feedback, etc

Ainsi il permet de mesurer la performance des efforts sur les canaux digitaux et l'investissement sur les médias sociaux, en comparant les coûts aux bénéfices obtenus. Le ROI se calcule généralement comme suit : $(\text{Profit} - \text{Dépenses}) / \text{Dépenses} \times 100 = \text{ROI} \%$.

De même, Bathelot, B. (2020) indique que la notion ROI "Return On Investment" est très présente pour mesurer la rentabilité et l'efficacité des actions du marketing et communication digitale, ainsi il peut être utilisé par un annonceur soucieux de mesurer l'efficacité de ses actions et investissements marketing ou par un prestataire qui souhaite montrer la "rentabilité" ou l'efficacité de ses actions sur les canaux digitaux. Ainsi, le ROI est exprimé souvent à l'aide du chiffre d'affaires généré (Exemple : 1€ investi en communication digitale a rapporté 5€ de chiffre d'affaires).

2.4 L'E-réputation

L'E-réputation fait partie de la réputation tirée des contacts électroniques. Selon Selin, CH. & al, (2008), le nom est différent (identité numérique, cyber-réputation, Web-réputation, réputation numérique, réputation Internet...), mais ils représentent la même réalité. L'e-réputation est la réputation via internet, c'est-à-dire, ce que l'on dit sur votre entreprise, votre marque, vos salariés, sur vous-même, via les différents médias d'internet. Ainsi, le groupe intelligence économique du GFII, a souligné que la réputation électronique recouvre deux concepts principaux très larges, à savoir la réputation et la dimension internet. C'est donc l'image d'une personne physique ou morale façonnée par l'ensemble des opinions exprimées sur les canaux numériques.

L'e-réputation se développe dans le contexte du fait que tous les acteurs de la société sont conscients de l'existence de la technologie numérique. Trouver des informations sur internet et écouter les opinions des autres consommateurs est un moyen pour les internautes de se forger leurs propres idées. Par conséquent, l'internautes est le principal acteur de ces nouveaux outils, il publie les informations dont il a besoin, recherche les informations dont il a besoin, à l'endroit souhaité, discute avec qui il veut et s'exprime comme il l'entend, le contraire de la télévision, la presse et même les radios qui diffusent des informations à un moment donné, alors qu'internet constitue une base de données très différente sur une période de temps précise.

En ce qui a trait, la question n'est donc pas de participer ou non, mais de trouver un moyen d'optimiser son utilisation. Il est nécessaire d'établir une stratégie digitale, de définir une identité digitale, d'identifier les parties prenantes capables de relayer et d'influencer, et de gérer l'e-réputation en cherchant à savoir comment l'image digitale de l'entreprise est perçue, comment elle peut évoluer et comment elle peut être adaptée aux objectifs (Digout, J. & al., 2013, p.88).

Section 3 : La compétitivité d'entreprise : Définitions et concept

Étymologiquement, le terme « compétitivité » vient du mot latin « competere » qui évoque l'idée de rechercher ensemble, et désigne l'aptitude à affronter la concurrence et à rivaliser avec autrui des situations (Belattaf & al. 2014).

3.1 Définition de la compétitivité d'entreprise

Le concept de « compétitivité » est difficile à définir car il est relatif, de sorte que chaque ouvrage et auteur ont sa propre philosophie pour le définir. Crouch & Ritchie, (1999) affirment que « le concept de compétitivité tient à l'unité d'analyse et aux perspectives de ceux qui l'étudient, les politiciens la considèrent comme le principal avantage économique, et les industriels préfèrent la rechercher pour le bénéfice et le développement de leur industrie, ainsi que les entrepreneurs et les chefs d'entreprise voient les avantages du marché sur lequel ils opèrent » . La revue de la littérature sur le concept de compétitivité montre qu'il manque une définition unifiée pour guider les efforts des chercheurs. En effet, il s'agit d'un concept sans véritable base théorique claire et qui a toujours été un sujet controversé. Cela montre clairement la diversité des concepts attachés à ce concept. De plus, de nombreux théoriciens ne sont pas parvenus à un consensus sur la définition et la base de ce concept(Ghomari, S., 2015, p.47) .

A priori, Martinet, A. (1984) a-t-il défini la compétitivité comme « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence, ou l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ». De plus, Pascallon, P. (1984, p.21) stipule qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents.

En outre, Sharples, J. & Milham, N. (1990) définissent la compétitivité comme "La capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels".

La compétitivité selon le groupe des industries d'agroalimentaire canadiennes c'est « La capacité durable de gagner et de maintenir de manière rentable des parts de marché sur les marchés nationaux et / ou étrangers » (Duren, E. & al, 1991). En outre, McFetridge, D.G. (1995) souligne que la compétitivité des entreprises est associée à la rentabilité, la productivité, la

maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et aux qualités des produits.

Selon Lachaal, L. (2001) la compétitivité est " Un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire, aussi la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement liée aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international". Par conséquent, pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continu en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

Mucchielli, J. L. (2002) indique que la compétitivité d'entreprises est d'abord un concept devant exprimer les performances à long terme d'une entreprise, c'est-à-dire essentiellement sa croissance, qui est reliée à ses produits, ses prix et son positionnement. En termes relatifs, on peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). D'un autre côté, et sur le court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour prendre des parts de marché, et l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour le couple de variables croissance/part de marché.

Par ailleurs, Marniesse, S., & Filipiak, E. (2003) affirment que la compétitivité se définit par rapport à sa position sur les marchés vis-à-vis de ses principaux concurrents. Donc, elle peut être perçue comme la capacité de l'entreprise à réaliser des gains de parts de marché élevé par rapport à ses concurrents.

De son côté, Meier, O. (2018, p.6) affirme que pour se développer et améliorer la compétitivité, l'entreprise doit disposer la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Par conséquent, afin d'accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisations par rapport à ceux de ses concurrents, car la réduction des coûts est en effet la condition sine qua non pour réduire ses prix, et ainsi attirer de nouveaux clients, tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour stimuler des nouveaux clients et investissements.

En somme, le tableau ci-dessous présente une grille d'analyse qui met en évidence les mesures visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Tableau 1.4 La compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	C'est la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valorisation des compétences	C'est la capacité à valoriser l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise.
Suivre l'évolution des marchés	C'est la capacité à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	C'est la capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : Meier, O. (2018).op cit., p.06

Entre autres, d'après Ghomari (2015, p.38) la concurrence amène les économistes à distinguer quatre types de compétitivité :

a-La compétitivité prix : Qui mesure sa faculté à conquérir des parts de marché en offrant des prix et des coûts plus compétitifs que ceux de ses concurrents et partenaires commerciaux. Elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, tels que les coûts salariaux. Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de la compétitivité, c'est pour cela que l'entreprise cherche à vendre ses produits à des prix plus bas, pour pouvoir gagner des clients et donc, avoir des parts importantes sur le marché.

b-La compétitivité hors-prix : Mesure la capacité d'un pays à capter la demande étrangère et domestique grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux variations de la demande. Dans cette perspective, l'investissement, la souplesse, la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation façonnent en grande partie l'aptitude des pays à conquérir de nouvelles parts de marché. L'entreprise recourt à cette forme de compétitivité afin de rentabiliser plus d'argent. Elle consiste dans la capacité de vendre des biens et des services pour d'autres motifs que leur prix tels que : la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, positionnement dans la gamme, l'innovation, l'image de marque. Elle oblige les consommateurs, exigeants une certaine qualité sur leurs biens ou services, d'acheter chez ces entreprises plutôt que chez une autre, à condition qu'elle ne soit pas concurrencée sur ses idées. Il s'agit des leviers d'actions des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main-d'œuvre sont très faibles.

c-La compétitivité technologique : La compétitivité technologique fait référence à une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts,

porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence (Nezeys, B. 1993, p.6).

d-La compétitivité structurelle : La compétitivité structurelle (organisationnelle) pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation, elle permet d'exprimer l'idée , que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels s'appuyer les entreprises (Chesnais, F. 1990 ; Ghomari, S. 2015 , p.39) .

3.2 Les contours de la compétitivité

Le concept de la compétitivité d'entreprise a suscité et suscitera plus d'intérêt, c'est pour cela ils est apparu des contours pour le concept de compétitivité, qui sont les suivants :

3.2.1 Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente

Cette approche est basée sur la diminution des coûts de production. Boston Consulting Group (BCG, 1984) soutient l'idée que « Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des coûts et facteurs équivalents ». De plus, BCG estime que la diminution des coûts s'explique par l'effet d'expérience cumulée et l'échelle de la production, donc l'entreprise la plus compétitive sera celle qui a la plus grande part de marché (Ghomari, S. 2015, p.48).

D'un autre côté, Bienayme, A. (2006) considère que le prix de vente est comme un critère central de référence de la compétitivité. Ainsi, une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si est capable de l'offrir dans le marché à des prix inférieurs ou égaux aux prix des concurrents effectifs ou potentiels, et avec un prix suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge Bénéficiaire supérieure ou égale de ses concurrents (Ghomari.S, 2015, p.48).

3.2.2 Le contour multidimensionnel

Plusieurs chercheurs ont développé une approche qui met davantage l'accent sur des aspects multidimensionnels du concept de compétitivité. Pour Feurer & Chaharbaghi (2003), la compétitivité de l'entreprise réside dans sa capacité à persuader les consommateurs de choisir ses services plutôt que ceux offerts par ses concurrents (Ghomari, S. 2015, p.49). Dans le même sens, Meier, O. (2018, p.6) présente la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise à

créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel ».

D'un autre côté, selon Dwyer, L., & Kim, C. (2003), la compétitivité des entreprises signifie « la création de nouvelles possibilités de croissance qui créent de la valeur pour les associés et les actionnaires » (Ghomari, S. 2015, p.49). Selon Lesca, H. (2004, p.103) l'entreprise peut développer sa compétitivité et maintenir son avantage concurrentiel tant qu'elle prête attention aux critères suivants : position sur le marché ; recherche et innovation ; Qualité des services fournis aux clients ; les coûts et les prix ; productivité et rentabilité ; et le rapport qualité/prix des produits et services fournis. De même, selon Schoeffler, S., & al (1974), ils ont mis l'accent sur la qualité relative, le niveau de différenciation, le degré d'intégration, en particulier les dépenses en marketing et en R&D (Ghomari, S. 2015, p.50).

Par ailleurs, selon Estimé, M. F., & al. (1993), la compétitivité d'une entreprise est soutenue par plusieurs facteurs, notamment : la R&D structurée, la conception, l'ingénierie et la fabrication industrielle, et la capacité à intégrer les activités internes de R&D à l'innovation, ainsi les démarches prises dans le but d'améliorer les compétences des travailleurs et des employés par le biais d'investissements dans la formation professionnelle et d'accroître la responsabilité des travailleurs au chapitre de la production. Par conséquent, Scott, B. R., & al. (1985) soulignent que ces indicateurs cités ci-dessus ils peuvent être utilisés, tant que l'entreprise parvient à bien les identifier et cerner, ceci étant vrai pour les grandes entreprises, par contre les PME ne peuvent pas contrôler tous ces indicateurs. Donc la compétitivité est déterminée par une série de facteurs, notamment la gestion interne de l'entreprise, les capacités d'investissement, la capacité à s'adapter à la demande et à l'environnement (Ghomari, S. 2015, p.50).

3.2.3 Le contour basé sur la part de marché

Dans cette approche, plusieurs chercheurs définissent la part de marché comme la pierre angulaire de leur définition, et nous y faisons référence comme suit :

Courbis, R. (1975, p.21) montré que « La compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure à sa capacité d'avoir une part de marché plus élevée ». Mucchielli, J. L. (2002) a son tour l'a définie comme suit : « la compétitivité se traduit par la performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et par évaluation de sa part de marché ».

Cependant, la compétitivité est souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité. Ainsi, selon un rapport rédigé par Pricewaterhouse Coopers Développement (2002) pour le compte du Ministère de l'économie des finances et de l'Industrie qui définit la compétitivité comme étant : « La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. Par contre, la rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité ».

3.3 Les facteurs clés de la compétitivité (carré magique + le web social)

Il est proposé ci-après une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise. Selon cette approche, on peut définir les facteurs clés de la compétitivité de l'entreprise à travers son carré magique (Darbelet et al., 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation (Meier, O. 2018, p.07).

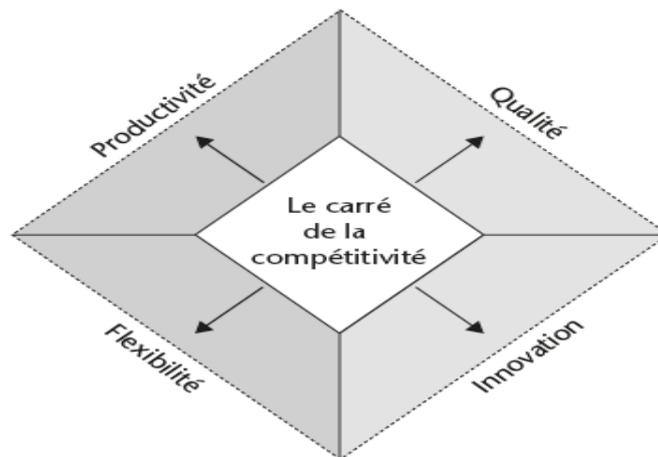


Figure 1.5 Les facteurs clés de la compétitivité

Source : Meier, O. (2018).op cit., p.07

3.3.1 L'exigence de productivité

À ce propos, Meier, O. (2018, p.07) souligne que la productivité fait référence au rapport entre le résultat obtenu (production) et le nombre de facteur qu'il a fallu utiliser. Ainsi, les exigences de productivité incluent une gestion optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise (main-d'œuvre, équipement, technologie, infrastructure, organisation du travail) pour réduire les coûts de production et donc les prix. Par conséquent, l'augmentation de la productivité peut accroître la compétitivité-prix de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...)

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité, car la productivité se produit principalement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. En fait, la rentabilité est le rapport du revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

3.3.2 L'exigence de la qualité

L'exigence de qualité signifie que l'entreprise recherche un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la fabrication des produits (amélioration, correction, rénovation, arrangement et satisfaction client). Elle doit veiller à ce que le niveau de la qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits/services proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies une marge de progression au cours du temps (avancées significatives). Par conséquent, d'un point de vue statistique, la recherche de la qualité correspond à la volonté de répondre aux exigences des clients en atteignant le « zéro défaut ».

L'exigence de qualité est généralement liée au concept de qualité totale. Elle vise à fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), éliminer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative.

L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui réponde à la fois aux besoins des consommateurs et aux attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). . L'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes (Meier, O. 2018, p.08).

3.3.3 L'exigence de la flexibilité

Le but de l'exigence de flexibilité est d'agir pour permettre à l'entreprise et à son organisation de s'adapter rapidement à la demande, et plus largement de s'adapter aux changements environnementaux (évolution de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Ce concept est similaire à deux concepts qui sont devenus le centre du domaine stratégique qui sont : la réactivité et l'agilité.

Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en

place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). De plus, elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes ou externes (Meier, O. 2018, p.09).

3.3.4 L'exigence de l'innovation

Selon Meier, O. (2018, p.09), l'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (création, amélioration, transposition) afin d'acquérir ou de valoriser son avantage concurrentiel. Il existe différents types d'innovations : innovation de produit (ou service), innovation de processus, innovation liée à l'organisation du travail (processus) et l'innovation sociale. Ces différents types d'innovations entretiennent également des liens étroits dans la dynamique de développement de l'entreprise. Ainsi, le processus peut être décrit comme suit : innovations produit ou service, sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (technology push). Les innovations de processus favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail. Quant aux innovations sociales, elles découlent généralement des attentes et des préoccupations de la société. Ces différents types d'innovations facilitent souvent le développement ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de production ou de distribution. (par exemple, passer de la vente par correspondance à Internet). Par ailleurs, l'innovation peut être incrémentale (petits changements / améliorations continues), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants) ou radicale (nouveaux designs, émergence de systèmes de production ou de distribution, elles apporteront aux clients une valeur considérable).

3.3.5 Le web social comme nouveau facteur de compétitivité

Au-delà des facteurs ci-dessus, le web social constitue un véritable outil du marketing et communication digitale, qui figure parmi les nouveaux vecteurs et facteurs qui renforcent la compétitivité des entreprises. Dans une étude internationale menée par Regus auprès de 17 000 responsables d'entreprises dans 80 pays différents, les résultats montrent que les entreprises françaises recourent de plus en plus aux médias sociaux pour structurer leur compétitivité : partage d'information, veille concurrentielle, recrutement et contacts commerciaux, etc. Elles sont maintenant aux alentours de 45 % à utiliser les médias sociaux. Par ailleurs, l'étude relève que 40 % des petites entreprises françaises contre plus de 20 % de grandes entreprises, ont trouvé de nouveaux clients par le biais des médias sociaux (Adamy, G. 2012, p.35).

Section 4 : Les outils d'analyses de la compétitivité

La compétitivité est un concept difficile à mesurer, ainsi la plupart des définitions et approches insistaient sur les mêmes aspects, pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres, il s'agit de produire à coûts bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité, et avoir plus de succès et une plus grande part de marché, se développe plus vite, et être plus innovante par rapport aux principaux concurrents (Kianto, A., & al, 2013). À cet égard, nous distinguerons deux types d'outils d'analyse de la compétitivité des entreprises, à savoir les outils permettant l'analyse interne et les et les outils d'analyse externe.

4.1 Analyse interne de la compétitivité d'entreprise

A cet effet, nous nous concentrerons sur deux approches de Porter: la chaîne de valeur et les stratégies de base.

4.1.1 La chaîne de valeur

Afin d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exercent une entreprise et leurs interactions. A cet effet, Porter a suggéré d'utiliser un outil d'analyse qu'il qualifie lui-même de « fondamental » et qu'il appelle « La chaîne de valeur », il s'agit d'un processus marketing conçu pour analyser la chaîne d'activités de l'entreprise pour comprendre quelles activités créent de la valeur et lesquelles ne créent pas de valeur. Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et (éventuellement) de marge pour l'entreprise. Ainsi, la valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit (ou service). Cependant, l'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées (Khamassi-El Efrif F., Hassainya J. , 2001).

Porter, M. (1999) à fait le choix de séparer les activités de l'entreprise en deux catégories à savoir les activités principales et les activités de soutien, Comme décrit en figure ci-dessous:

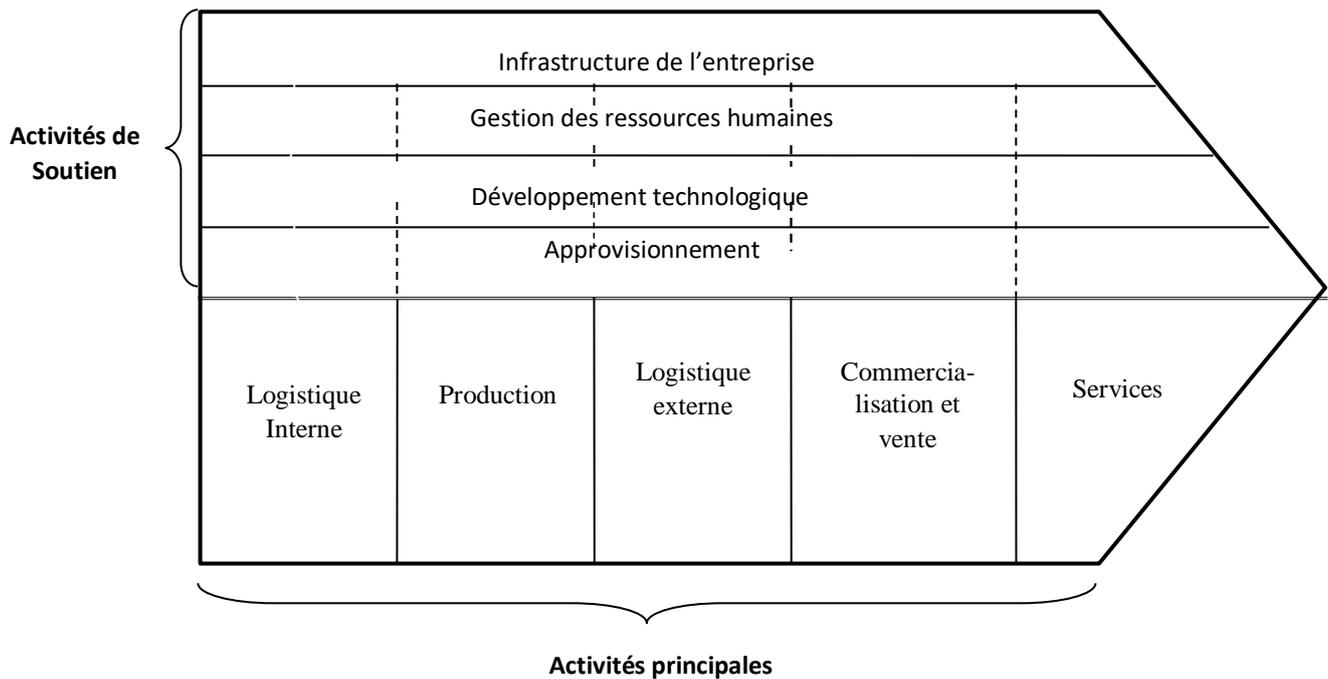


Figure 1.6 La chaîne –type de valeur

Source : Porter, M. (1999), « *L'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, p 53

a-Les activités principales : La concurrence comprend cinq grandes catégories d'activités principales, chaque catégorie peut être divisée en un certain nombre d'activités différentes, en fonction des secteurs concernés et de la stratégie de l'entreprise (Porter, M. 1999, p.57).

- La logistique interne: Activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit, telles que la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.

- La production: Activités associées à la transformation des moyens de production (matières premières) en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.

- La logistique externe: Activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme, l'entreposage, le chargement et le déchargement des produits finis, l'exploitation des véhicules de livraison, le traitement et la planification des commandes.

- La commercialisation et la vente: Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

•Les services: activités associées à la fourniture des services après-vente qui visent à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation et d'ingénierie, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

b-Les activités de soutien : Les activités principales bénéficient du support des activités de soutien qui contribuent à améliorer son efficacité ou son efficacité, elles peuvent être distinguées quatre catégories (Porter, M. 1999, p.58-61) :

•Les approvisionnements: Activités liées à la fonction d'achat des moyens de production qui comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements de bureau et des bâtiments.

•Développement technologique: Activités liées à toutes les technologies utilisées au sein de l'entreprise, visant à améliorer les produits et les processus de production. Cette activité est essentielle pour maintenir la capacité d'innovation de l'organisation.

• Gestion des ressources humaines: Se composent des activités qu'impliquent le recrutement, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories de personnel, ainsi il s'agit de fonction de soutien déterminante car elle influe sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

• Infrastructure de l'entreprise: Activité qui concerne l'ensemble de l'entreprise, toute la chaîne en général et non une seule activité. On peut identifier la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité, etc.

4.1.2 Les stratégies de base de porter

Selon Porter, il existe deux grands types d'avantages concurrentiels ou avantages stratégiques selon que:

-La situation de l'entreprise se caractérise par des coûts relativement faibles, c'est-à-dire qu'elle est capable de produire en dépensant moins par unité de produit.

-Ou l'entreprise offre un produit dont le caractère est perçu par les clients comme étant unique et supérieur aux autres au niveau d'un ou plusieurs de ses attributs, c'est la différenciation (Khamassi-El Efrif F., Hassainya J. , 2001).

Pour que cet avantage soit durable, Porter, M. (1999, p.24) affirme que dans un environnement compétitif, l'entreprise ne peut s'appuyer que sur trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, à savoir : la domination par les coûts,

la différenciation et la concentration de l'activité (concentration sur des coûts réduits, ou concentration sur la différenciation).

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible Large	1. domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible Etroite	3 A. concentration fondée sur des coûts réduits	3B. concentration fondée sur la Différenciation

Figure 1.7 Les trois stratégies de base

Source : Porter, M. (1999). op cit., p.24

a-La domination par les coûts : Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience, ainsi elle consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant de réaliser des marges confortables ainsi une forte part de marché (Kotler & al., 2015, p.60).

b- La différenciation : Cette stratégie vise à donner au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur et qui le différencient des offres concurrentes, qui peuvent être liées à certaines propriétés recherchées par les clients tels que : performance, qualité, système de livraison, esthétique et design du produit, etc. En outre la différenciation peut prendre différentes formes tels que : une image de marque, une avance technologique reconnue, le service après-vente et un réseau de distributeurs, etc. (Lambin & al., 2008, p.323).

c-La concentration (ou focus) : Il s'agit de concentrer sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement pour des cibles sélectionnées (Lambin & al., 2008, p.323).

4.2 Analyse externe de la compétitivité d'entreprise

L'analyse externe de la compétitivité nécessite de prendre en compte l'environnement de l'entreprise et le niveau de compétitivité des concurrents, pour cela on va exposer les trois méthodes les plus utilisées, à savoir : l'analyse PESTEL pour le macro-environnement, Les cinq forces concurrentielles de Porter pour le micro-environnement et enfin l'analyse SWOT.

4.2.1 L'analyse de l'environnement PESTEL

D'après Kotler (1998), l'analyse PESTEL est « Un outil stratégique pour comprendre la croissance ou la décroissance des marchés, des positions de l'entreprise et des décisions à prendre ».

Par ailleurs, Besson & al., (2010, p.7), soulignent que ce type d'analyse offre la possibilité de visualiser objectivement les variables qui peuvent influencer sur le fonctionnement des entreprises, ainsi permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise qu'il représente l'environnement macroéconomique, et cela par la prise en compte de 6 critères principaux qui sont les suivants : (voir figure 1.8)

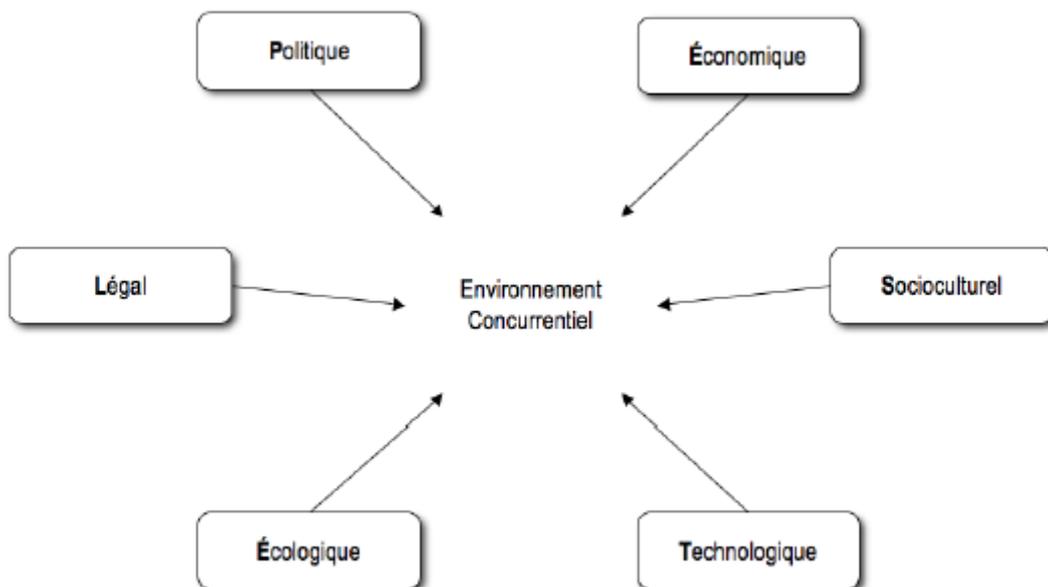


Figure 1.8 Matrice d'analyse PESTEL

Source : Besson. B, & al., (2010). op cit.,p.08

-Politique : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise comme la politique fiscale, du commerce extérieur, des éléments de protection sociale, réglementations du secteur, législation sociale, législation du travail, politiques fiscales, politiques douanières et législation sur l'environnement, etc.

-Économique : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent impacter le business de l'entreprise, le taux de croissance, le taux d'intérêt, les statistiques, les tendances macroéconomiques, coût de travail, impact de la globalisation, changement d'environnement économique, taux d'inflation et taux de chômage, etc.

-Socioculturel : L'ensemble des éléments socioculturels, la démographie d'un pays, les attitudes concernant la professionnalisation et les tendances sociales.

-Technologique : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de R&D et les innovations mises en œuvre au niveau public comme au privé.

-Écologique : L'ensemble des contraintes et opportunités environnementales, les réglementations, les perspectives et les modifications susceptibles d'intervenir dans le secteur d'activité qui peuvent affecter l'entreprise comme les conditions météorologiques ou le climat.

-Légal : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise, tels que les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés qui peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

4.2.2 L'analyse SWOT

Après avoir élargi la compréhension de l'environnement via l'analyse « PESTEL. Un autre type d'analyse environnemental a été développé dans les années 60 par quatre professeurs de Harvard Business School sous le nom de la matrice SWOT. Elle permet aux entreprises d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation ou d'un projet, en prenant en compte les menaces et les opportunités qui s'offrent à elle (Besson et al., 2010, p.11). Ainsi l'analyse SWOT se consister à faire un double diagnostic (Voir figure 1.9) :

a-Diagnostic externe : afin de bien cerner les opportunités et les menaces présentes dans le macro-environnement, et cela a travers l'analyse de :

- Les opportunités : Sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.
- Les menaces : Sont les éléments du contexte qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Il s'agit d'un problème posé par une tendance

défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse de l'organisation, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise (Kotler & al., 2015, p.57) .

b-Diagnostic interne: Afin de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi l'entreprise peut comparer sa perception des propres forces et faiblesses avec la perception et la rentabilité des clients, concurrents, fournisseurs, partie prenantes et autres participants externes des forces et faiblesses de l'entreprise.

• Les forces : Sont des aspects positifs internes que l'entreprise arrive à contrôler et sur lesquels elle peut bâtir son futur, par conséquent Cette analyse doit démarrer de point de vue interne sans ignorer l'avis des clients et des stockholders. Ainsi, les forces doivent être évaluées de manière relative surtout par rapport aux concurrents car si un concurrent offre des produits de meilleure qualité grâce à un processus de production de haute qualité cela ne devient pas une force mais une nécessité.

• Les faiblesses : Ce sont des aspects négatifs interne que l'entreprise peut contrôler qui lui accuse des marges de retard par rapport à son environnement. Afin de les minimiser, il est utile de se référer au benchmark pour imiter les bonnes pratiques, par exemple : Que peut faire l'entreprise pour s'améliorer, ce qu'elle devrait éviter, ce que pensent les parties prenantes sur le marché notamment les clients et les concurrents, les facteurs qui font perdre les ventes et les facteurs qui entraînent une perte de ventes(Ducieux, 2011, p.39).

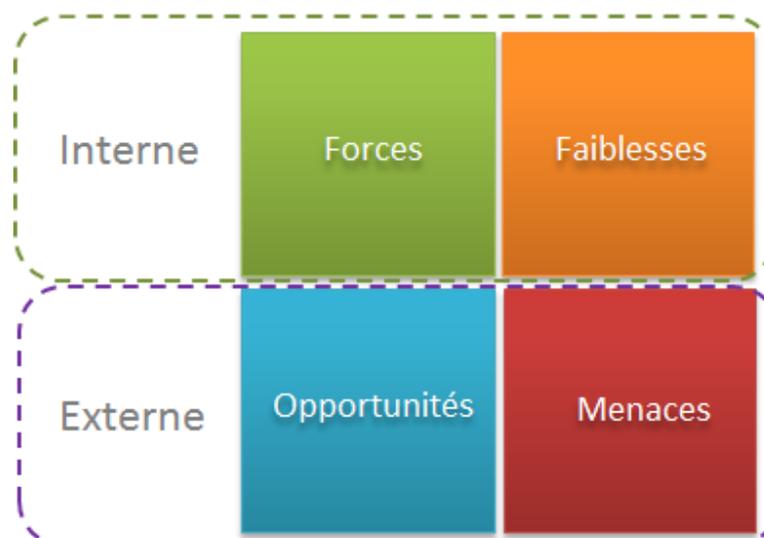


Figure 1.9 Représentation graphique de la matrice SWOT

Source : Besson. B, & al., (2010). op cit.,p.11

4.2.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter

Dans toute entreprise, le jeu concurrentiel est produit par cinq forces (Porter, 1999) qui sont : Le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes (entreprises) concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients. Ces cinq forces déterminent l'intensité et le niveau de rentabilité qui affecte l'attractivité et la compétitivité de cette entreprise (Voir figure 1.10).

Force1 : La rivalité entre concurrents existants

C'est la plus évidente et celle qui a été la plus étudiée par les spécialistes, elle dépend des déterminants structurels et des déterminants comportementaux, les principaux sont (Ghomari, 2015, p.70) :

- Le nombre important des concurrents qui entrent en ligne de compte, ce qui augmente la compétition.
- La grande taille des concurrents qui peuvent exercer des effets de domination.
- Le faible taux de croissance du marché accentuant la lutte pour les parts de marché.
- La faible différenciation ou de coûts de transfert des produits entraînant, pour une entreprise particulière, l'impossibilité de fidéliser la clientèle.
- Un produit périssable entraînant des baisses de prix en cas d'excédent d'offre.
- Des coûts fixes ou de stockage élevé qui conduisent les firmes à opérer des remises importantes en cas de récession économique.
- L'existence de fortes barrières à la sortie rendant difficile le changement d'activité et la reconversion des investissements (spécificité des investissements).

Force 2 : La menace des nouveaux entrants

La présence d'entreprises opérant déjà dans un secteur, et de concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans ce secteur influe sur le degré de concurrence dans ce secteur. Ainsi, le concept clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières d'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre de nombreuses formes, tels que :

- L'échelle et les investissements requis.
- La différenciation des produits et l'existence de marques fortes.
- L'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution.
- La menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

Force 3 : La menace de produits de substitution

Aux yeux des clients, l'existence de substituts a les mêmes fonctions que les produits de référence, ce qui met la pression sur les secteurs d'activité en question, et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est encore plus grande lorsque le rapport qualité / prix relatif des substituts est élevé et provient d'industries à forte marge. Les alternatives que les clients peuvent choisir affecteront leur volonté d'acheter le produit de référence (Gregeoi, 2009 ; Ghomari, 2015, p.72). Par ailleurs, les produits de substitutions représentent ainsi une double menace sur l'entreprise :

- Une menace actuelle qui risque de provoquer une baisse des ventes.
- Une menace potentielle d'élimination du marché.

Ainsi, l'entreprise peut répondre à cette double menace par une stratégie en matière :

- De coût permettant une baisse des prix,
- De qualité constituant un élément de différenciation par rapport aux substituts,
- D'innovation en intégrant les fonctionnalités et les avantages des produits de substitutions

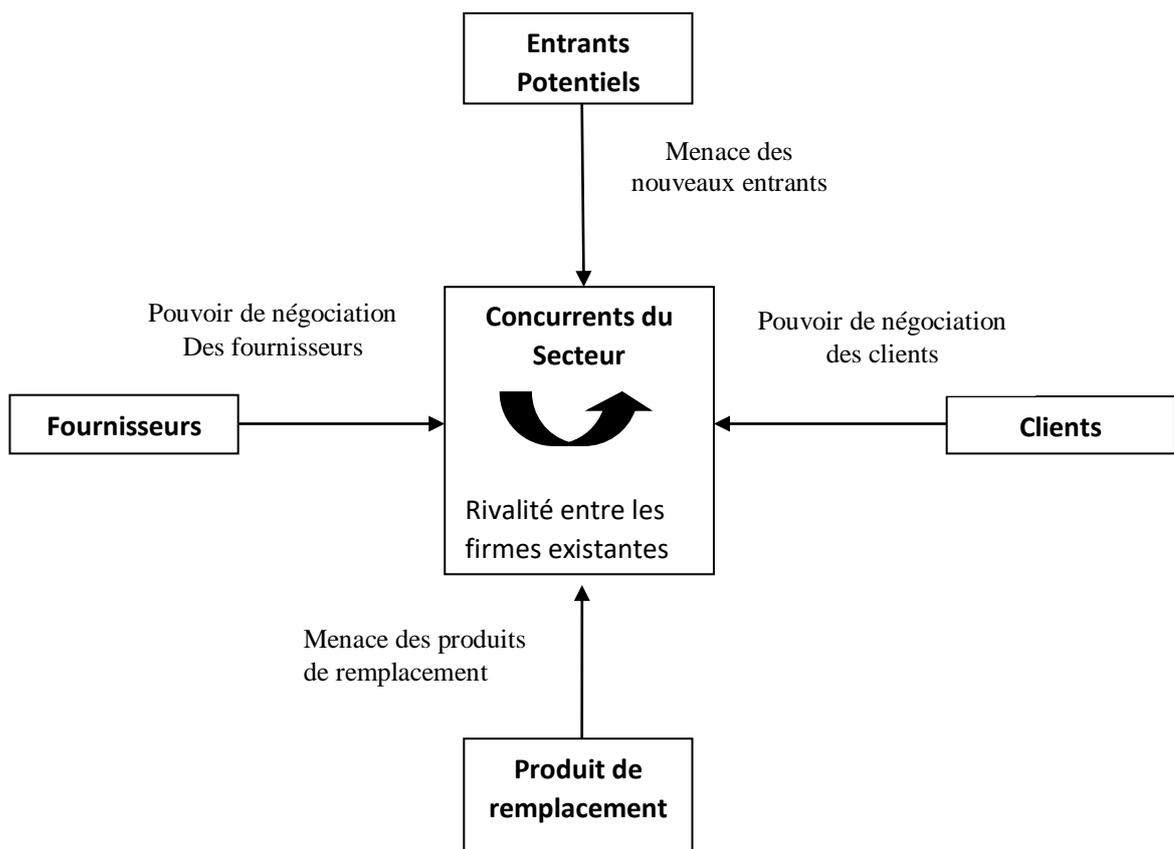


Figure 1.10 Les cinq forces concurrentielles

Source : Porter, M. (1999). op cit., p.15

Force 4 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La force « fournisseurs » se définit, comme le pouvoir de contrainte exercé par les fournisseurs sur les décisions stratégiques de l'entreprise et met en jeu des critères similaires à ceux utilisés dans la relation en aval avec les clients (Paranque, 1995). Cette force augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. De même, elle s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et/ou de fournisseur (Ghomari, 2015, p.72). Les fournisseurs peuvent exercer des effets de domination sur une entreprise, et cela se produit généralement lorsqu'ils sont en situation de monopole pour des raisons :

- *Techniques* : L'entreprise doit s'adresser à un fournisseur disposant d'un brevet ou d'un savoir-faire particulier.
- *Commerciales* : Le fournisseur dispose d'une concession de distribution exclusive sur un marché.
- *Juridiques* : Le contrat impose des pénalités en cas de cessation, contrat à long terme.
- *Financières* : Fort endettement du client vis-à-vis du fournisseur qu'il ne peut risquer de quitter sans soulever des problèmes de trésorerie.

Force 5 : le pouvoir de négociation des client

Il en va de même comme avec les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent.

Ce pouvoir augmente pour les produits standardisés qui peuvent être achetés auprès d'autres fabricants surtout si les coûts de distribution sont inférieurs. En général, lorsqu'il y a un excès d'offre sur le marché, les clients ont un pouvoir de négociation envers les fournisseurs désireux d'écouler les excédents. Inversement dans un marché avec une demande excédentaire, les fournisseurs peuvent jouer un rôle de premier plan en imposant des conditions, notamment en termes de prix. Par conséquent, les clients utilisent la concurrence entre les entreprises pour réduire les prix et améliorer la qualité des produits ou services, démontrant ainsi leur pouvoir de négociation (Guerra, 2007 ; Ghomari, 2015, p.72).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue globale sur la revue de littérature de la communication digitale et la compétitivité d'entreprises. Dans la première section, nous avons présenté l'origine et définition de la transformation digitale des entreprises, et son impact sur le marketing. La deuxième section, avait pour objectif de présenter les concepts et spécificités de la communication digitale et ses différents canaux. La troisième section, a présenté une revue définitionnelle du concept de la compétitivité d'entreprise. Ensuite, nous avons présenté les contours de la compétitivité, ses différents déterminants ainsi ses facteurs clé. Quant à la quatrième section, elle s'est concentrée sur les outils d'analyses aux niveaux interne et externe de la compétitivité d'entreprises.



CHAPITRE.II :
L'EFFET D'USAGE DE LA
COMMUNICATION
DIGITALE SUR LA
COMPÉTITIVITÉ
D'ENTREPRISE

Introduction

Dans l'environnement actuel axé sur les nouvelles technologies, il est essentiel que les entreprises comprennent l'usage des outils de la communication digitale, et les stratégies qui sous-tendent l'utilisation des médias sociaux pour développer leur entreprise en termes de compétitivité et de performance. Afin de structurer ce chapitre, on l'a divisé en trois parties. La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation des principales notions du soutien de la direction (TOP management) à l'usage des TIC, et son rôle dans la transformation digitale de l'entreprise. La seconde section s'attachera à présenter les antécédents des experts et chercheurs de la contribution des TIC au développement de la compétitivité des entreprises. La troisième partie résume les études antérieures faites sur la communication digitale et la compétitivité d'entreprise qui ont fait l'objet de recherches par des spécialistes dans le domaine, ce qui nous a poussés à exposer un aperçu des différentes relations et liens entre les variables qui constituent notre modèle conceptuel.

Section 1 : Le soutien du TOP management a l'usage des TIC pour la transformation digitale

Au cours des dernières années, la structure économique et sociale a subi d'importants changements, notamment en raison de l'introduction des TIC. Au fil des années, les TIC, nées dans le monde militaire, se sont propagées à toutes les activités économiques (Vilaseca et al., 2006 ; Olló-López, A, & al, 2012). L'utilisation des technologies et des applications des TIC a commencé depuis les années 1990. Ces dernières années, les TIC ont envahi notre vie professionnelle, notre manière de vivre, de penser, de chercher, de s'informer, de communiquer et même de consommer. En outre les TIC sont au cœur de tout changement majeur dans les entreprises, Par conséquent, la direction elle-même est devenue fortement favorable à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui joue un rôle majeur dans le processus de transformation digitale et à constituer une source vitale de compétitivité pour les entreprises, qui permet aux entreprises d'accélérer le processus de prise de décision et de répondre plus rapidement aux changements du marché, ainsi est devenu indispensables pour que les entreprises survivent et prospèrent et accroître leurs compétitivités sur le marché (Jameel, A. S & al, 2017).

1.1 Le rôle des TIC dans l'entreprise

Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) font référence à un ensemble de technologies basées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, par combinaison et interconnexion, ce qui rend possible la recherche, le stockage, le traitement et la transmission d'informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines (Basque. J, 2005).

Dieuzeide (1994), considère que les technologies de l'information et de la communication (TIC) désignent tous les instruments porteurs de messages immatériels (images, sons, chaînes de caractères). Il subdivise les TIC en trois catégories, à savoir : l'audiovisuel : son et image, l'informatique : codage et traitement d'information, et les télécommunications : internet et réseaux (Mastafi, M. 2016).

L'institut de statistique de l'UNESCO, de son côté, considère que « les technologies de l'information et de la communication désignent l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des

informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.) ». La commission européenne, pour sa part, la définit dans son glossaire comme étant « Tous les moyens techniques utilisés pour traiter l'information et faciliter la communication, c'est-à-dire tous les équipements informatiques et de réseau ainsi que leurs logiciels ».

En outre, selon Kossai. M, (2013, p.30) les TIC sont très diverses, elles permettent de faciliter la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. De plus, elles fournissent des avantages opérationnels et stratégiques pour les entreprises avec l'intégration des processus internes et externes, l'instauration des relations étroites avec les différents partenaires et un accès à l'information plus riche permettant l'amélioration de la prise de décision, et un meilleur accès aux ressources externes (Raymond & St-Pierre, 2005).

Par ailleurs, les TIC facilitent les transactions et les liens entre clients, fournisseurs et distributeurs, et facilitent les activités internationales des PME. Les TIC sont un outil de renforcement des relations commerciales (Madrid, 2002), un moyen pour développer la visibilité à l'international via les sites web (Houghton et Winklhofer, 2004 ; Piscitello et Sgobbi, 2004). Ainsi, est un support possible d'une commercialisation électronique et a la digitalisation (Kula et Tatoglu, 2003). Les TIC permettent d'abaisser les coûts de production, de rendre le processus de fabrication plus souple et d'améliorer la qualité des produits (Baldwin et al., 1995).

Ainsi, Kossai, M. (2013, p.30) a souligné que plusieurs recherches et études ont établi une distinction entre l'utilisation des TIC afin d'automatiser les processus, de fournir une meilleure information et pour transformer les processus de production en entier (Ghobakhloo & al., 2011; Carbonara, 2005 ; Zuboff 1988). Les TIC sont utilisées directement comme une technologie de production afin d'améliorer la productivité du travail (le cas d'un système automatisé de production). Cependant, différentes études ont suggéré que les TIC ont plus d'impact en tant que technologie de coordination (Bresnahan 1997; Gurbaxani & Whang 1991; Malone & al., 1989).

1.1.1 L'impact des TIC sur la performance d'entreprise

Les TIC jouent un important de progrès, et leur utilisation dans l'entreprise permet d'améliorer la compétitivité et les niveaux de performance des entreprises, des secteurs et des économies. Pour cela, les entreprises consacrent d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et performantes dans un marché fortement

concurrentiel (Paré et Sicotte, 2004). Ainsi, elles permettent à l'entreprise de développer la capacité de production, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information (Malhotra, 2000). Les TIC facilitent l'acquisition et le management des connaissances et représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise (Teece, 1998).

Selon l'OCDE (2001), les TIC ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :
-L'investissement dans les TIC permet l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail.

-La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficace d'où une croissance de la productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.

-L'usage des TIC, permet aux entreprises d'accroître leur productivité par les gains d'efficience découlant de leur utilisation. Ainsi, la productivité dans le secteur des TIC peut améliorer la performance globale d'une économie. (Kossaï. M, 2013, p.28).

De plus, les TIC facilitent le contrôle et la délégation de prise de décision grâce au partage d'information au sein de l'entreprise, elles sont considérées comme un instrument indispensable pour avoir et garder un avantage concurrentiel, en permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise (Brynjolfsson et al., 1994, Afuah, 2003 ; Kossaï. M, 2013, p.28).

1.2 Le soutien de la direction (TOP Management)

Que l'objectif soit de mettre en œuvre un nouveau système, une nouvelle technologie ou de commercialiser un nouveau produit, le soutien de la direction (TOP management) a toujours été considéré comme un facteur de succès critique important. Cependant, les dirigeants eux-mêmes ont le sentiment que le succès dépend davantage des problèmes organisationnels que technologiques. En conséquence, plusieurs chercheurs qui ont étudié le contenu du soutien du TOP management soulignant sa multidimensionnalité en termes de temps, de ressources, d'expertise, de pouvoir, d'ajustement structurel et de communication (Chen & Paulraj, 2004; Feng et Zhao, 2014; Ahmed & bin Mohamad, 2016 ; Ali & al., 2020).

Le Soutien du TOP Management permet le déploiement de ressources humaines et de compétences afin que les opportunités puissent être saisies pour améliorer le développement de nouveaux produits et services. Il favorise un climat innovant, soutient la vision et la planification stratégiques (Sicotte, H., & Delerue, H. 2021). Mahoney (2011, p.10) a son tour, indique que le soutien de la direction a toujours été considéré comme l'un des facteurs les plus importants

affectant le succès des projets de technologie de l'information et de la communication dans les entreprises. En effet, plus le soutien de la haute direction est fort, plus il est probable que les initiatives des TIC réussissent. Cependant le support de la direction, est une série de comportements adoptés par les plus hauts dirigeants d'entreprise, dans une optique de réussite des projets technologiques. Ainsi, est défini comme « mesure dans laquelle un haut dirigeant s'engage personnellement via des comportements spécifiques à la promouvoir du succès d'un projet de technologie de l'information ».

1.3 Le soutien de la direction pour la transformation digitale

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux influencent l'engagement d'une entreprise envers l'innovation. Parmi les facteurs organisationnels, la perception du soutien de la direction et la dynamique de l'équipe auraient un impact direct significatif sur l'engagement de l'entreprise envers l'innovation. Ainsi Daellenbach & al (1999) indiquent qu'il y a une relation positive entre l'orientation technique du Top Management d'une entreprise et une intensité supérieure en R&D. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication créées par la prospérité des usages liés à Internet, les nouveaux médias de réseau (smartphones, tablettes, etc.) et la vulgarisation des technologies de communication digitale (canaux numériques) ont fondamentalement changé la culture d'entreprise. Par conséquent, la direction elle-même est devenue fortement favorable à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour rester compétitive sur le marché (Sheikh & al, 2018).

Ainsi, la compréhension des nouveaux usages des TIC n'est plus du ressort exclusif aux directions informatiques, en conséquence les dirigeants (TOP manager) de l'entreprise doivent se renseigner et se tenir au courant des tendances numériques, des implications de ces tendances pour leur entreprise et de la manière d'exploiter les nouvelles technologies numériques. En conséquence, cela ne s'agit pas seulement de comprendre comment fonctionne la technologie, mais aussi de mesurer son importance et comment l'utiliser. Grâce à la puissance technologique qui nécessite de nouvelles compétences en R&D, marketing et relation client, les entreprises leaders en numérique ont développé de nouveaux marchés, et augmenter leurs marges bénéficiaires par rapport à leurs concurrents et accroître leurs compétitivités.

Entre autres, le rapport de Harvard Business Review (2015) indique que, tout cela commence au sommet hiérarchique, ou les TOP management comprennent que la digitalisation est importante. À cet effet, les dirigeants d'entreprise doivent faire davantage pour s'assurer que toute l'organisation entre ensemble dans l'ère numérique. Cela commence par une vision et une

stratégie numériques bien formulées, puis se poursuit par la gestion en mettant en place les personnes, les processus et les technologies nécessaires à la réalisation de cette vision, car tout manque de leadership numérique pourrait être un obstacle à leur développement. Cette transformation est un point de rencontre entre les directions des systèmes informatiques (DSI) et les chefs d'entreprise. Il s'agit de soutenir l'innovation, d'établir des partenariats et de nouvelles formes de coopération, y compris les fonctions internes et les entités externes telles que les start-up (Whitehurst, J. 2015).

1.3.1 Les raisons du soutien de la direction pour la transformation digitale

Les entreprises qui décident de mettre en place des programmes de transformation digitale évoquent plusieurs raisons [Dudézert, 2016b]. Tout d'abord, une évolution de la source de création de valeur et des attentes des clients, conduisant les entreprises à faire évoluer fortement leur offre de produits et services, grâce à la mise en place de nouvelles pratiques digitales. L'objectif est alors de travailler à la valorisation des compétences, le savoir-faire et les produits de l'entreprise en se projetant dans le nouvel environnement digital. De plus, les salariés de l'entreprise sont aussi à l'origine de cette mutation, qui devienne progressivement des collaborateurs avec l'entreprise, créant une autonomie et des capacités d'actions plus fortes.

En outre, la dernière motivation, c'est la nécessité de réduire les coûts, malgré que les investissements en matière de mise en place de plateformes digitales soient assez conséquents, les entreprises sont conscientes des réductions de coûts que les pratiques digitales peuvent engendrer. Ainsi, une bonne gestion digitale peut réduire les lourdeurs administratives liées à des processus coûteux.

Au-de-là, la digitalisation des pratiques de travail amène les entreprises à réfléchir autrement concernant le rapport au temps et au lieu de travail. Il y a là, pour les entreprises, une opportunité de réfléchir à la diminution des coûts fixes, en particulier liés à l'immobilier. Cette quête de la baisse des coûts par la transformation digitale est un argument important pour la mise en œuvre de la démarche de la digitalisation d'entreprise. (Dudézert, A, 2018, p.58).

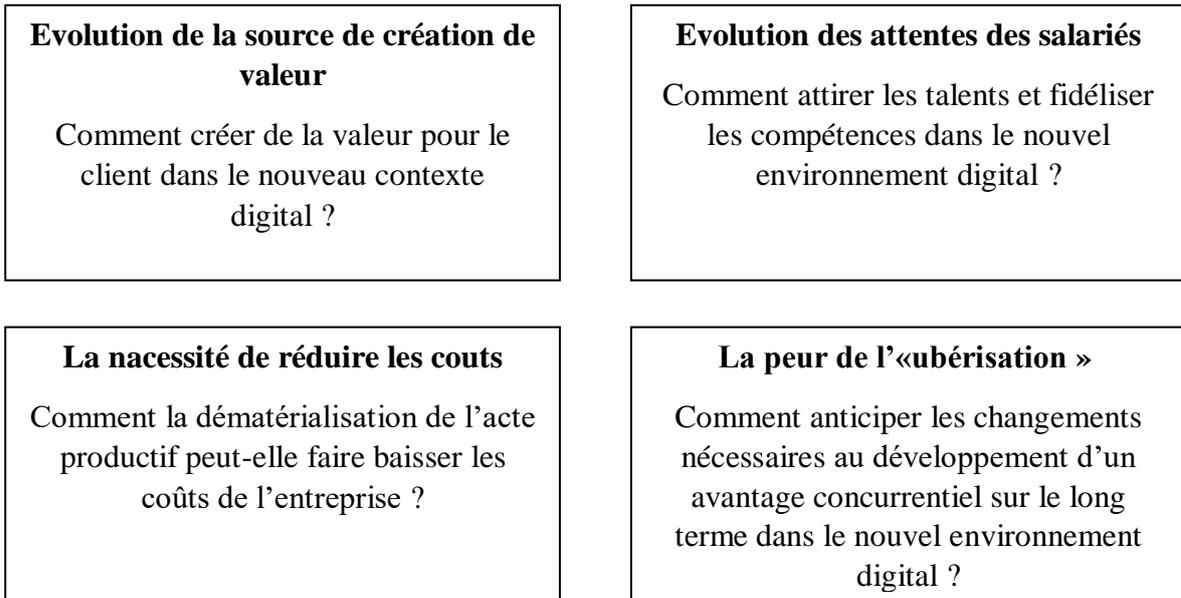


Figure 2.1 Les raisons à l'origine de la transformation digitale

Source : Dudézert, A. (2018)., op cit, p.59

Dudézert (2018, p.60) indique que ces enjeux, expliquent pourquoi les directions générales soutiennent fortement la transformation digitale. Dans la majorité des cas, la transformation digitale est impulsée et encouragée par le soutien de la direction générale, du comité exécutif de l'organisation ou du directeur des ressources humaines. Comparativement à d'autres démarches transversales, il a été constaté, que la transformation digitale est un objectif sur lequel l'entreprise investit fortement et très rapidement. Au de-là de l'équipement informatique et applicatif fourni au salarié, ce soutien est traduit par l'allocation de temps dédié à des formations spécifiques. Enfin, des ressources humaines dédiées sont mobilisées avec la multiplication de digital officers, responsables de transformation digitale et la création de nouveaux postes de travail (chief digital officer) ou de départements voués aux projets digitaux.

Section 2 : La contribution des TIC au développement de la compétitivité des entreprise

Depuis les années 1980, les TIC ont connu une forte diffusion dans les entreprises. Néanmoins, la thématique de leur impact sur la performance et la compétitivité des entreprises est complexe. Comme le souligne Quinet (2000), "l'impact des TIC sur la croissance de la compétitivité ou la productivité d'entreprise reste difficile à quantifier". Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée que l'utilisation des TIC pourrait constituer une source importante de modification des frontières de la concurrence auparavant et créer de nouveau avantage concurrentiel au profit de l'entreprise et ceci à travers différents mécanismes. À cet effet, une synthèse de littérature a été menée sur l'usage des TIC dans les entreprises et son impact. Selon Parsons, (1983), qui recense trois niveaux d'action d'usage des TIC à savoir :

- Le niveau de l'industrie : A ce niveau l'utilisation des TIC peut affecter et modifier le cycle de vie du produit, changer son mode de distribution. Donc, le changement des frontières géographiques du marché ce qui évidemment, peut affecter les bases économiques de la production;

- Le niveau concurrentiel : A ce niveau les TIC peuvent modifier les rapports de force de l'entreprise avec son environnement immédiat à savoir : ses concurrents, ses clients et ses frontières. Dans ce sens, l'entreprise est censée maintenir son niveau de compétitivité en innovant en permanence et en améliorant de façon continue et plus onéreuse la qualité de ses biens et services;

- Le niveau de l'organisation : l'auteur mentionne que l'usage des TIC peut générer divers gains au niveau de l'exécution de la chaîne de valeur et ceci à travers une amélioration de ces pratiques organisationnelles;

D'autre part, Ives et Learmonth, (1984) indiquent que, l'usage des TIC constitue une réponse apportée par l'entreprise à son aspiration d'offrir des produits ou services différents de ses concurrents. Ils recensent, l'amélioration de la performance et la création de nouveaux avantages sur les concurrents. L'essentiel est de changer les jeux de la concurrence à travers une bonne utilisation des TIC. Quant à (Porter & Millar, 1985), les TIC peuvent favoriser la recherche d'avantages compétitifs qui constituent un outil de coordination entre les différentes activités de la chaîne de production de valeur, d'une part, et de développement des avantages compétitifs et de nouvelles stratégies, d'autre part. De cette façon, elles assurent une meilleure intégration interne et externe qui permet à l'entreprise de visualiser les sources de coût et les

possibilités de différenciation qui constituent un gage de réussite de la stratégie concurrentielle. De même, Nwamen, F. (2006) souligne que la réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle et compétitivité, semble étroitement liée à l'usage des TIC. Ainsi Mebarki, N. (2013) confirme que, partout dans le monde, les entreprises continuent de faire face à la concurrence, et dans ce contexte, elles doivent s'appuyer sur les TIC pour rationaliser, optimiser et automatiser leurs processus, cela leur permettra d'obtenir des différences de productivité et de rentabilité, et donc accroître la compétitivité.

Dans le même contexte, (Sigala, 2003 ; Martínez, & al. 2010 ; Jameel & al. 2017), constatent que, la concurrence extrême et les développements récents dans le monde technologique a conduit de nombreuses entreprises à rechercher des nouveaux outils plus puissants. Cependant, beaucoup d'entreprises ont choisi d'utiliser les technologies de l'information et de la communication comme stratégies exceptionnelles pour surmonter l'environnement concurrentiel et réussir leur entreprise, et qui peut créer un avantage concurrentiel durable et développer leur compétitivité. Par contre, d'autres chercheurs, à l'instar de (Loveman, 1994 ; Morrison et Berndt, 1995), ont généralement rejeté l'existence d'une telle relation ou du moins, ils ont mis en cause sa robustesse. En outre, Alaoui (2010), souligne que "Dans un contexte de concurrence internationale, la compétitivité des entreprises est appréhendée comme une stratégie d'adaptation permanente ou la gestion des positions acquises ne dépend plus uniquement des dotations factorielles de l'entreprise, mais de sa capacité à gérer le changement". Cette gestion, doit nécessairement s'appuyer sur l'usage des TIC. Par conséquent, le premier pas dans ce sens, consiste à l'usage de l'internet qui est la forme la plus simple d'accès au réseau mondial et permet à l'entreprise d'envoyer et de recevoir des informations en temps réel, avoir un site web qui constitue la vitrine de l'entreprise (présente ses activités, ses produits et services, etc).

En effet, les TIC sont maintenant au cœur des investissements des entreprises. Et pourtant, bien que ces technologies aient apporté une puissance de calcul en progrès permanent, les entreprises ont mal à mesurée leur impact réel sur la compétitivité d'entreprise. À cet égard et afin de bien cerner l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises, GMV Conseil (2000) ont traité dans une étude présentée à la CPCI cet impact de deux ongles : d'un point de vue des experts et d'un point de vue des entreprises:

2.1 Le point de vue des chercheurs et des experts

Selon Rivard, (2000), les TIC sont fondamentales pour le succès des entreprises, néanmoins elles sont loin de constituer l'unique moyen pour dynamiser la compétitivité. Ainsi, le chercheur a mis en évidence trois ordres des défis qui y font face au TOP management pour mesurer l'impact des TIC :

- La difficulté de définir et de mesurer la valorisation due au facteur de production informatique (du fait de l'importance et de la complexité de ses composants : logiciels, matériels, services);
- La difficulté pour les mesures traditionnelles, de prendre en compte les éléments qualitatifs et immatériels de la production ;
- Enfin, l'impératif d'une période d'apprentissage des TIC, c'est-à-dire d'un délai entre le moment où l'investissement est réalisé et celui où les outils sont intégrés et maîtrisés;

Ce dernier point est particulièrement important car la plupart des études sur les TIC affirment que la bonne maîtrise de ces dernières est une condition indispensable pour une croissance soutenue de l'entreprise, voire pour le maintien de sa compétitivité sur le marché.

Les nouvelles technologies d'information et de la communication jouent un rôle fondamental dans les trois domaines suivants:

• L'optimisation de la chaîne logistique : Plusieurs experts la considèrent, comme l'apport essentiel des NTIC à l'entreprise. Grâce aux progiciels de gestion intégrés "ERP" ou aux solutions de gestion de la chaîne logistique globale (SCM), le pilotage de l'entreprise devient transversal et dynamique, ainsi les TIC permettent d'adapter la production à la demande grâce à la souplesse et à la flexibilité qu'elles procurent.

• L'évolution vers le " E-commerce : Étant donné que le partage d'information avec des partenaires extérieurs à l'entreprise, rendu possible par l'usage des TIC, ainsi il est perçu comme une opportunité de construire de véritables partenariats avec les clients et fournisseurs, notamment les distributeurs (échanges d'informations qualitatives et quantitatives sur les ventes, les clients finaux, les comportements de consommation etc.) . Elles permettent de formaliser d'autres relations que celles qui avaient été établies auparavant. En outre les TIC ont boosté l'usage de la communication numérique, qui prend de plus en plus la forme d'un développement de services interactifs complémentaires aux produits pour mieux informer, offrir de la valeur ajoutée, et finalement fidéliser les clients. Par conséquent, le " E-commerce " est bel et bien perçu comme les prémisses des transformations à venir pour que les entreprises accroissent leurs compétitivités.

•La mise en place des nouveaux modes de travail : Enfin, les TIC transforment profondément le mode de travail, d'abord en interne avec l'émergence d'équipes projets complètement transversales au regard des organisations hiérarchiques traditionnelles, puis progressivement avec les fournisseurs stratégiques. Cependant la révolution réside plus dans la mise à disposition et le partage d'une information riche que dans ces outils de travail en groupe (renforcement du sentiment d'autonomie du personnel de l'entreprise, possibilité de renforcer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en permettant à chacun de rester en contact). Ces nouveaux modes de travail permettant une " réorganisation des intelligences " de l'entreprise. Ainsi, pour les experts, l'impact des TIC sur la productivité et la compétitivité prix des entreprises restent limités. C'est dans l'amélioration de la compétitivité hors prix que les TIC jouent un rôle majeur (GMV Conseil, 2000).

Des impacts néanmoins perçus comme multiples et majeurs : S'ils ne sont pas mesurables, les impacts perçus de ces investissements n'en demeurent pas moins majeurs. Le premier avantage assuré par les TIC est le renforcement de la capacité à prendre de bonnes décisions. La chaîne de production est de plus en plus riche en informations alors que les outils de traitement se perfectionnent : les informations sont maintenant transformées en connaissances pour l'entreprise, ce qui permet d'améliorer le taux de bonnes décisions. Parmi les autres impacts, aujourd'hui émergents mais qui se renforceront avec la montée en puissance du " e-commerce ", les principaux sont les suivants:

- Une meilleure connaissance du client grâce aux informations : remontées de l'ensemble de la chaîne et aux interactions directes avec lui ; d'où une possibilité de mieux le servir, de mieux l'animer, et donc de le fidéliser pour connaître dans des délais très courts les évolutions de la demande, une flexibilité accrue permettant une réactivité à ces évolutions.
- Une meilleure gestion des approvisionnements et une réduction des stocks, ce qui a un impact sur le coût de revient final.
- Un raccourcissement des temps de cycle et une diminution des frais grâce à une optimisation des processus de R&D : capitalisation de savoir-faire et possibilités de simulation.
- Une amélioration de la qualité des produits grâce à une documentation de l'ensemble du processus de fabrication et à une amélioration du contrôle de la production : la performance globale des produits en est améliorée, notamment leur fiabilité, ce qui donne la possibilité d'offrir des garanties de 2 à 3 ans même sur les produits les plus sophistiqués.

Enfin, plusieurs experts ont souligné l'impact de l'image sur les investissements innovants dans les TIC. Les entreprises leader dispose d'un réel avantage concurrentiel, quoique dans un délai court. il donne à la marque une image moderne et la facilité de contact avec les influenceurs et les investisseurs. Cet avantage est particulièrement évident dans le cas d'un investissement dans le numérique «Digital».

Des outils induisant des changements d'organisation : Les experts s'accordent à dire que l'intégration des TIC doit être accompagnée de changements organisationnels pour être vraiment efficace :

- Renforcement de l'autonomie de chacun;
- Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques;
- Mise en place d'une organisation transversale;
- Passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique;

Ainsi, c'est la qualité et l'efficacité de l'organisation autour des nouveaux outils des TIC qui permettent à l'entreprise de gagner en efficacité et en compétitivité par rapport à ses concurrents, d'où une notion de " productivité organisationnelle ". Pour autant, l'ordre dans lequel l'intégration des outils et le changement d'organisation doivent être menés reste sujet à discussion (GMV Conseil, 2000).

2.2 Le point de vue des entreprises industrielles

À cet égard, 26 entreprises ont été auditées en France et aux USA, qui recourent de façon intensive aux TIC, et qui ont une perception plutôt claire des modalités d'introduction de ces technologies dans les entreprises. En effet, le recours à l'utilisation des TIC se justifie par les raisons suivantes (GMV Conseil, 2000) :

2.2.1 Les TIC une question de survie

En clair les entreprises industrielles sont convaincues qu'elles n'ont pas de degré de liberté en matière de nouvelles technologies , car l'investissement en TIC est une nécessité pour survivre, et cela notamment pour trois raisons :

- Les TIC peuvent être le moyen de se réinventer pour des entreprises de secteurs en déclin ou dont les marchés traditionnels disparaissent ;
- Les TIC sont un moyen de se différencier notamment face à des concurrents plus puissants ;
- Il faut se soumettre aux exigences des clients sous peine d'être littéralement exclu du marché ;

2.2.2 La volonté de différenciation par le service

Dans toutes les entreprises et les secteurs d'activité , on rencontre une même conviction , que les TIC sont un moyen de se différencier, notamment face à des concurrents plus puissants. Plus précisément, il s'agit désormais de se différencier par le service, car, dans de nombreux secteurs industriels, les TOP management sont convaincus de la difficulté de se différencier par les produits, d'où la nécessité de rechercher la différenciation par le développement d'une offre de service dont le produit industriel n'est que le support physique.

2.2.3 Une démarche d'implémentation permanente

Par rapport aux projets traditionnels d'équipement, l'engagement TIC est souvent déroutant pour les industriels dans la mesure où l'implémentation est idéalement sans fin : on considère qu'un projet TIC doit être placé dans une logique de remise en cause permanente.

2.2.4 Un ordonnancement clair des technologies

Les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP en anglais), l'intranet ou encore les outils de gestion de la chaîne logistique (SCM), permettent le partage des connaissances et la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise, pour cela l'entreprise tend à recourir davantage à ces outils, afin de donner de la visibilité au fonctionnement en temps réel de l'entreprise.

Au final, les entreprises industrielles sont convaincues de l'apport des TIC en termes de compétitivité. Elles considèrent soit que les TIC génèrent de nombreux progrès qualitatifs, difficilement mesurables, soit que les impacts sont évidents et s'imposent d'eux-mêmes.

Toutes les entreprises mettent en évidence l'aptitude des TIC à réduire les " immobilisations ", non seulement les stocks physiques dans les entrepôts, mais surtout les stocks informationnels qui circulent plus vite et se transforment en pistes de produits. Dès lors, Les impacts qu'une entreprise peut obtenir au moyen des TIC sont liés à l'organisation et aux ressources humaines : d'autonomie des salariés, décentralisation des décisions, structuration de l'entreprise et développement de l'auto-formation.

Section 3 : Une revue de littérature des études antérieures

3.1 Etat des recherches sur le lien entre la communication digitale, le soutien du top management et la compétitivité d'entreprise

Cale Robert Hall (2013), dans une recherche doctorale à l'université Argosy Sarasota en Usa, a étudié l'impact des médias sociaux sur la compétitivité publicitaire des PME. L'objectif de cette étude était de déterminer si les médias sociaux peuvent rendre la concurrence plus facile et moins coûteuse entre les PME, et les grandes entreprises, ainsi la problématique de recherche qui a guidé cette étude était la suivante : Les médias sociaux sont-ils une stratégie viable pour accroître la compétitivité publicitaire des PME qui leur permettra de rivaliser avec les grandes entreprises et quels sont les processus qui peuvent être utilisés ? Afin de répondre à cette problématique, une approche qualitative a été menée avec les propriétaires de petites entreprises trouvés en tant que membres de la chambre de commerce de Savannah en Géorgie, ont été contactés et informés des recherches prévues, et l'entretien était basé sur les questions de première importance dans les entretiens portait sur la question de savoir si le marketing des médias sociaux était efficace pour les propriétaires de petites entreprises en termes de compétitivité publicitaire, si cela aidait les petites entreprises à concurrencer plus efficacement les grandes entreprises. Les données qualitatives obtenues à partir des entretiens ont été codées, catégorisées et analysées selon les préceptes de la théorie ancrée afin d'arriver à une théorie inductive (La méthode de la théorie ancrée est un processus bien organisé en sciences sociales qui fait le lien entre la théorie et l'analyse des données). Les résultats de cette étude on montre que les entreprises sont en mesure de développer la notoriété de la marque, d'approuver leurs produits et services à un public plus large a travers l'usage du marketing sur les médias sociaux. Les médias sociaux permettent aux petites entreprises de concurrencer les grandes organisations et de les aider à obtenir un avantage concurrentiel et une forte compétitivité sur le marché. Les médias sociaux sont peu coûteux et offrent des connexions avec une énorme communauté mondiale, Il permet également aux entreprises de toucher des spectateurs plus attentifs que jamais. Le plus grand avantage est le réseautage, de sorte que les événements publicitaires, les journées portes ouvertes et la participation de la communauté via les médias sociaux peuvent générer un rendement et une rentabilité élevée. Ces faits indiquent clairement que les médias sociaux sont un outil viable avec lequel une petite entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel, et son utilisation peut être un puissant égaliseur, surtout si les petites entreprises réagissent rapidement et avec une grande attention. Nous concluons que l'usage des médias sociaux a un impact significatif positif sur la compétitivité.

Adegbuyi & al, (2015), intitulé d'article : « Effet du marketing des médias sociaux sur la performance des petites entreprises au Nigéria ». Afin d'examiner cet effet, les chercheurs ont mis en évidence les hypothèses suivantes : Déterminer dans quelle mesure la formation efficace des employés de l'entreprise sur les médias sociaux peut augmenter la notoriété de la marque, examiner comment la participation des employés aux opérations des PME sur les médias sociaux a augmenté les ventes, identifier comment l'amélioration continue de la stratégie des médias sociaux peut améliorer le service à la clientèle, et d'examiner comment l'engagement managérial (soutien du top management) a augmenté la mise en œuvre des campagnes de médias sociaux. Les chercheurs ont choisi une méthode de recherche quantitative exploratoire pour explorer le sujet. À cet égard 150 questionnaires ont été administrés aux propriétaires dirigeants et employés de PME sélectionnées dans la métropole d'Ota au Nigéria, dont 135 questionnaires ont été retournés complètement remplis et 15 n'ont pas été retournés. L'étude a utilisé des outils statistiques tels que les statistiques descriptives et l'analyse de fréquence simple pour tester les énoncés du questionnaire. De plus, toutes les hypothèses ont été testées à l'aide d'un résumé du modèle, d'une analyse de variance (ANOVA) et d'un tableau de coefficients pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats de cette étude indiquent que la formation des employés sur les médias sociaux a un impact sur l'augmentation de la notoriété de la marque, de plus, il y a un effet significatif entre la participation des salariés dans les activités de médias sociaux et augmenter les ventes, par contre il n'y a pas d'importance impact entre l'amélioration continue et l'amélioration Service Clients, et enfin l'engagement managérial (le soutien du TOP management) a un impact positif sur les campagnes de médias sociaux pour une performance efficace et une forte compétitivité.

Singh & al (2016), ont mené une étude avec les entreprises de fabrication des produits électroniques en inde. L'étude a utilisé l'opinion de 11 experts de l'industrie, des organisations gouvernementales et du domaine universitaire afin d'identifier les facteurs qui sont influencés par les clients via les médias sociaux et qui ont un impact significatif sur la compétitivité de secteur manufacturier. Sur la base des avis d'experts, l'étude révèle sept facteurs clés qui sont influencés par les clients et jouent un rôle important dans le processus de fabrication. Ces facteurs sont la qualité du produit, la conception du produit, les besoins des clients, la qualité du service, le coût du produit et les réglementations gouvernementales.

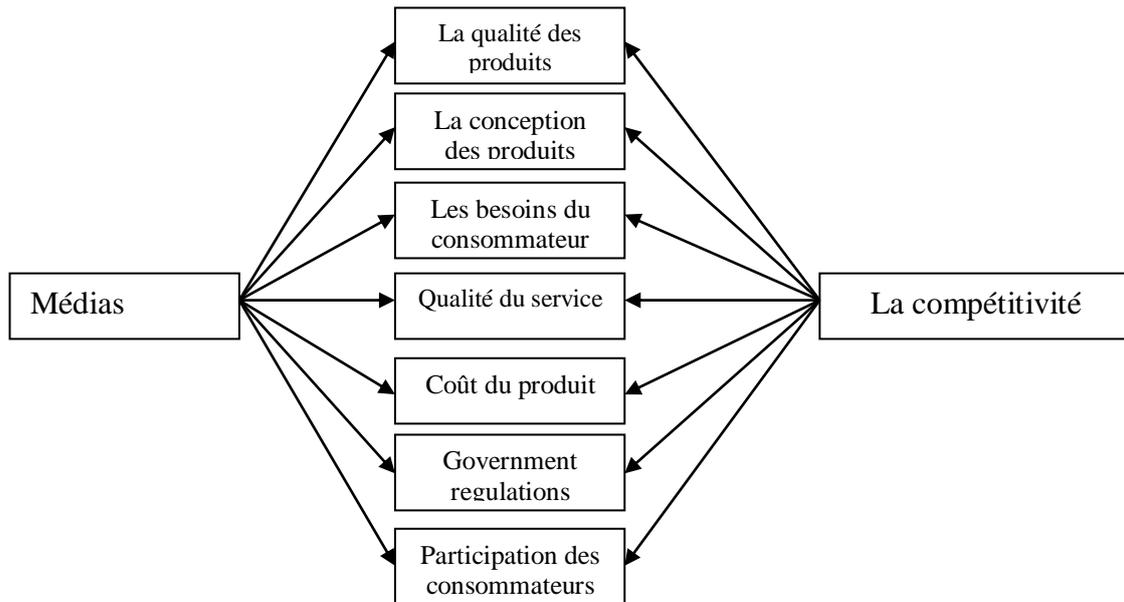


Figure 2.2 L'impact des médias sociaux sur la compétitivité

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

Les résultats de l'étude ont révélé que les médias sociaux jouent un rôle clé pour améliorer les performances et la compétitivité du secteur de la fabrication électronique tout en plaçant les opinions et les commentaires des clients sur les médias sociaux au centre de la production.

Ditkus & al, (2016) ont mené une étude, intitulée « l'impact des médias sociaux sur la compétitivité des entreprises ». L'objectif de cet article est d'explorer l'impact des médias sociaux sur la compétitivité des entreprises en identifiant et évaluant l'importance des facteurs de motivation des consommateurs à participer à divers sites de médias sociaux. Cet article est plus vraisemblablement une approche théorique, ou les auteurs analysent la littérature scientifique en utilisant des méthodes d'analyse et de synthèse scientifiques et des méthodes d'induction et de déduction. À la suite de l'analyse de la littérature, de nouvelles conceptions sont créées qui montrent l'impact des médias sociaux sur la compétitivité des entreprises. Afin d'atteindre l'objectif de recherche avec précision, des méthodes de collecte de données considérables sont nécessaires. Les auteurs continueront de travailler vers l'objectif de recherche en explorant et en appliquant des cadres conceptuels à des fins d'utilisation pratique. Ainsi les résultats montrent que l'ampleur de l'impact des médias sociaux sur la compétitivité est susceptible de varier selon les catégories d'entreprises, et pour exploiter avec succès le potentiel des médias sociaux, les entreprises doivent concevoir des expériences qui offrent une valeur tangible au client. Les médias sociaux peuvent renforcer ou tuer une entreprise ainsi que les consommateurs sont devenus plus exigeants, le marché est donc devenu plus fragmenté avec des entreprises plus

spécialisées et la compétitivité s'est resserrée. Les médias sociaux permettent aux entreprises de nouer des contacts directs et en temps opportun avec les consommateurs finaux à un coût relativement faible et avec des niveaux d'efficacité plus élevés que ceux qui peuvent être atteints avec des outils de communication plus traditionnels et enfin pour améliorer la compétitivité, les entreprises doivent se concentrer sur les interactions relationnelles avec leurs clients par les canaux digitaux.

Hammami, I., & Zghal, M. (2016) ont mené une étude en Tunisie pour explorer et comprendre l'influence de l'utilisation des technologies Internet sur la compétitivité des PME. Une enquête par questionnaire a été menée à cet égard auprès de 206 dirigeants de PME manufacturières tunisiennes, pour tester le modèle théorique de l'étude (voir figure 2.3) , Où la première partie du modèle désigne d'une part, les facteurs liés au dirigeant tels que son intérêt pour la technologie Internet et son aversion au risque, et d'autre part, des facteurs liés à l'environnement. La deuxième partie caractérise le processus d'utilisation des technologies Internet et ses capacités en termes de compétitivité.

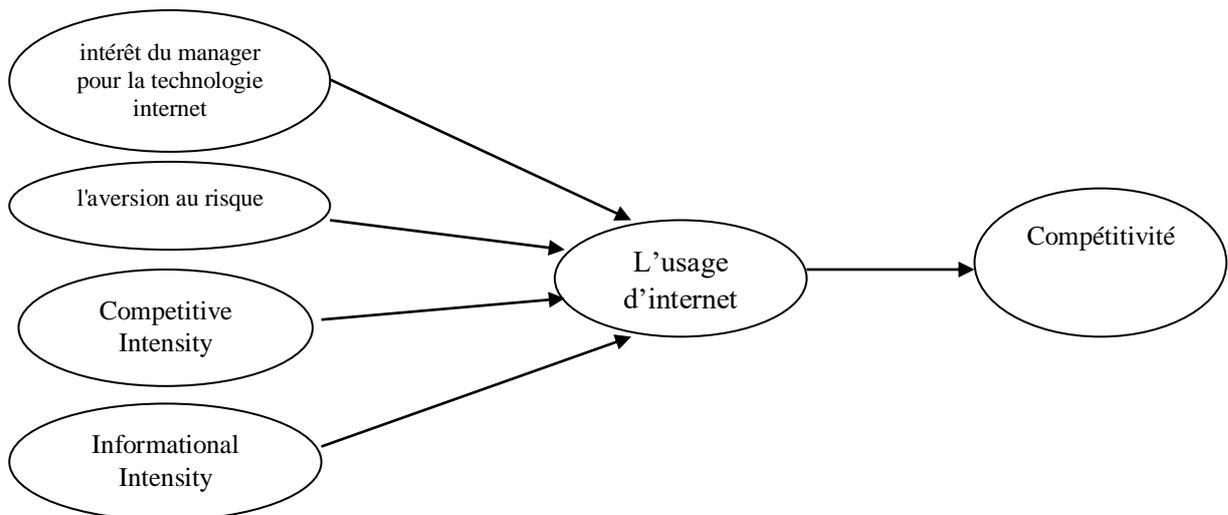


Figure 2.3 L'impact de l'usage d'Internet sur la compétitivité

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

Les résultats obtenus, par la méthode des équations structurelles, valident le modèle proposé en mettant en évidence les facteurs entrepreneuriaux et environnementaux de l'entreprise qui influencent l'usage d'Internet. Par conséquent, l'usage des technologies d'Internet a un impact significatif sur la compétitivité de l'entreprise.

De même, Kwayu, S. & al (2017) ont mené une étude de terrain pour explorer comment et pourquoi les médias sociaux sont utilisés pour augmenter la compétitivité des entreprises de télécommunications tanzanienne et leur influence sur la stratégie et la pratique organisationnelles. Cette étude était menée auprès de l'une des quatre principales sociétés de télécommunications tanzaniennes qui sont : Vodacom, Tigo, TTCL et Airtel, et pour la collecte et l'analyse des données les auteurs ont mené une analyse documentaire en utilisant les données des sites Web des entreprises respectives ainsi que leurs comptes de médias sociaux officiels pour fournir une analyse du paysage de l'utilisation des médias sociaux par les organisations de télécommunications en Tanzanie. En outre, 12 entretiens semi-structurés ont été utilisés pour collecter des données, menées auprès du personnel et les responsables dans différents départements, à savoir le marketing, les relations publiques, le développement de produits, le service informatique et les finances. Les entretiens avec le personnel soulignent les suggestions suivantes : Imiter les activités de médias sociaux des concurrents pour maintenir leur compétitivité ; Offrir l'utilisation gratuite des plates-formes de médias sociaux, parce qu'elles sont les principaux fournisseurs de services Internet ; ainsi, comme les utilisateurs se connectent à Internet pour utiliser les plateformes de réseaux sociaux via leur infrastructure réseau, ils assument automatiquement un rôle d'intermédiaire entre les plateformes de médias sociaux et les utilisateurs ; Lancer des nouveaux produits ciblés pour une population jeune. Par conséquent, pour améliorer la compétitivité il est primordial de mettre la stratégie des médias sociaux une priorité dans l'entreprise.

Bakri (2017) a mené une étude en pays du Conseil de coopération du Golfe (l'Arabie saoudite, le Bahreïn, les Émirats arabes unis, le Koweït, le Qatar et Oman) , auprès d'un échantillon de 2000 propriétaires et directeurs de PME du secteur des voyages, des restaurants et des hôtels dans les six pays, pour examiner les relations entre l'adoption des médias sociaux et l'avantage concurrentiel dans les PME. Pour tester le modèle théorique (Voir Figure 2.4).L'étude a utilisé une analyse descriptive et analytique, et un modèle d'équation structurelle (SEM) et testé le modèle de mesure de l'étude à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (CFA).

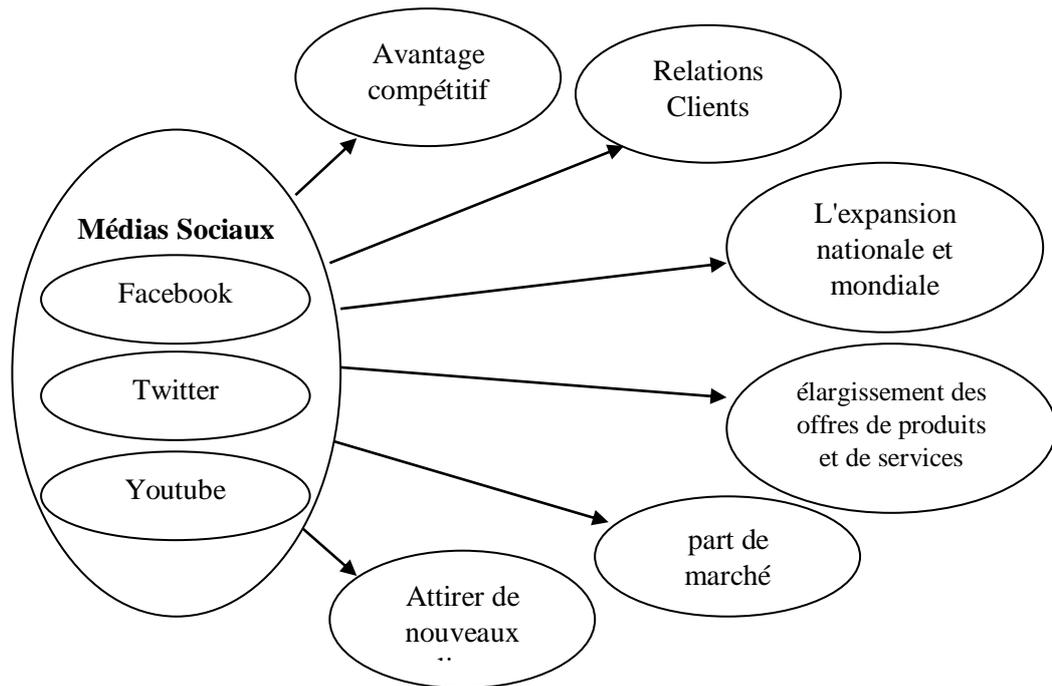


Figure 2.4 La relations entre l'adoption des médias sociaux et l'avantage concurrentiel

Source : Bakri, A (2017). Op.cit.

Les résultats suggèrent que les propriétaires et directeurs de PME n'utilisent pas beaucoup les médias sociaux pour obtenir des avantages concurrentiels. Il y avait très peu d'utilisations des médias sociaux parmi les entreprises interrogées estimées à 10 %. Toutes ont déclaré que les médias sociaux avaient amélioré le service et les relations avec les clients, et qu'ils avaient amélioré les produits et le service. Cependant, aucune relation statistiquement significative entre l'utilisation des médias sociaux et tout aspect de l'avantage concurrentiel. Les principales raisons de ne pas utiliser les médias sociaux, ne comprenaient pas les avantages et le manque de l'informatique nécessaire compétences pour intégrer les outils de médias sociaux dans les processus commerciaux, mais l'incertitude quant à la manière d'appliquer les médias sociaux à leur entreprise, l'impossibilité de mesurer le retour sur investissement et la difficulté à faire adhérer les employés à l'idée des médias sociaux.

Odoom & al, (2017) ont mené une étude de terrain intitulé : « Les Antécédents de l'utilisation des médias sociaux et avantages en termes de performances dans les petites et moyennes entreprises (PME) », dont le but était de faire progresser les connaissances et d'offrir une compréhension étendue des motivations de l'usage des médias sociaux et ses avantages sur la performance et l'amélioration de la compétitivité des PME. Pour tester le modèle théorique (Voir Figure 2.5) les auteurs ont examiné l'hypothèse que l'interactivité, la compatibilité et la

rentabilité sont des motivations liées à l'utilisation des médias sociaux, qui offrent par conséquent des avantages en termes de performances et de compétitivité. A cet effet un échantillon composé de 210 PME sélectionnées à partir d'une base de données commerciale obtenue via le National Board for Small Scale Industries au Ghana (Ayant des comptes Facebook et/ou Twitter et un email professionnel) est utilisé pour étudier le modèle conceptuel proposé en utilisant la modélisation par équation structurelle avec une analyse de sous-groupe. Le questionnaire a été administré auprès des PDG et les agents de marketing (en charge des comptes des médias sociaux).

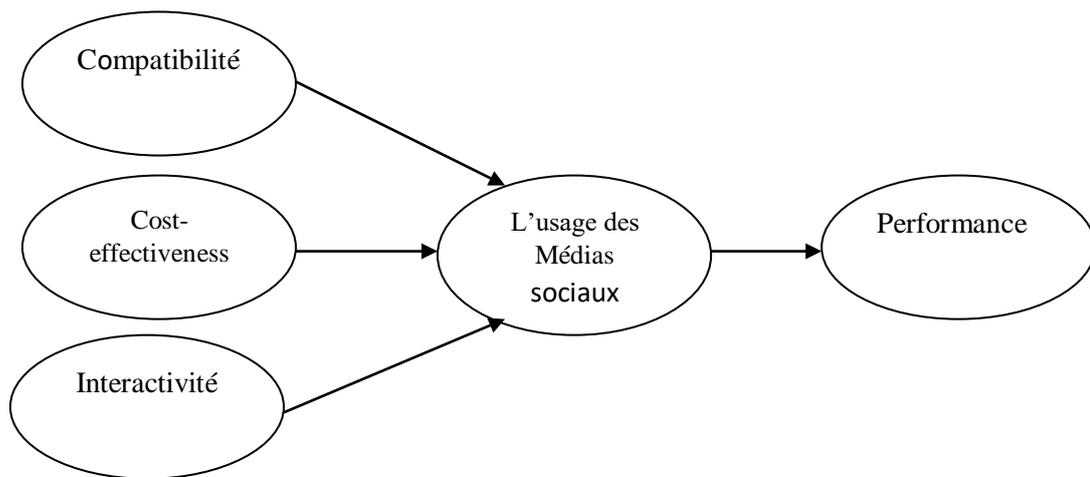


Figure 2.5 Effet de l'usage des médias sociaux sur la performance

Source : Odoom & al, (2017). Op cit.

Les résultats de cette étude ont démontré que l'utilisation des médias sociaux avait un impact positif et significatif sur les gains de performance des PME. Ainsi que les interdépendances des motivations liées aux médias sociaux, ainsi que les effets de l'utilisation des médias sociaux sont positifs mais erratiques dans les PME basées sur les produits et les services. En outre, les PME qui proposent des produits physiques sont plus susceptibles d'utiliser les médias sociaux pour des raisons de rentabilité, tandis que les PME de services sont plus susceptibles de considérer l'interactivité comme une motivation clé. En outre, les résultats de l'étude suggèrent que, dans un conte entre deux sites, Facebook s'est avéré supérieur à Twitter en termes d'avantages pour les PME.

Gitau.P & al (2017) ont mené une étude de terrain pour étudier l'effet de l'usage des réseaux sociaux sur la compétitivité des PME au Nairobi, au Kenya. L'objectif de cette étude était une étude comparative avant et après l'usage des médias sociaux comme une stratégie pour améliorer la compétitivité des PME. Ainsi, les auteurs dans cette étude ont mesuré la

compétitivité d'entreprise à travers les Bénéfices, le Nombre des clients, les ventes, les coûts opérationnels, la relation client, les niveaux d'efficacité et les besoins des clients. L'étude a adopté un plan de recherche descriptif, et l'analyse des données était à la fois quantitative et qualitative. L'étude a été réalisée avec 138 PME qu'on était sélectionnés systématiquement de manière indépendante, situées dans la région de Hurlingham, Kenya, et les données ont été codées et introduites dans un logiciel d'analyse quantitative, IBM SPSS et Statistics v.20. Les résultats montrent qu'il existe une relation significative entre l'adoption des médias sociaux et la compétitivité des PME cela a aidé les entreprises à accéder à plus de clients, génèrent plus de bénéfices, augmentent les ventes, réduisent les coûts opérationnels, augmentent la relation client, augmentent l'efficacité et augmentent la capacité de répondre aux besoins des clients.

Dans le même contexte de l'effet de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise Rambe, P. (2017) à explorer l'importance croissante du marketing des médias sociaux pour faire progresser la Compétitivité des entreprises. À cet égard l'auteur a mené une étude de terrain avec un échantillon d'entreprise touristique en Sud-Afrique. Ainsi l'étude s'est construite à partir de la problématique suivante : Quel est l'impact de l'utilisation du marketing des médias sociaux sur la compétitivité des PME Touristique ? Pour répondre à cette problématique, l'étude a été descriptive et quantitative à la fois, menée auprès d'un échantillon de 234 propriétaires / gestionnaires d'entreprise touristique, seulement 123 questionnaires ont été correctement remplis, représentant un taux de réponse de 53%, La collecte des données a pris environ deux mois. L'enquête a été administrée à des moments convenant aux PME (propriétaires / gérants), pour éviter toute perturbation de leurs affaires courantes. Les variables utilisées dans cette étude sont le marketing des médias sociaux comme variable indépendante et la compétitivité d'entreprise comme variable dépendante mesuré par l'avantage concurrentiel et la réalisation des objectifs commerciaux par rapport aux principaux concurrents dans le secteur. L'analyse des données on montrait que le coefficient de corrélation entre la compétitivité et le marketing est de 0,491 et la valeur de P est de 0,000 (c.-à-d. le coefficient de corrélation est inférieur à 0,1). Cela indique qu'il existe une relation positive significative entre la compétitivité et le marketing des médias sociaux, ainsi le marketing des médias sociaux permet à ces entreprises de commercialiser leurs produits de manière plus agressive et devient plus en mesure d'améliorer les volumes de vente ou de fournir des services d'une manière qui améliore la compétitivité de leur entreprise.

Dans une étude empirique menée par Yang, & al, (2017) pour explorer la relation entre le marketing des moteurs de recherche (SEM : Search engine marketing), la capacité de

financement et la performance des entreprises de commerce électronique, les chercheurs ont ciblé un échantillon de 50 entreprises d'e-commerce en chine. Les résultats de cette étude indiquent que le marketing des moteurs de recherche a une forte relation positive avec la performance des entreprises de commerce électronique, tandis que la capacité de financement a un effet négatif sur la performance de l'entreprise. Ainsi, afin d'obtenir des avantages compétitifs à long terme, et améliorer la performance des entreprises d'e-commerce il est donc nécessaire que les managers se concentrent sur l'innovation et le SEM qui est un outil essentiel dans la communication digitale.

Mirza Hasan Hosseini, Nede bashiri (2018), ont mené un article ou le but c'était d'étudier le rôle des médias sociaux sur la compétitivité et l'effet médiateur de l'image mentale des clients dessus. Pour tester le modèle théorique (Figure 2.6) les chercheurs ont ciblé un échantillon de 148 personnes qui est composé des directeurs et des experts du marketing et des ventes des principales entreprises produisant des vêtements pour hommes dans la ville de Téhéran IRAN, les données ont été analysées à l'aide de SPSS, et les équations structurelles avec le logiciel LISREL.

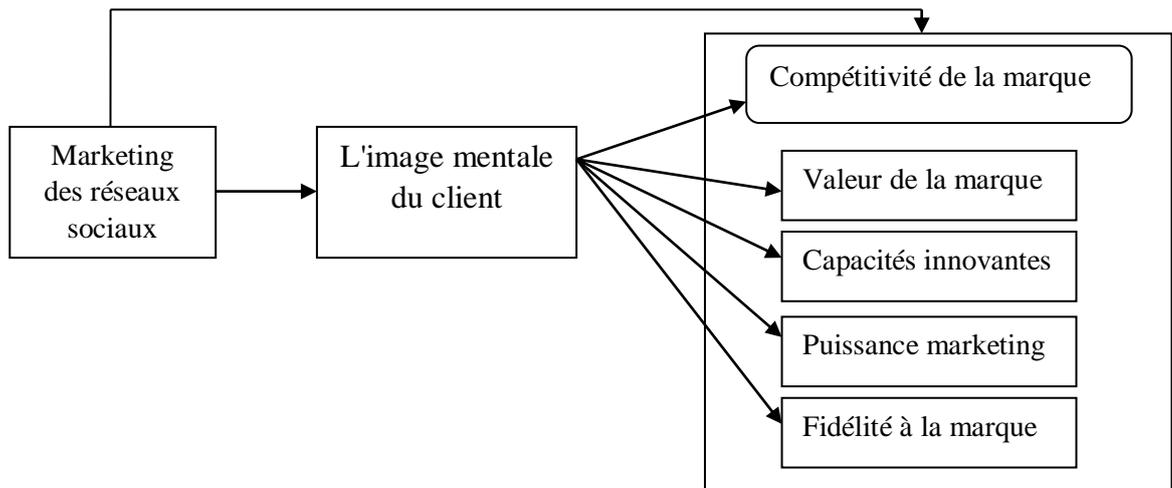


Figure 2.6 La relation entre le marketing des réseaux sociaux et la compétitivité

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

Les résultats indiquent qu'il existe une corrélation significative entre toutes les variables. Le marketing des réseaux sociaux a un effet positif sur la compétitivité et l'image mentale du client. En outre, l'image mentale du client a un effet positif significatif sur la compétitivité. De plus, le marketing des réseaux sociaux à travers l'image mentale du client a un impact plus important sur la compétitivité. Par conséquent, la création d'une image mentale positive chez les clients est une caractéristique dans laquelle des processus spécifiques et complexes sont

impliqués. Enfin, l'étude a exploré que l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises est devenue un nouvel outil digital puissant pour atteindre des publics cibles et accroître la fidélité des clients et élargir leur compétitivité.

Sheikh & al, (2018) ont mené une étude empirique auprès des entreprises de textiles en Pakistan pour évaluer les effets modérateurs des partenaires commerciaux (TP) et de la pression concurrentielle (CP) dans la relation entre le soutien du TOP management (TMS) et l'utilisation du E-marketing (UEM). Par ailleurs, le rôle interactif du soutien gouvernemental (GS) et de l'opportunité technologique (TOP) a également été analysé entre l'usage du E-marketing (l'UEM) et la performance des entreprises (SFP). L'étude a également discuté du rôle de médiateur de l'utilisation du E-marketing entre le soutien du TOP management et la performance d'entreprise.

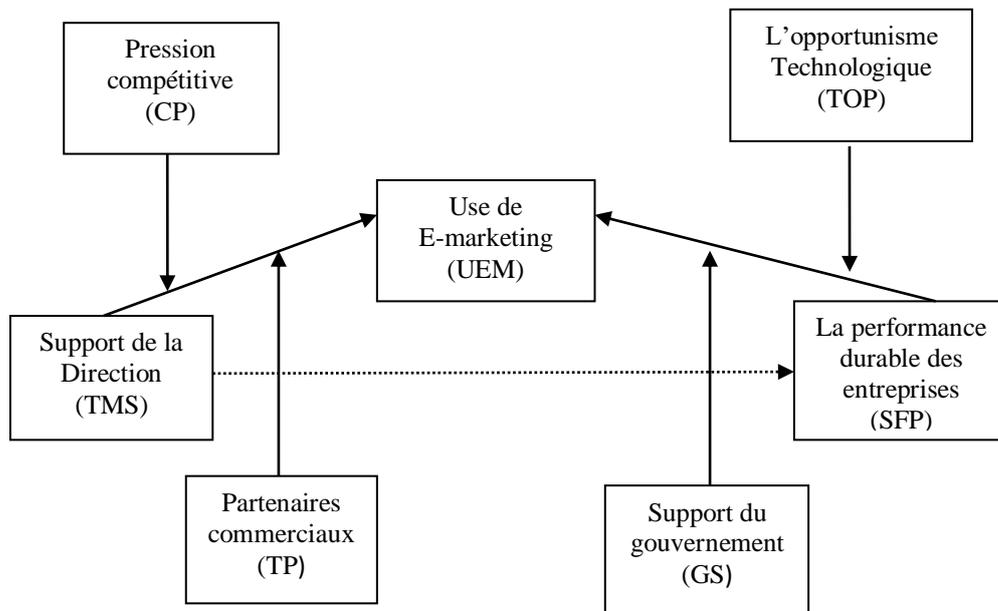


Figure 2.7 Impact du E-marketing sur la performance d'entreprise

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

Pour tester le modèle théorique les chercheurs ont ciblé un échantillon de 293 responsables marketing employés dans des différentes entreprises de textiles situées dans les provinces du Pendjab et du Sindh au Pakistan ; ainsi, la modélisation d'équations structurelles selon l'approche PLS 3.0 a été utilisée pour analyser les résultats directs, médiateurs et modérateurs de cette étude. Les résultats de l'étude ont révélé que la pression des Partenaires commerciaux (TP) a modéré la relation entre le soutien du TOP management (TMS) et l'usage d'E-marketing (UEM) ; De plus, l'opportunité Technologique a modéré la relation entre l'usage d'E-

marketing et la performance durable. Même si l'étude a également établi une relation positive significative entre le support de la direction, l'usage d'E-marketing et la performance des entreprises, l'Usage d'E-marketing a partiellement médiatisé la relation entre le Support de la Direction et la performance durable. Cela implique que la pression des partenaires commerciaux (TP) est fortement liée à l'adoption de la technologie puisque les partenaires commerciaux indiquent un rôle clé dans le partage d'informations entre les entreprises avec l'aide du soutien technologique de la haute direction. Le résultat a mis en évidence que la pression des partenaires commerciaux modère considérablement la relation entre le soutien du TOP management et l'usage du E-marketing. Par conséquent, ce résultat confirme le lien empirique entre la pression des partenaires commerciaux, du soutien du TOP management et l'utilisation de la technologie conduisant à des performances commerciales durables. Les capacités de l'opportunisme technologique aident les entreprises à accroître l'assimilation de différents processus métier en créant une relation forte entre l'adoption de la technologie et la performance commerciale durable. De manière remarquable, l'étude actuelle a montré empiriquement que l'opportunisme technologique joue un rôle important en tant que modérateur dans la relation entre l'usage d'E-Marketing et la performance du secteur textile au Pakistan.

Hariandi, & al (2019) ont mené une étude empirique en Indonésie, qui avait pour objectif d'examiner l'effet médiateur de l'avantage concurrentiel sur la relation entre l'E-commerce et la performance des PME à Banyuwangi East Java Indonesia. (Voir figure 2.9). À cet effet, une analyse quantitative a été menée auprès d'un échantillon de 134 dirigeants de PME pour analyser leurs perceptions sur la relation entre l'e-commerce, avantage concurrentiel et la performance.

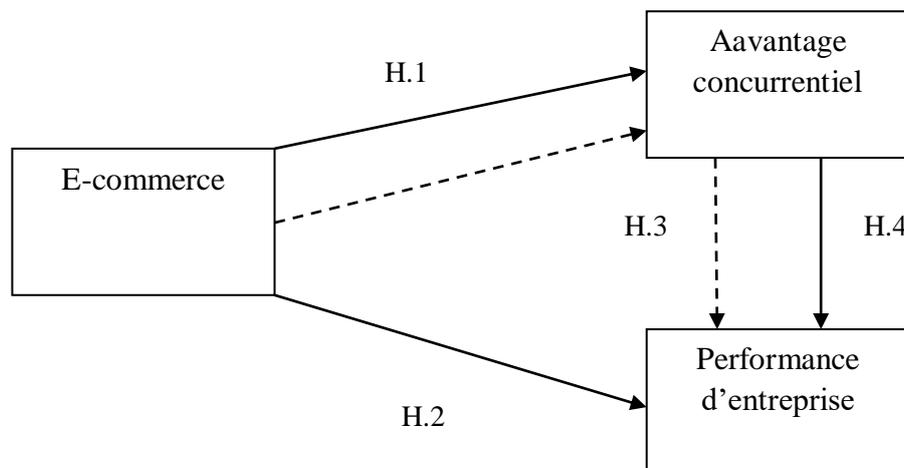


Figure 2.8 La relation entre le e-commerce et la performance d'entreprise

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

Les résultats ont révélé qu'il n'existe aucune corrélation significative entre le commerce électronique et la performance, cela compte tenu du manque de connaissance d'Internet et du niveau d'éducation limité des propriétaires/dirigeants des entreprises d'échantillon étudié. Par contre, le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel entre le commerce électronique et la performance était fortement significatif. Ainsi, les PME peuvent utiliser l'E-commerce pour obtenir un avantage concurrentiel et augmenter la performance.

Ferhane. F (2019) a étudié dans une recherche doctorale la relation entre le marketing digital et la performance marketing des entreprises. L'objectif de cette étude était de démontrer une relation indirecte, en considérant le marketing digital comme variable médiatrice et intermédiaire entre le support de la direction (TOP management) et la performance marketing, et les TIC comme variable modératrice entre l'usage du marketing digital et la performance. Afin de tester le modèle théorique (Voir Figure 2.8), le chercheur a mené une enquête quantitative, ou il a ciblé un échantillon de 149 entreprises, avec un questionnaire en ligne diffusé sur les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook, Les données ont été analysées par la modélisation d'équations structurelles selon l'approche PLS.

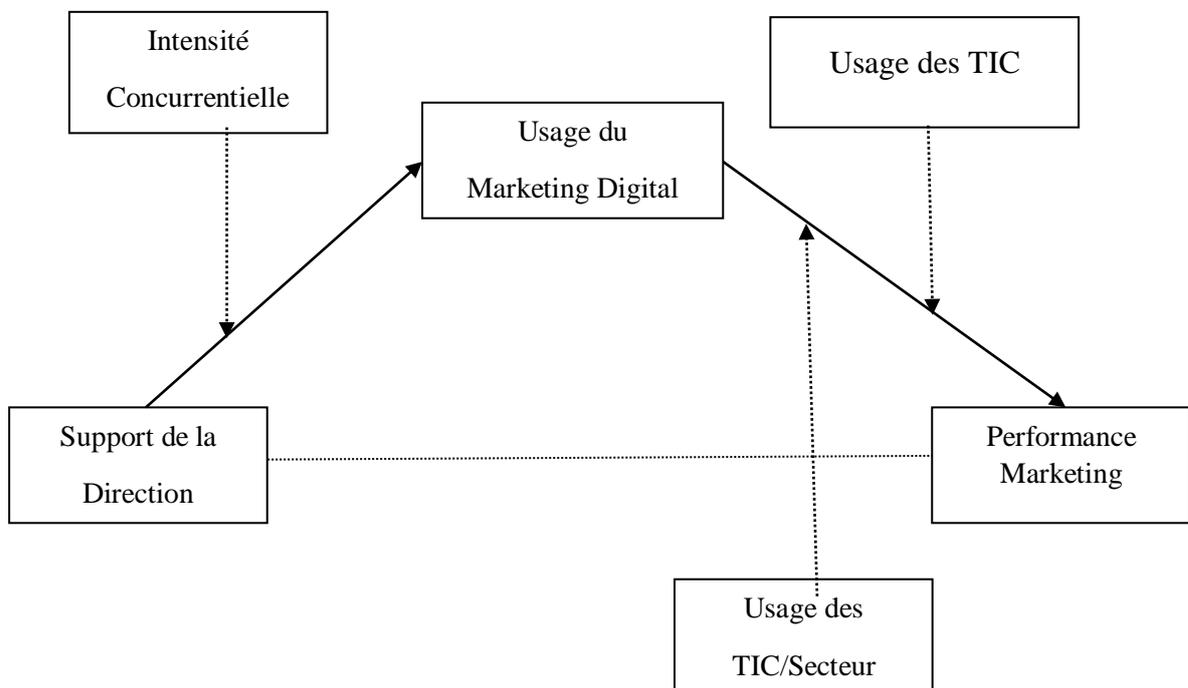


Figure 2.9 Impact du marketing digital sur la performance d'entreprise

Source : Ferhane .(2019).Op cit.

Les résultats ont établi que le support de la direction à une relation positive avec l'usage du marketing digital et la performance marketing. De même l'usage du marketing digital a une relation positive avec la performance marketing. L'usage du marketing digital est significativement lié à 3 mesures de performance marketing : augmentation du chiffre d'affaires, acquisition de nouveaux clients et rétention des clients existants, ainsi que cette performance marketing a aussi une relation positive et significative avec l'usage TIC par les clients, démontrant que les clients utilisant les canaux digitaux dans leur processus d'achats, auront tendance à acheter, consommer, et à être plus fidèles que les clients utilisant les canaux classiques. Cependant, l'usage des TIC par les clients n'affecte pas la relation entre le marketing digital et la performance marketing. La seule relation indirecte et significative qui a été établie, est le rôle médiateur et intermédiaire du marketing digital entre le support de la direction et la performance marketing. En outre, le rôle du facteur externe dans cette étude qui est l'usage des TIC par les clients, qui même s'il a un lien significatif avec la performance marketing, n'a aucun effet modérateur dans la relation entre le marketing digital et la performance.

Konstantopoulou, A. & al, (2019) ont mené une étude empirique afin d'explorer l'importance du canal de la communication digitale (Instagram) et le e-wom (Le bouche-à-oreille électronique) comme un outil pour gagner en compétitivité et en résilience dans les entreprises d'industrie cosmétique. Un modèle de recherche exploratoire a été utilisé dans cette étude, ainsi une méthode qualitative a été menée à travers 12 entretiens approfondis avec de jeunes femmes saoudiennes âgées de 18 à 25 ans qui sont très actives sur les plateformes de médias sociaux, les auteurs ont cherché à savoir comment les publicités sur Instagram et le e-wom influencent les intentions d'achat des jeunes consommateurs. Les résultats indiquent que les participants sont assez sceptiques lorsqu'ils reçoivent des critiques ou des promotions de la part d'influenceurs du secteur de la beauté, et ils ont besoin de faire leurs propres recherches. De plus, les participants semblent faire confiance aux influenceurs de beauté lorsqu'ils ont déjà eu une expérience positive. Le résultat le plus intéressant est l'importance de la confiance, de l'honnêteté et de l'authenticité pour l'impact d'un e-wom dans leur processus d'achat d'un produit. Par conséquent, les PME qui intègrent les médias sociaux dans leur marketing mix auront une plus grande opportunité de devenir plus compétitives dans le marché, car elles peuvent influencer directement le comportement d'achat des consommateurs étant donné que les utilisateurs des médias sociaux sont des consommateurs plus susceptibles d'agir.

Ali Qalati. S & al, (2020) ont mené un article sur les médias sociaux qui jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des PME. Où les auteurs ont examiné l'impact d'adoption des médias sociaux comme rôle médiateur entre les effets des facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux (TOE) sur la performance entreprise. Ainsi les auteurs dans cette étude ont indiqué que, le facteur organisationnel a été développé par la dimension "Soutien du TOP management" et le facteur de l'environnement a été développé par les dimensions " la pression des consommateurs, la pression des partenaires commerciaux, la concurrence et le soutien des fournisseurs ".

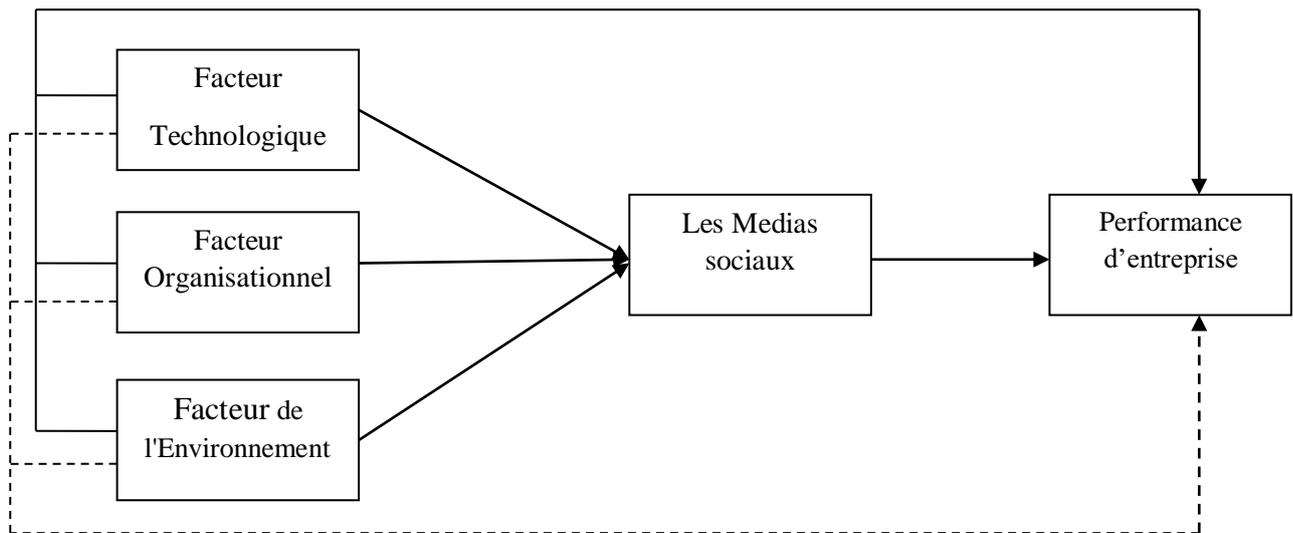


Figure 2.10 L'impact des médias sociaux sur la Performance d'entreprise

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

Pour tester le modèle théorique (voir figure 2.10), les chercheurs ont mené une enquête quantitative. L'échantillon utilisé dans cette recherche a été sélectionné au hasard dans les quatre régions du Pakistan : Sindh, Punjab, Baluchistan et Khyber Pakhtunkhwa. Les principaux répondants ciblés étaient les propriétaires, les gestionnaires et les PDG, car ils étaient considérés comme étant les mieux informés sur l'environnement et les performances et la compétitivité de leur entreprise. Un questionnaire à questions fermées a été utilisé pour la collecte des données. L'enquête a été mise à la disposition des répondants potentiels en ligne ou des courriels d'invitation ont été envoyés à tous les participants potentiels avec un lien vers le site Web de l'enquête. Ainsi 650 questionnaires ont été distribués, ce qui a donné lieu à 423 réponses valides. Cette étude a utilisé le modèle d'équation structurelle des moindres carrés partiels (PLS-SEM) pour tester les hypothèses du modèle de l'étude. Les résultats ont révélé une relation positive directe entre les constructions des facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux (TOE) , l'adoption des médias sociaux et la performance des PME. Une médiation complète a été

trouvée entre les facteurs technologiques et la performance des PME, et une médiation partielle a été trouvée entre les facteurs organisationnels (Soutien du TOP management) ; environnementaux et la performance des PME. L'étude aide également les PME à prendre conscience des avantages de l'utilisation des médias sociaux et précise la raison d'être de l'investissement d'une entreprise dans les médias sociaux pour développer leur compétitivité.

Petrović (2020) , intitulé : « L'impact des médias sociaux sur la compétitivité des hôtels » . L'objectif de cet article était d'étudier le rôle des médias sociaux dans l'amélioration de la compétitivité des hôtels à Sokobanja en Serbie. Où le modèle SERVQUAL a été utilisé pour mesurer la compétitivité. L'enquête a été menée en ligne, avec 548 répondants. La méthode de benchmarking et d'analyse de corrélation et une analyse comparative était utilisée dans le but de déterminer quels médias sociaux ont le plus influencé le processus de prise de décision dans le choix des hôtels à Sokobanja par les répondants. L'analyse de corrélation indique qu'il existe une forte corrélation positive significative entre la qualité du service et la compétitivité de l'hôtel, ainsi, les résultats de la recherche indiquent que les outils de la communication digitale tels que le site Web et les médias sociaux ont un impact positif sur la compétitivité des hôtels.

Tajvidi, R. & Karami, A. (2021), ont menée une étude empirique pour étudier l'influence des médias sociaux sur la performance de l'entreprise avec le rôle médiateur des capacités de marketing (MC) dans l'industrie hôtelière au Royaume-Uni. Pour tester le modèle théorique (Voir figure 2.11) et les hypothèses, une étude quantitative a été menée, ou les chercheurs ont utilisé la modélisation par équations structurelles (SEM) pour l'analyse des données. Cependant l'échantillon a été tiré d'une base de données couvrant la liste de tous les hôtels du Royaume-Uni qui comprenait 5000 hôtels, motels, auberges et maisons d'hôtes. Un nombre total de 2435 hôtels de l'échantillon a été sélectionné au hasard en utilisant la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. Avant la distribution du questionnaire, une étude pilote a été menée auprès d'un échantillon de 15 hôtels. Les questionnaires finaux ont été distribués en ligne et un nombre total de 384 questionnaires a été collecté. Le questionnaire comprenait quatre sections principales : les informations démographiques des répondants telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et la taille de l'entreprise, l'utilisation de réseaux en ligne et hors ligne, l'image de marque et l'innovation et les mesures de la performance de l'entreprise au cours des trois dernières années. Les questions ont été élaborées à l'aide d'échelles de likert à 5 points.

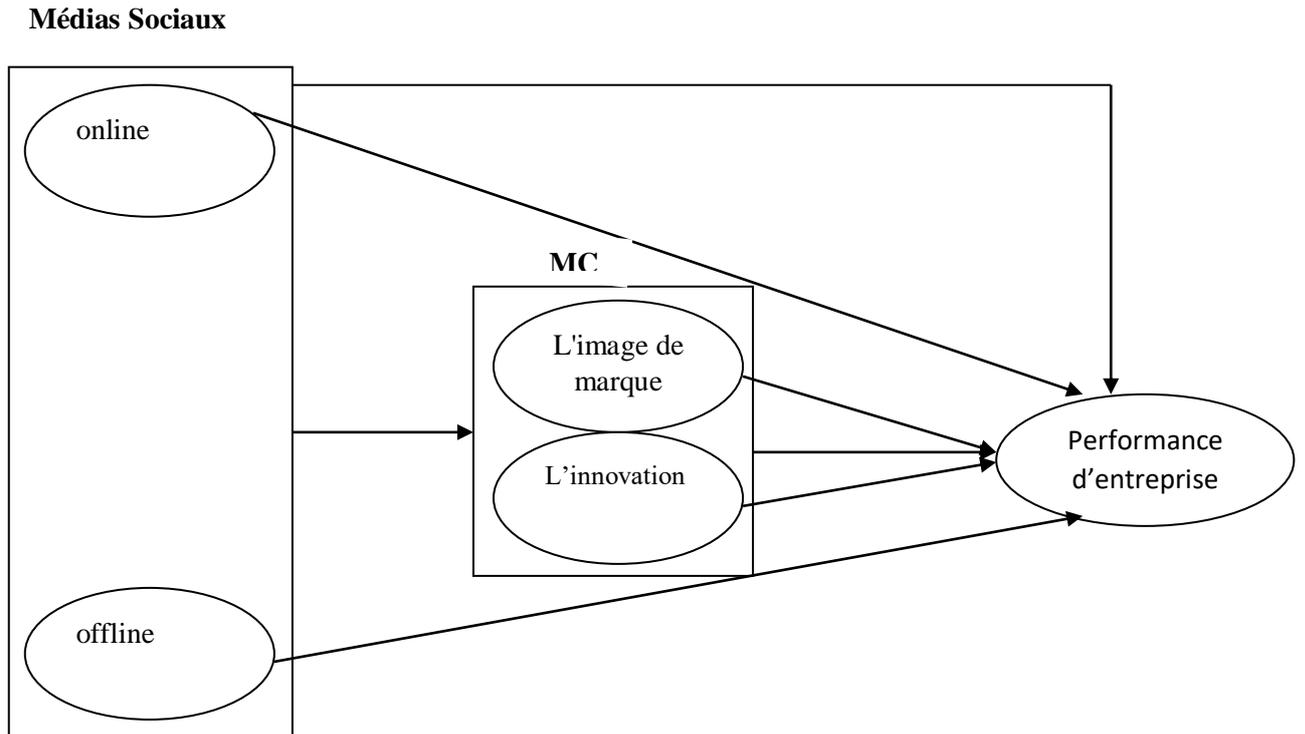


Figure 2.11 L'influence des médias sociaux sur la performance d'entreprise

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

Les résultats de l'analyse des données démontrent une relation positive et significative entre l'utilisation des médias sociaux et la performance de l'entreprise. Cependant, les résultats ont mis en évidence que les capacités de marketing, à savoir l'image de marque et l'innovation, médiatisent positivement et significativement l'association entre l'utilisation des médias sociaux et la performance de l'entreprise.

Dans un article récent de Dos Santos & Duffett (2021) sur l'impact de l'utilisation des médias sociaux comme une stratégie de communication marketing par les petites et moyennes entreprises (PME) indépendantes de la distribution alimentaire en Afrique du Sud. Où les chercheurs ont utilisé une stratégie de collecte de données qualitatives, et des entretiens approfondis ont été menés auprès de 11 détaillants alimentaires indépendants. L'étude a révélé que l'usage des médias sociaux par les détaillants impact positivement la rentabilité, la part de marché, attiré des nouveaux clients et établir une relation forte avec eux. Cela indique que, l'usage des médias sociaux a un impact significatif positif sur l'amélioration de la compétitivité.

Yan Shiu Chen & Huang Ha Lin (2021) ont mené un article pour examiner l'effet des médias sociaux sur l'avantage concurrentiel des PME en Chine. L'étude a adopté un plan de

recherche transversale (Une analyse transversale constitue une classe de méthode de recherche qui concerne l'observation d'un échantillon représentatif, à un instant donné dans le temps). En conséquence, cette conception a été jugée significative puisque plusieurs entreprises de Pékin ont participé. Ainsi les auteurs ont utilisé la technique d'échantillonnage intentionnel pour obtenir l'échantillon de l'étude. Une analyse de corrélation et de régression a été menée pour montrer la relation entre les variables de l'étude (Marketing des médias sociaux comme variable indépendante et l'avantage concurrentiel variable dépendant). L'étude a révélé que les stratégies de marketing des médias sociaux sont positivement et significativement liées à l'avantage concurrentiel. L'étude a conclu que l'application des stratégies de marketing des médias sociaux dans le monde actuel est importante pour construire la relation entre les vendeurs et les clients. L'utilisation des médias sociaux tels que Facebook, Twitter et Instagram facilite l'interaction entre les vendeurs et les consommateurs. L'étude a également conclu que les médias sociaux sont devenus l'espace virtuel le plus influent et le plus important, qui permet aux entreprises de découvrir les besoins des clients et d'accroître la notoriété des produits et services et aussi croître sa compétitivité. En outre l'étude recommande aux entreprises de continuer à utiliser les plateformes de médias sociaux afin d'accroître les performances des entreprises et d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme.

3.2 Les antécédentes de la compétitivité d'entreprise

La compétitivité est une notion ambiguë dans la mesure où elle ne recouvre pas la même réalité selon qu'elle porte sur l'évolution macro, microéconomique ou sur les productions principalement industrielles et selon qu'on envisage le court ou le long terme. Dans un nouveau contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients plus exigeants, les entreprises qui veulent devenir plus compétitives ou se maintenir en état de compétitivité doivent concevoir des stratégies de développement et de commercialisation. Nous allons présenter ci-après une revue de la littérature sur les études antérieures relative au concept de la Compétitivité des entreprises, qui est sujette à des interprétations différentes :

Kianto & al, en 2013 ont mené une étude, intitulée : « L'impact de la gestion du capital intellectuel sur la compétitivité des entreprises et la performance financière ». L'objectif de ce présent article est d'examiner comment la gestion de capitaux intellectuelles affecte la compétitivité d'entreprise et les performances des entreprises sur la base de données collectées auprès d'entreprises finlandaises, russes et chinoises. À cet effet les auteurs dans cette étude ont

mesuré la compétitivité d'entreprise par la part de marché, la croissance, les bénéfices, l'innovation et le succès global de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents.

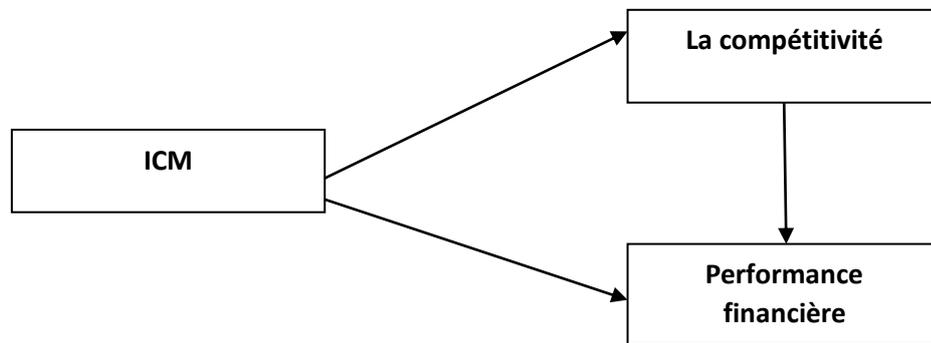


Figure 2.3 Le modèle théorique de l'étude

Source : Kianto, A. & Al (2013). Op cit

Pour tester le modèle théorique (voir Figure 2.12) et afin d'obtenir des données fiables, diversifiées et comparables, il a été décidé de sélectionner des entreprises de 30 salariés ou plus qui représentent à la fois des secteurs de production, de services et des industries avec des taux de croissance différents. Ainsi les chercheurs ont mené une étude quantitative, ou ils ont envoyé des questionnaires en ligne (par E-mail) auprès d'un échantillon initial de 1264 entreprises en Finlande et de 10 000 entreprises en Russie et 1000 en Chine, par la suite, 261 réponses ont été collectées dans les trois pays, 26 réponses ont été exclues car elles provenaient d'entreprises moins de 30 employés. Par conséquent, l'échantillon final utilisable était composé de 234 réponses, avec 90 Finlandais (38,5%), 65 réponses russes (27,8%) et 79 Chinoises (33,8%). Une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire a été effectuée pour vérifier la validité des échelles, à l'aide des logiciels SPSS 20.0 et AMOS 20.0, et afin d'examiner l'impact des pratiques de gestion IC sur la performance organisationnelle, la modélisation d'équations structurelles (SEM) a été utilisée. Les résultats ont constaté que : La gestion d'IC a un impact significatif sur les performances en termes de compétitivité, ainsi que sur les revenus financiers. Ainsi la gestion d'IC a eu un impact sur 12% de l'écart de compétitivité, ce qui peut être considéré comme assez important, compte tenu du nombre d'autres problèmes qui ont un effet sur les tarifs d'une entreprise par rapport à ses concurrents. De plus l'impact de la gestion d'IC sur la performance financière a été médiatisé par la compétitivité.

De même, de Xiaoli Zhao, & al, (2014) ont mené une étude de terrain en Chine sur l'impact de la réglementation environnementale sur la compétitivité des entreprises chinoises. À cet égard, les auteurs ont étudié la variable de la compétitivité par la réduction des coûts de

production, l'amélioration de l'image du produit et de l'entreprise, et les relations harmonieuses avec le gouvernement. Pour tester le modèle théorique (Voir Figure 2.13) les chercheurs ont mené une étude quantitative en utilisant un modèle d'équation structurelle avec le programme AMOS 18.0, auprès d'un échantillon de 273 entreprises d'électricité en Chine. Seulement 172 questionnaires ont été correctement remplis. Les résultats montrent qu'il existe un impact direct positif de l'ARE (la régulation environnementale administrative) sur la compétitivité des entreprises. En revanche, le MER n'a pas d'impact direct sur la compétitivité des entreprises.

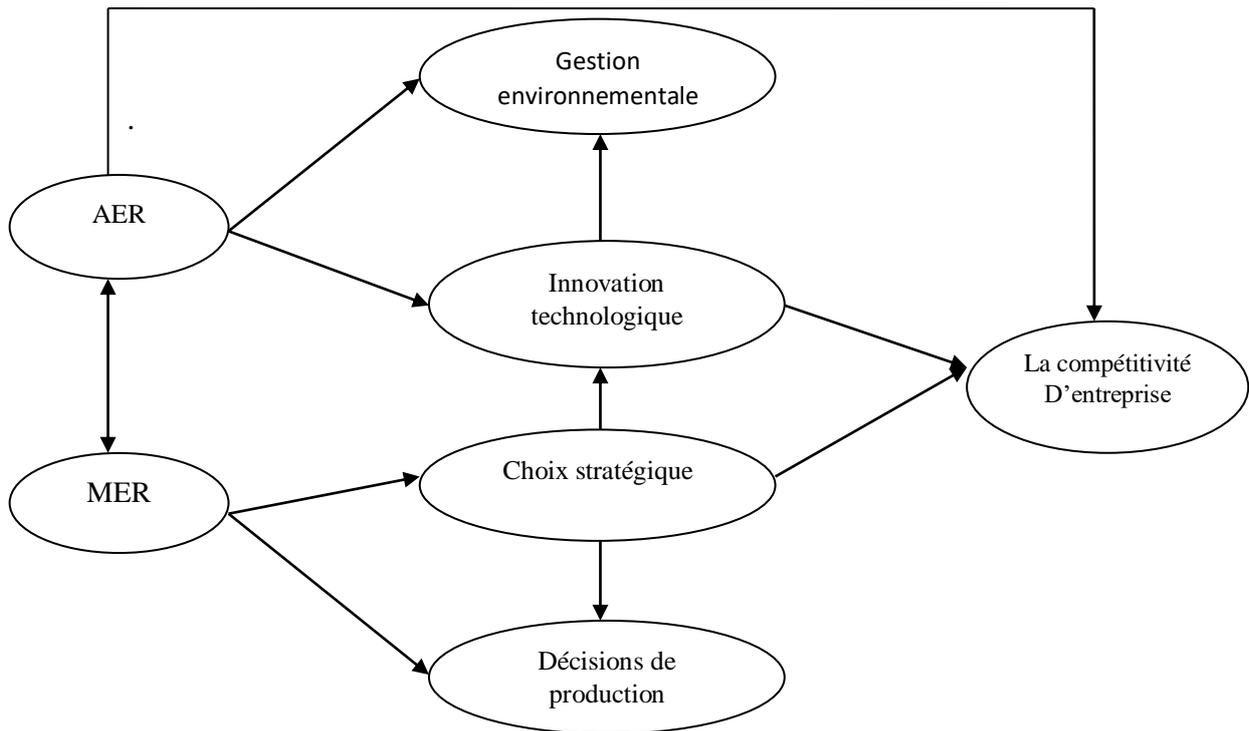


Figure 2.4 Le modèle théorique de l'étude

Source : Xiaoli Zhao & al, (2014). Op cit.

Dans le même contexte de la compétitivité d'entreprise, Ghomari, S. (2015) a mené une recherche doctorale, où l'objectif était une évaluation de l'impact du processus de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes. Dans cette étude un modèle, présenté dans la figure 2.13, a été développé à partir des éléments clés de la compétitivité des entreprises, à savoir : la compétitivité commerciale, financière, technique, humaine, organisationnelle et managériale. Pour tester le modèle théorique (Voire figure 2.14) le chercheur a eu recours à une analyse factorielle exploratoire suivie d'une analyse exploratoire confirmatoire ainsi qu'aux méthodes d'équations structurelles, menée auprès de 123 entreprises ayant finalisé leurs processus de mise à niveau depuis plus de 3 années. De 123 questionnaires distribués au départ à 123 entreprises algériennes, seulement 71 réponses étaient obtenues.

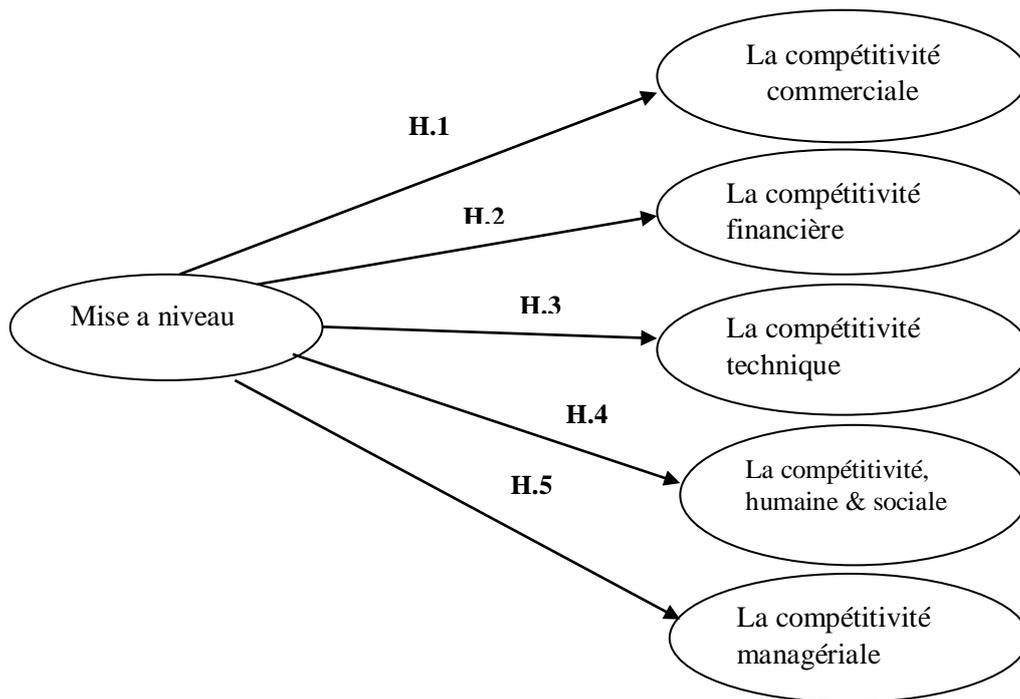


Figure 2.5 Le modèle théorique de l'étude

Source : Ghomari, S. (2015). Op cit.

Les résultats, ont établi que les PMN (processus de mise a niveau) ont un impact positif sur les différentes dimensions de la compétitivité à savoir : la compétitivité commerciale, financière, technique, humaine & sociale et managériale. Ces résultats confirment et prolongent les apports existants dans la littérature (ONUDI, Mariesse, Bouraoui.) sur le lien et l'influence des PMN sur la compétitivité des entreprises ayant adhéré et finalisées ces programmes.

Gutierrez & al (2016) ont mené une étude de terrain au Mexique afin d'examiner l'impact du capital intellectuel (CI) sur la compétitivité des PME qui a été mesuré par les dimensions de la Performance financière, Réduction des coûts et l'utilisation de la technologie (Voir figure 2.15). Une enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 420 PME de l'industrie manufacturière à Guadalajara, au Mexique, ainsi que les données ont été analysées à l'aide de l'analyse factorielle confirmatoire (CFA), et les modèles d'équations structurelles (SEM). Les résultats ont révélé que la recherche d'informations et le développement des connaissances ainsi que l'apprentissage et la rétroaction ont des effets significatifs sur le capital intellectuel dans l'entreprise. Également la performance financière, la réduction des coûts et l'utilisation de la

technologie ont des effets significatifs sur la compétitivité des entreprises. En conséquence, le capital intellectuel a des effets significatifs sur la compétitivité des entreprises

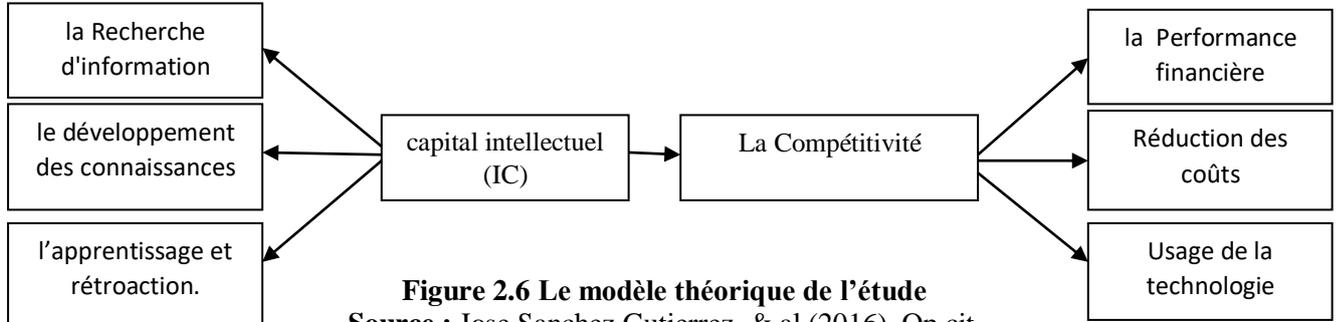


Figure 2.6 Le modèle théorique de l'étude
 Source : Jose Sanchez Gutierrez, & al (2016). Op cit.

Dao, A. T., & Thao, V. T. (2021) ont mené une étude pour analyser les effets des compétences en leadership sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur du tourisme au Vietnam. Les chercheurs ont traité la variable de la compétitivité d'entreprise par " le succès d'entreprise, le chiffre d'affaires, la part de marché, le profit, la marge bénéficiaire, le taux de retour sur investissement et la fidélisation client" par rapport aux concurrents directe. Cette recherche a collecté les données auprès de 200 participants, qui occupent des postes de direction dans des PME touristiques au Vietnam, et pour tester le modèle théorique (voir figure 2.16), une modélisation par équation structurelle a été appliquée.

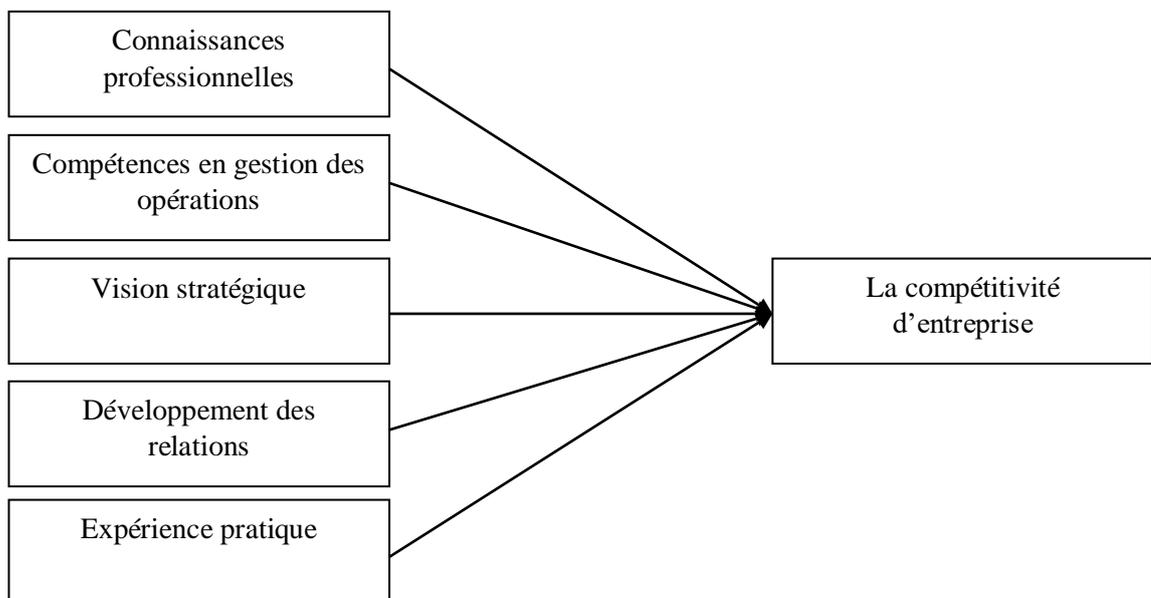


Figure 2.7 Le modèle théorique de l'étude
 Source : Dao, A. T., & Thao, V. T. (2020).Op cit.

Les résultats indiquent une fiabilité et une validité satisfaisantes des construits, montrent que la compétitivité et la performance de l'entreprise sont affectées par l'expérience pratique, les compétences en matière d'établissement de relations, la vision stratégique et les compétences en gestion des opérations.

3.2 Etat des recherches sur le lien entre les TIC et la compétitivité d'entreprise

Dans une étude empirique menée par Sigala, (2003) qui visait à évaluer l'impact des TIC sur la productivité des hôtels de 3 étoiles en Grande-Bretagne, où un questionnaire structuré a été élaboré et envoyé à un échantillon aléatoire systématique de 300 hôtels britanniques en 2001, ainsi pour tester sa fiabilité et sa validité, le questionnaire a été testé auprès de six directeurs d'hôtel, et l'analyse des données, été par le biais du logiciel statistique "R". Les résultats ont révélé que les gains de productivité ne découlent pas des investissements dans les TIC en soi, mais plutôt de la pleine exploitation des capacités de mise en réseau des TIC pour une meilleure productivité ainsi développer la compétitivité des hôtels britanniques.

Nwamen (2006) a mené une étude de terrain en Cameroun pour examiner l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. À cet effet une enquête de terrain a été menée par le biais d'un questionnaire distribué entre la période du 15 mars au 30 avril 2004 auprès d'un échantillon de 115 entreprises diversifiée (Commerce, production et vente, les banques, les assurances...), Cependant, seulement 54 réponses ont été obtenues. Les répondants aux questionnaires, sont les directeurs généraux, les directeurs commerciaux et/ou de marketing et les directeurs financiers ou du personnel. Ainsi une analyse confirmatoire et exploratoire a été menée pour vérifier les hypothèses de l'étude à l'aide du test de "Khi-deux (χ^2)". Les résultats ont révélé que la performance commerciale est très fortement influencée par les TIC lorsque ces derniers sont utilisés par le dirigeant ou chef d'entreprise, ainsi, plus l'usage des TIC (Internet, intranet et le mobile) est élevée, plus cette entreprise dispose d'une performance commerciale élevée. Par conséquent, ces résultats, indique que, une bonne gestion des TIC au sein de l'entreprise est un facteur pour accroître la compétitivité des entreprises dans un environnement mouvant et turbulent.

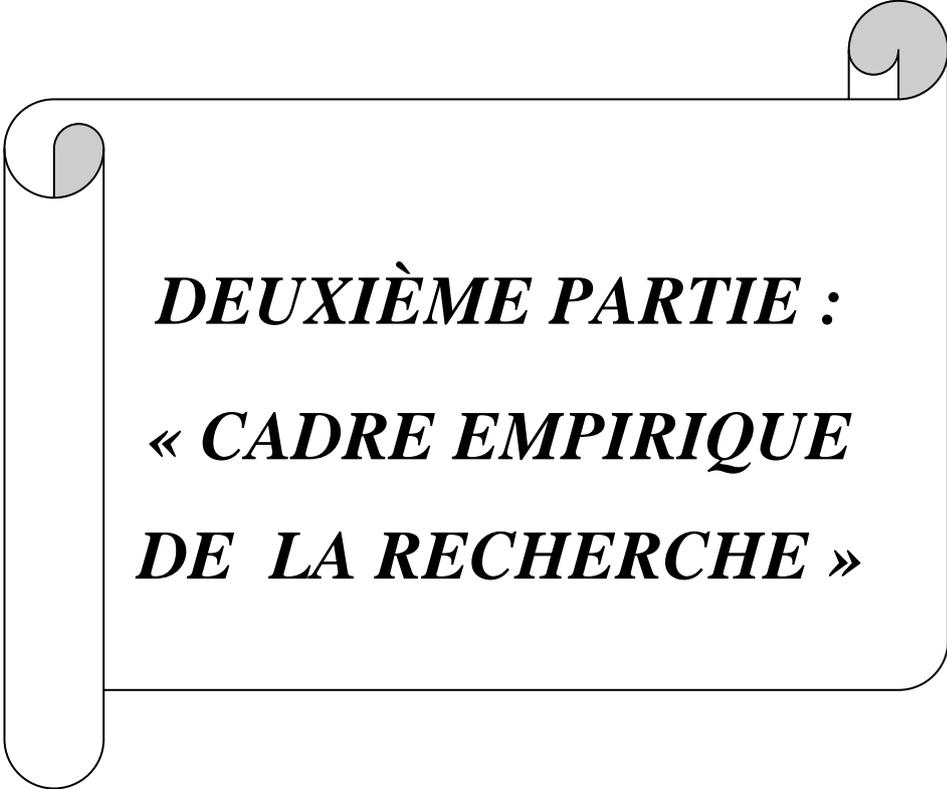
Pour illustrer l'application des TIC dans l'entreprise et mettre en évidence leur impact sur la compétitivité d'entreprise, Alaoui (2010) a mené une étude auprès de l'entreprise de fabrication de papiers spéciaux MBA-France à paris. Ainsi, pour évaluer les effets des TIC sur la compétitivité, une analyse quantitative basée sur les données chiffrées de l'entreprise, et une

analyse qualitative par un questionnaire ont été menées. Les résultats ont montré que, l'usage des TIC jouerait un rôle majeur dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

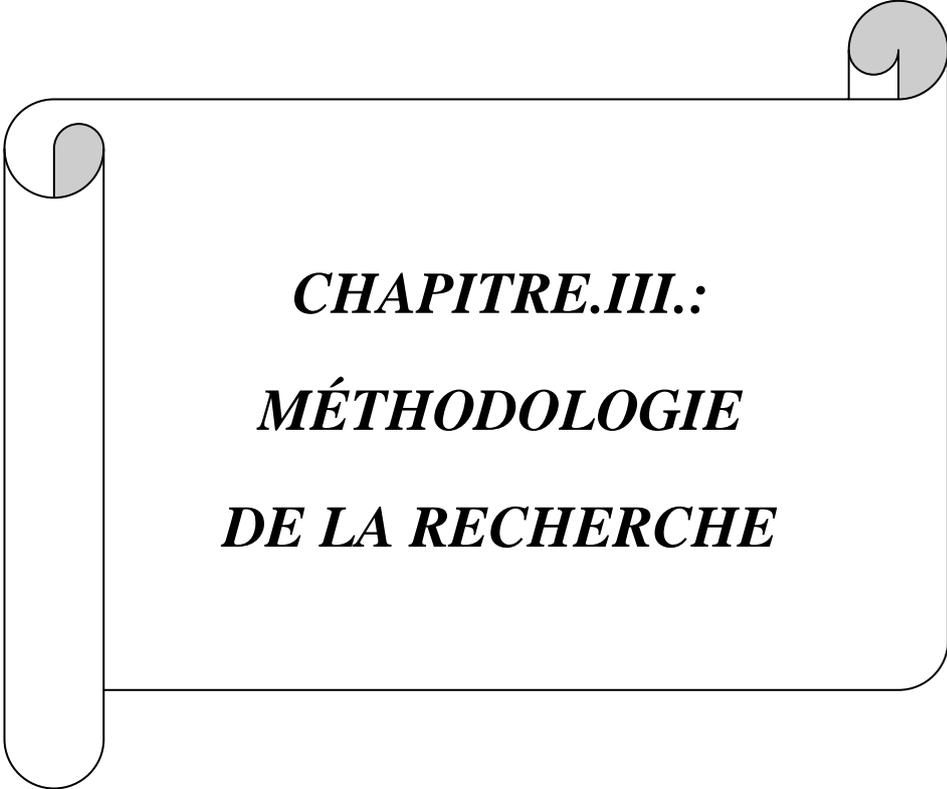
Dans le même contexte, Mebarki, (2013) a mené une étude empirique avec un échantillon de 163 dirigeants des entreprises algériennes de différents secteurs d'activité, pour évaluer l'impact des TIC sur la performance des entreprises. Les résultats de cette étude, permetts d'affirmer que les TIC ne sont que des outils qui peuvent exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance et la compétitivité de l'entreprise ; mais tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendues de leur usage.

Conclusion

Ce chapitre a clarifié la relation entre les variables de notre modèle en s'appuyant sur des études antérieures. Ces dernières ont montré qu'il y a une relation importante entre l'usage de la communication digitale et ses canaux sur la compétitivité et la performance des entreprises. Également, un impact entre le soutien du TOP management et l'usage de la communication digitale. Et de même, pour l'usage des TIC qui influencent positivement la performance et la compétitivité des entreprises. Dans les chapitres suivants, nous avons essayé de vérifier cet impact, d'une manière plus concrète dans notre étude empirique.



DEUXIÈME PARTIE :
« CADRE EMPIRIQUE
DE LA RECHERCHE »



CHAPITRE.III.:
MÉTHODOLOGIE
DE LA RECHERCHE

Introduction

Le chercheur se doit de mobiliser son travail sur une méthodologie et un cadre conceptuel en harmonie avec son approche épistémologique (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008, Meradi, 2020 ; Tchouar, 2021, p.151). A cet effet l'éclaircissement du concept de la communication digitale et la compétitivité des entreprises exposé dans le premier chapitre et La revue de littérature présentée dans le second chapitre nous ont permis la mise en place d'un modèle conceptuel de l'usage de la communication digitale dans les entreprises et son effet sur la compétitivité. Ce modèle conceptuel a pour finalité de répondre aux questions centrales de la recherche. Ce chapitre comporte quatre sections : La première section est dédiée à la présentation des aspects méthodologiques liés à l'étude empirique. Tout d'abord, nous introduisons la présentation du champ de recherche, les hypothèses établies et le modèle conceptuel, ensuite l'élaboration du questionnaire et les échelles de mesure adaptées pour chaque variable de notre étude, puis la collecte des données et la description de l'échantillon. Et enfin, à l'exposition de la méthode d'analyse des données.

Section1 : Champ de la recherche et modèle théorique

1.1 Domaine d'application et intérêt de la recherche

Dans notre étude, nous étudierons l'usage quasi universel d'internet qui a conduit à la digitalisation de l'économie, phénomène qui constitue une véritable révolution pour les entreprises. Ainsi la culture digitale n'est plus un choix ou un luxe que l'entreprise veut se permettre mais une obligation impérative si elle souhaite développer sa compétitivité. Actuellement, les entreprises qui réussissent sont celles qui ont fait le pas vers la digitalisation et qui ont intégré les opportunités qu'offre le web dans leurs démarches marketing. Cependant notre étude empirique s'effectue dans les entreprises algériennes exercent dans différents secteurs d'activités ayant au moins utilisée un canal digital dans leur communication.

1.1.1 Présentation de l'objet de l'enquête

Selon Grawitz (1996), il est important de ne pas négliger la présentation de l'objet de l'enquête. L'interviewer doit être conscient que son travail peut souvent "transgresser" l'intimité et les secrets des enquêtés. Il est utile, de sensibiliser les interviewés sur le caractère académique de l'étude. En effet, parmi ceux-ci, certains réagiront davantage au sujet, s'il leur paraît indiscret, au fait même d'être interrogés (Tounés, 2003, p.222). Ainsi nous présentons l'objet de l'enquête de façon "imprécise" Afin de ne pas biaiser les réponses et éviter tout effet de "désirabilité sociale", il est bien connu de ne pas informer les sujets du véritable objectif de la recherche à laquelle ils participent. Nous avons brièvement signalé le sujet sur l'effet de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises (Cas d'un échantillon d'entreprise algériennes), à cet égard l'introduction à notre enquête est formulée de la façon suivante : Dans le cadre d'une recherche doctorale et afin de mesurer l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises, Je vous remercie de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire anonyme. Merci d'avance de participer au développement de la recherche scientifique.

1.1.2 Domaine de recherche

Une des étapes de la conduite d'une recherche est de définir précisément ses domaines d'application (Selltiz et al., 1977). En raison des différences individuelles, une seule constatation sur un sujet ne suffit pas pour porter un jugement général. L'étude doit être menée sur un ensemble de sujets qui définiront une ou plusieurs propriétés moyennes (Mouloungui, 2012, p.94). En effet les résultats statistiques constatés sur cet échantillon de sujets permettront d'accepter ou de rejeter les hypothèses initiales et d'extrapoler les résultats à la population cible. L'objectif de notre étude est de faire une recherche transversale portant sur l'impact de la

communication digitale sur la compétitivité d'entreprise. Nous avons choisi de réaliser notre recherche sur un échantillon d'entreprises algériennes.

Parmi les principales causes qui nous ont orientées pour étudier ce domaine, se trouve l'importance grandissante de la communication digitale comme principal élément dans l'opération marketing et communication et sont rôle majeur dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. De plus, il s'agit d'un concept d'actualité et une nouvelle discipline qui commence à avoir de l'ampleur et donne des bons résultats.

1.1.3 Intérêt de la recherche

Cette étude est une tentative pour mettre toute la lumière sur la capacité de la communication digitale qui est devenue l'une des principales priorités des entreprises pour accroître leurs compétitivité et pour la réalisation des objectifs commerciaux, ainsi pour se différencier vu la grande concurrence et l'ouverture que connaît le marché , a cette fin , nous essayons d'étudier à travers cette recherche, l'effet de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises et d'examiner la relation entre les variables (L'usage de la communication Digitale, le soutien du TOP Management, l'usage des TIC et la compétitivité de l'entreprise) et de proposer un modèle conceptuel de l'usage de la communication digitale dans les entreprises algériennes pour améliorer leurs compétitivité .

1.1.4 Pourquoi les entreprises

À des degrés divers, aucun secteur d'activité n'est à l'abri de la transformation digitale. Pour les entreprises, le souci n'est pas de la manière de faire de la digitalisation une priorité stratégique mais de la manière de s'en emparer pour en faire un levier stratégique et un avantage compétitif.

Les anciennes entreprises, comme celles nées à l'ère du digital, n'auront pas la même attitude face à cette éternelle histoire de l'évolution de la technologie, de son rejet éventuel ou de son utilisation effective comme arme stratégique. La transformation digitale brouille les frontières sectorielles et structure la bataille concurrentielle dans tous les secteurs d'activité. Elle autorise de nouveaux modes de relations avec les clients tout en ayant une approche plus ciblée et des processus de distribution et de service plus pertinents. La différence, et dans certains cas la survie des entreprises, se fera en fonction du degré d'appropriation des nouvelles technologies (Aimetti, J. P., & Raicovitch, J. M. 2013, p.107).

1.2 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

1.2.1 Cadre conceptuel : Le modèle théorique de la recherche

Le choix de notre modèle conceptuel est élaboré à partir d'éléments provenant de la littérature des études précédentes sur la communication digitale et la compétitivité des entreprises. Comme cela a été démontré plus haut dans notre recherche (Chapitre 1), la compétitivité des entreprises demeure un concept relatif et ambigu, sans définition économique claire. L'absence de définition précise n'est cependant pas un frein à une étude économique mais est, au contraire, le reflet d'un besoin de clarification et d'analyse du concept, de ses déterminants et de ses enjeux dans le débat actuel. Dans ce but, et « pour éviter toute confusion ou conclusion hasardeuse, il a été nécessaire de restreindre la notion de compétitivité à certains de ses aspects » (Berthou.A., & Crozet. M, 2011; Ghomari, 2015, p.270).

La compétitivité d'une entreprises est définie a travers son carrée magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. (Meier, 2018, p.06). Ainsi, pour rester compétitive une entreprise est appelée à s'adapter aux nouvelles technologies d'information et communication (NTIC) et suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenants dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

Au-delà de ce qui précède, le web social constitue un véritable outil du marketing et de communication digitale, qui figure parmi les nouveaux vecteurs et facteurs qui renforcent la compétitivité des entreprises. Dans une étude internationale menée par Regus auprès de 17 000 responsables d'entreprises dans 80 pays différents, les résultats montrent que les entreprises françaises recourent de plus en plus aux médias sociaux pour structurer leur compétitivité : partage d'information, veille concurrentielle, recrutement, contacts commerciaux... elles sont maintenant aux alentours de 45 % à utiliser les médias sociaux. Par ailleurs, l'étude relève que 40 % des petites entreprises françaises contre plus de 20 % de grandes entreprises, ont trouvé de nouveaux clients par le biais des réseaux sociaux (Adamy, 2012, p.35).

En s'appuyant sur tout ce qui précède et en se basant sur les travaux de Brodie & al. (2007) ; Sheikh & al. (2018) ; Ferhane.F, (2019) ; Aino Kianto et al. (2013) et Peris Gitau & al. (2017) ; Ali Qalati.S & al, (2021), nous proposons un modèle de recherche (voir fig.3.1) qui est constitué de cinq hypothèses qui mettent en relief l'interaction entre Quatre variables à savoir : La communication Digitale (Variable indépendante), La compétitivité (variable dépendante), le soutien du TOP management et l'usage des TIC (Variables médiatrice).

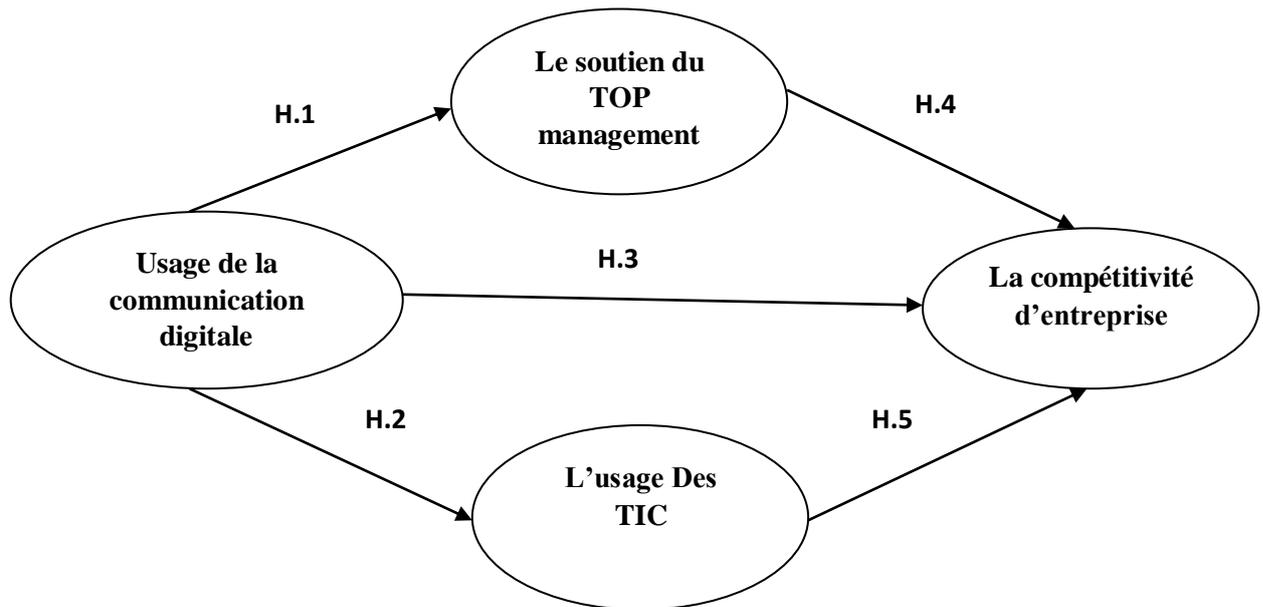


Figure 3 1 Cadre conceptuel de la recherche

1.2.2 Hypothèses de recherche

Suite à la revue de la littérature, nous nous sommes basés sur la confirmation de l'existence de la relation entre les différentes variables du modèle conceptuel. Pour cela, il nous a paru utile de présenter nos hypothèses comme suit :

a- Effet de la communication digitale sur le soutien du TOP management

Plusieurs études ont prouvé qu'il y a une relation significative entre le soutien du TOP management et la communication / marketing digital et le marketing des médias sociaux, telles que : L'étude de Adegbuyi & al, (2015) qui a été menée avec les petites entreprises en Nigéria, l'étude de Sheikh.A, & al, (2018) qui a été menée avec les entreprises de textiles, l'étude de Ferhan, F. (2019) qui a été faite avec les entreprises de tous secteurs confondus, ayant utilisé au moins un canal digital dans leur démarche marketing et l'étude de Ali Qalati.S & al, (2020) qui a été menée avec un échantillon des PME au Pakistan.

b- Effet de la communication digitale sur l'usage des TIC

Cette relation a été étudiée par Ferhan, F. (2019), qui a testé le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients, entre l'usage du marketing digital et la performance d'entreprise, à cet égard dans notre étude on a voulu tester la relation entre l'usage de la communication digitale (variables indépendantes) avec l'usage des TIC (variable médiatrice).

c- Effet de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise

Nombreuses études ont prouvé qu'il y a une relation significative entre la communication

digitale et la compétitivité des entreprises telles que : l'étude de Hall, C. R. (2013) qui a été menée avec les propriétaires de petites entreprises trouvés en tant que membres de la chambre de commerce de Savannah en Géorgie, l'étude de DITKUS, D et al (2016) ; l'étude de Gitau, P et al (2017) qui a été réalisée avec les entreprises sélectionnées systématiquement de manière indépendante, situées dans la région de Hurlingham, Kenya, l'étude de Rambe, P (2017) qui a été réalisée avec les PME Touristique sud-africaines, l'étude de Shirumisha Kwayu & al (2017), qui s'est déroulée auprès des entreprises de Télécommunication en Tanzanie, l'étude de Ali Qalati. S & al, (2020) qui a été menée avec un échantillon des PME en Pakistan, et l'étude de Yan Shiu Chen & Huang Ha Lin (2021).

d- Effet de soutien de TOP management sur la compétitivité

L'étude de Ali Qalati.S & al, 2020 ; Ferhan.F, 2019 ; Sheikh.A, & al, 2018, qui suggèrent une relation positive du soutien du TOP management et la performance d'entreprise qui est un indice majeur de la compétitivité d'entreprises.

e- Effet de l'usage des TIC sur la compétitivité d'entreprise

Cette relation a été confirmée par plusieurs recherches dans la littérature telles que : l'étude de Sigala, M. (2003) qui a été menée dans le secteur hôtelier britannique, l'étude de Nwamen, F. (2006) qui a été réalisée auprès des entreprises basées dans les villes de Douala et de Yaoundé. Au Cameroun, l'étude de Alaoui, A. (2010) qui a été faite en France auprès de l'entreprise MBA-France (fabrication de papiers spéciaux et de non-tissés à usage industriel), l'étude de Martínez Caro, E., & Cegarra Navarro, J. G. (2010) qui a été menée auprès d'entreprises espagnoles, l'étude de Mebarki, N. (2013) qui a étudié quelques entreprises algériennes et l'étude de Jameel, A. et al, (2017).

Sur la base des études citées auparavant nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèses 1 : La communication digitale a un impact positif sur le soutien du TOP management.

Hypothèses 2 : La communication digitale a un impact positif sur l'usage des TIC.

Hypothèse 3 : L'usage de la communication digitale a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Hypothèses 4 : Le soutien du TOP management a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Hypothèses 5 : L'usage des TIC a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

Après la détermination du cadre conceptuel que nous avons établi sur la base de la revue de littérature, ainsi que notre problématique de recherche, et les différentes hypothèses pouvant apporter des réponses théoriques à notre problématique. Nous utiliserons différents outils d'investigation pour tester ces hypothèses afin de trouver des réponses convaincantes. En effet, nous avons eu recours dans ce chapitre au questionnaire comme outil de validation qui est adressé à un échantillon de 173 entreprises algériennes ayant utilisé au moins un canal digital dans leur démarche de communication. Cette approche marketing nous aidera à voir de plus près la relation entre les différentes variables de notre étude empirique.

Section.2 : Elaboration du questionnaire & échelles de mesure

2.1 Elaboration du questionnaire

La formulation de la problématique et le cadre théorique sont très importants pour défendre une thèse. Ce dernier comprend la définition, la conception et délimiter de ce que les chercheurs veulent mesurer. Dans une optique hypothético-déductive, le questionnaire représente, par excellence, l'instrument de mesure de (des) l'objectif(s) de recherche. Il est le lien intermédiaire entre la théorie et le terrain, il construit des outils de mesure d'aspects théoriques, cependant La préparation du questionnaire requiert une rigueur scientifique et une extrême prudence. (Tounés, 2003, p.221). Élaborer un questionnaire c'est « jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables » (Igalens.J et Roussel.P, 1998, p.317).

Afin de mener à bien cette recherche et pour procéder à la collecte des données nécessaires à notre étude, cette enquête par questionnaire s'est déroulée en deux étapes : l'élaboration du questionnaire et le choix des échelles de mesure. En premier lieu, nous avons commencé par une introduction qui vise à préciser l'objectif de l'enquête en indiquant qu'il s'agit d'une recherche académique en vue de la préparation d'une thèse de doctorat, en montrant au répondant l'importance de sa participation à cette enquête. La construction de la première version du questionnaire s'est étalée de Novembre 2020 à Janvier 2021, soit un peu plus de 2 mois. Entre le projet initial du questionnaire, les consultations d'experts, le « pré-test » et la version finale.

Notre questionnaire est réparti en 2 sections distinctes :

La première section du questionnaire, s'est présentée sous forme de cinq questions introductives générales portant sur la connaissance du digital par les entreprises. Notre deuxième section constitue le cœur du sujet, nous retrouvons ici les variables indépendante, médiatrice et dépendante de notre étude. Ainsi nous avons essayé de réduire l'effet « optique » de la longueur en dimensionnement au lieu de la numérotation des questions. La raison est de ne pas afficher le nombre total des questions qui pourrait éventuellement décourager les répondants. Elle est répartie en quatre dimensions relatives à notre concept à savoir : L'usage de la communication digitale dans l'entreprise, Le Soutien du Top Management, L'Usage des TIC, la Compétitivité d'Entreprise. Ces dimensions comprennent trois à onze Items sous forme d'échelle de Likert en cinq niveaux qui a permis au patient interrogé d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord avec la formulation proposée par chaque question. Enfin, pour clôturer notre questionnaire, une fiche signalétique d'identification de l'entreprise a été mise en évidence, Celle-ci comprend six questions fermées à choix unique relatif aux données biographiques des entreprises : secteur

d'activité, forme de propriété, localisation, Effectifs et le poste des interviewés à l'entreprise, ainsi elle permet de décrire et classifier les interviewés.

2.2 Questionnaire et échelles de mesure

2.2.1 structure du questionnaire

Lors de la formulation du questionnaire, nous nous sommes assurés de respecter certaines règles, telles que celles préconisées par Jolibert et Jourdan (2009 ; Chikh, 2017, p.139). Notre structure du questionnaire est la suivante :

a- Introduction : L'objet de cette étude a été annoncé en introduction, qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique, ainsi que la cible visée (Les Entreprises ayant au moins utilisé un canal digital dans leurs démarches de communication).

b- Questions signalétiques : Elles ont été posées au début car, l'outil d'administration de l'enquête en ligne propose une série de questions signalétiques programmées à cet effet.

c- Le corps du questionnaire : les items (échelles de mesure) ont été mélangées dans le questionnaire afin d'éviter l'effet de « halo »¹

d- Échelle de mesure : Nous avons retenue l'échelle d'intervalle de type « Likert » qui est une échelle métrique adaptée aux recherches marketing et compatible avec les traitements statistiques (Jolibert et Jourdan, 2009 ; Chikh, 2017, p.139) facilitant ainsi l'analyse des données (moyenne, variance, écart type, test t...). Nous avons choisie de l'appliquer sur cinq échelons afin de faciliter l'administration pour les répondants.

e- Les données d'Identification de l'entreprise: Elles ont été posées à la fin du questionnaire concernant : Le secteur d'activité, La forme de propriété, localisation géographique et l'effectif.

2.2.2 Construction des échelles

Notre questionnaire est construit à partir d'échelles existantes et un ensemble d'items empruntés et adaptés à notre étude et traduits en français en s'inspirant de plusieurs auteurs, tels que : Brodie & al.(2007) , Kianto & al. (2013), Peris Gitau & al. (2017), Sheikh & al. (2018) Ferhane, (2019). On a demandé aux interviewés de se positionner sur une échelle de type Likert offrant cinq choix de réponses pour chaque dimension: (1) « Pas du tout d'accord », (2) «Pas d'accord», (3) «Sans opinion » ,(4) «D'accord» et (5) «Tout à fait d'accord» .

¹ Dans le domaine des questionnaires de sondage, l'effet de Halo se manifeste par le fait que les réponses à des questions peuvent être par la réponse à une question proche précédente, par souci de cohérence, par une sorte d'autocensure. On parle parfois d'effet de contamination, que les concepteurs de sondage cherchent à minimiser en mélangeant les questions.

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

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

Source : Notre élaboration

-Echelle de la variable " L'utilisation de la communication Digital dans votre entreprise " : L'échelle utilisée pour mesurer cette variable contient 11 items empruntés et adaptés de Brodie & al.(2007), Sheikh & al. (2018) et Ferhane, (2019)

Tableau 3.2 Échelle de mesure « L'utilisation de la communication Digitale a l'entreprise »

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " L'utilisation de la communication digitale dans votre entreprise "	
CD1	Votre entreprise utilise les ressources de la communication digital (Exemple : site web, e-mail, réseau sociaux) pour communiquer et recevoir les « feed-back » avec les Consommateurs.
CD2	Votre entreprise utilise la communication digital comme support aux activités commerciales (Exemple : Information sur les prix, services clientèle, etc.).
CD3	Votre entreprise utilise la communication digital pour faciliter les transactions commerciales (Exemple : Vendre des produits/ Services).
CD4	Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales
CD5	Votre entreprise assuré une communication digitale suffisante par rapport à ses concurrents.
CD6	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du Mobile (smsing, application..) dans la gestion de votre relation client
CD7	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de site web dans la gestion de votre relation client.
CD8	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du E-mailing dans la gestion de votre relation client.
CD9	Votre entreprise utilise souvent les médias Sociaux (Facebook, Twitter, YouTube...) dans la gestion de votre relation client.
CD10	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de Référencement "SEM" pour attirer des visiteurs est augmenté la visibilité de site web.
CD11	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de L'affiliation pour faire la promotion de ses produits & services.

Source : Notre élaboration

-Echelle de la variable " Le soutien du Top Management " : Pour mesurer le soutien du Top Management, nous avons adapté l'échelle validée par Sheikh & al (2018) qui comporte cinq items.

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

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " Le soutien du Top Management "	
STM1	Votre top management a une attitude favorable à l'égard de la communication digitale.
STM2	Votre top management a conscience des bénéfices des nouvelles Technologies.
STM3	Votre top management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités de la communication).
STM4	Votre top management encourage activement les employés à utiliser les nouvelles technologies et les canaux dans leurs tâches quotidiennes.
STM5	Diriez-vous que l'usage du digital est un avantage compétitif dans votre Secteur.

Source : Notre élaboration

-Echelle de la variable " L'usage des TIC " : L'échelle que nous avons utilisée pour évaluer L'usage des TIC est celle construite par Ferhane, (2019) qui comporte trois items.

Tableau 3.4 Echelle de mesure " L'usage des TIC "

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " L'usage des TIC "	
UTIC1	Généralement vos clients utilisent le digital d'une manière intense.
UTIC2	Vos clients préfèrent vous contacter via les canaux digitaux.
UTIC3	Vos clients s'informent et échangent régulièrement avec votre entreprise via les canaux digitaux.

Source : Notre élaboration

-Echelle de la variable " La Compétitivité d'entreprise " : L'échelle que nous avons utilisée pour la mesure de la compétitivité d'entreprises par rapport aux principaux concurrents est celle proposé par Aino Kianto et al. (2013) et Peris Gitau & al. (2017), qui ont proposés une échelle à cinq items.

Tableau 3.5 Échelle de mesure " La compétitivité d'entreprise "

CODAGE	ITEMS
Echelle de la dimension " La Compétitivité d'entreprise "	
COMP1	Votre Entreprise a plus de succès par rapport à vos concurrents.
COMP2	Votre Entreprise a une plus grande part de marché par rapport à vos concurrents.
COMP3	Votre Entreprise se développe plus vite par rapport à vos concurrents.
COMP4	Votre Entreprise est plus rentable par rapport à vos concurrents.
COMP5	Votre Entreprise est plus innovante par rapport à vos concurrents.

Source : Notre élaboration

2.3 Les consultations d'experts et les pré-tests du questionnaire

2.3.1 Les consultations d'experts

Après la recherche documentaire et les réflexions personnelles pour élaborer le projet de questionnaire, Churchill, G.A. (1979) recommande de valider les instruments de mesure (items) en vérifiant la validité des construits. Il s'agit de consolider, à travers des consultations d'experts, la validité de contenu de notre projet de questionnaire pour améliorer la construction des échelles. C'est une précaution nécessaire avant d'effectuer toute analyse de dimensionnalité et de fiabilité et d'aborder le lien entre la variable à expliquer et la variable explicative. (Tounés, 2003, p.218). Par conséquent, le but de cette enquête qualitative est de juger la pertinence des items à mesurer chacune des variables retenues dans notre modèle. Autrement dit, il est question de la validité de ces instruments qui doivent opérationnaliser le mieux possible ces variables.

Concrètement, cette enquête que nous qualifions d'épuration du questionnaire, nous admettra d'améliorer la compréhensibilité et l'intelligibilité des items en modifiant ceux qui sont mal ajustés. Elle doit aussi éliminer ceux qui ne sont pas pertinents et concevoir des items que la littérature ou nos réflexions personnelles n'ont pas dévoilés.

Nous qualifions déclinaison l'adaptation du questionnaire de cibler le public : en particulier, les entreprises ayant au moins utilisé un canal digital dans leur démarche communication. La déclinaison est l'occasion de stabiliser le questionnaire puis de le tester avant de le lancer.

2.3.2 Le pré-test du questionnaire

On l'appelle test, pré-test ou enquête pilote. Son objectif est de vérifier la faisabilité de l'enquête, la pertinence et l'acceptabilité du bordereau de questionnaire. C'est une étape trop souvent négligée, elle est pourtant recommandée par plusieurs chercheurs, tels que Grawitz (1996), qui souligne que le test, permet d'explorer le problème à étudier sur un échantillon réduit en exposant quelques caractéristiques de la population de l'enquête. Son but, est de s'assurer de la fiabilité et validité de cet outil de mesure, de la bonne compréhension du questionnaire. Ainsi cette étape est conçue pour s'assurer que les questions formulées, sont bien comprises et assimilées par les entreprises interviewées. Le pré-test du questionnaire s'est déroulé en Novembre 2020 par le biais d'un questionnaire en ligne sur « Google Forms », auprès d'une vingtaine d'entreprises à travers une diffusion sur les réseaux LinkedIn et Facebook.

À l'issue de cette phase de test, une consultation d'experts et des modifications ont été apportées au questionnaire, notamment dans la formulation de certains items mal compris et la sélection des items qui se sont avérés les plus intéressants dans chaque série, et vérifier éventuellement celles qui présentaient des ambiguïtés. De plus, le pré-test du questionnaire offre l'avantage d'estimer la durée de son administration. La plupart des personnes interrogées pensent que c'est « correct ». Au final, la prédiction du questionnaire n'a pas rencontré de problèmes majeurs. Notre questionnaire a ainsi pris sa forme et son contenu définitif suite aux modifications induites, cette version corrigée a fait l'objet d'un lancement du questionnaire en ligne sur « Google forms ».

2.4 L'administration du questionnaire

Le questionnaire est l'outil principal de collecte de données pour cette recherche. Il existe plusieurs façons pour administrer le questionnaire : face à face, par voie postale, par voie téléphonique ou encore par internet. Dans les deux derniers modes, on parlera de questionnaire auto-administré, qui est une méthode d'administration d'un questionnaire par laquelle l'individu sondé complète de manière autonome et sans assistance le questionnaire, c'est-à-dire que les répondants ne sont pas interrogés par un enquêteur. Concernant notre étude, nous avons choisi de diffuser le questionnaire, hébergé sur « Google Forms », via 2 modes de distribution, à savoir : la base de données de la chambre de commerce et d'industrie de TLEMCEM et, une diffusion sur les réseaux LinkedIn et Facebook, ainsi les répondants retenus recevaient un courriel

électronique les invitant à répondre à notre étude en complétant un questionnaire disponible en ligne. Ce site présente l'étude et les différentes questions de recherche.

Section.3: Collecte des données et description de l'échantillon

Dans cette section nous avons défini la méthode de l'échantillonnage, la procédure de recueil des données, les spécificités de l'échantillon et la description de l'échantillon.

3.1 Méthode d'échantillonnage

Afin de comprendre l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises algériennes nous nous sommes engagés sur le terrain et entrepris une étude sur l'ensemble du territoire algérien. L'échantillon de notre recherche représente les entreprises publiques et privées certaines sont des PME et d'autres sont de grande taille, qui exercent dans différents secteurs d'activités (Commerce, BTPH, Industrie, Services, ...), et qui ayant au moins utilisé un canal digital dans leur communication.

La présente population étudiée se compose de 173 entreprises algériennes et nous avons choisi de diffuser le questionnaire en ligne par le biais de « Google Forms ». Nous avons donc questionné les directeurs d'entreprises, les chargés du marketing et la communication, les cadres et les « community manager », via leur compte et page sur les réseaux sociaux « Facebook » et « LinkedIn », et envoyé des questionnaires en ligne aux entreprises issues de la base de données du forum des chefs d'entreprises de Tlemcen. Plus de 400 questionnaires électroniques ont été envoyés, on a généré 173 questionnaires renseignés, et les autres ont été rejetés et filtrés pour manque de réponses ou répondus de façon contradictoire.

3.2 Procédure de recueil des données

Selon Wacheux, F. (1996, p.202), la collecte des données correspond à une comparaison entre les constructions théoriques et les réalités empiriques. En outre, Grawitz (1996, p.455) a souligné que la nature même des informations qu'il convient de recueillir pour aboutir les objectifs de recherche, commande les moyens à utiliser pour le faire. Ainsi, Les questionnaires ont été remplis par des chefs d'entreprise et/ou cadres responsables du marketing et de la communication d'entreprises publiques et privés, qui ayant au moins utilisé un canal digital dans leur communication. Les données ont été recueillies entre Novembre 2020 et Février 2021 à l'aide d'un questionnaire structuré, composé d'un ensemble d'échelles regroupant les variables de l'étude. La collecte des données a été effectuée par un questionnaire électronique hébergé sur « Google Forms », ou les répondants retenus recevaient un courrier électronique les invitant à

répondre à notre étude en complétant un questionnaire disponible sur un site web dynamique (Google forms) lié à une base de données. Ce site présente l'étude et les différentes questions de recherche.

Nous avons retenue cette méthode innovatrice pour des raisons sanitaire (Covid 19), de rapidité et surtout liée à l'étendue et la répartition de notre échantillon sur l'ensemble du territoire algérien. L'envoi par courrier électronique étant beaucoup plus rapide et moins onéreux et contraignant que les déplacements sur site ainsi que la collecte des données qui pouvait se dérouler en temps réel dû au questionnaire informatisé. Un autre avantage de cette méthode d'administration des questionnaires est de réduire à zéro le nombre d'erreurs de compilation des données, ceux-ci étant compilés automatiquement dans une base de données, toute erreur de saisie de données de la part du chercheur était ainsi évacuée. Cette démarche méthodologique, nous a permis de répondre à nos questions de recherche et d'atteindre notre objectif. Le traitement statique des informations récoltées sera faite par : une analyse exploratoire par le biais du logiciel SPSS.25 et une analyse factorielle par le biais du logiciel STATISTICA.08 en utilisant la méthode des équations structurelles.

3.3. Description de l'échantillon

Pour cette section nous présentons en premier lieu des informations générales sur l'échantillon sous forme de cinq questions introductives générales portant sur l'usage de la communication digitale à l'entreprise et six questions sur l'Identification de l'entreprise répondante.

3.3.1. Informations générales sur l'échantillon

❖ *Question 1 : Quel type de communication utilise votre entreprise ?*

Tableau 3.6 Type de communication utilisé

Q1	Effectifs	%
Traditionnel	0	0%
Digitale	38	22%
Traditionnel et Digitale	135	78%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

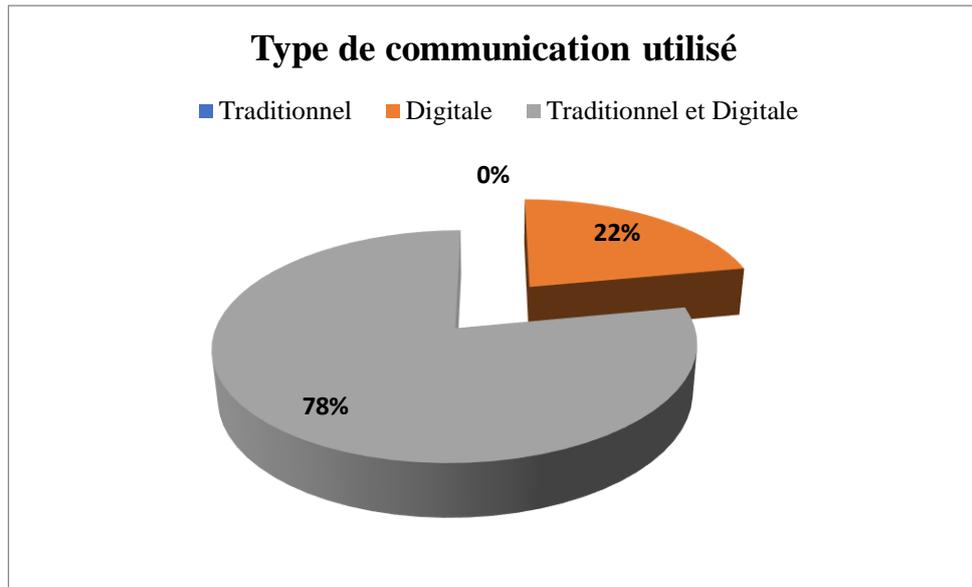


Figure 3.2 Type de communication utilisé

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

On remarque qu'à peine 22% de la population enquêtée utilise que le canal digital, et font appel aussi à la communication traditionnelle en même temps soit 78 % des enquêtés.

❖ **Question 2 : Votre entreprise a-t-elle un site Web ?**

Tableau 3.7 Tableau 3.2

Q2	Effectifs	%
Oui	157	91%
Non	16	9%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

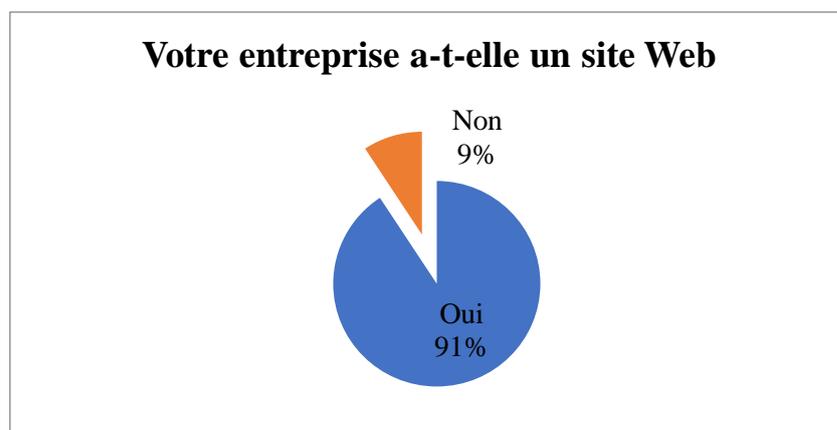


Figure 3.3 L'entreprise a un site Web

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Nous constatons que la grande majorité des entreprises soit 91 %, utilise un site Web, pour se présenter et présenter leurs activités. Le site Web est devenu une vitrine incontournable de l'entreprise, pour booster sa compétitivité.

❖ *Question 3: Depuis Combien de temps votre entreprise a commencé a utilisé la communication digital ?*

Tableau 3.8 La durée d'usage de la communication digitale

Q3	Effectifs	%
6 Mois - Un an	21	12%
1 - 2 ans	33	19%
Plus de 2 ans	119	69%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

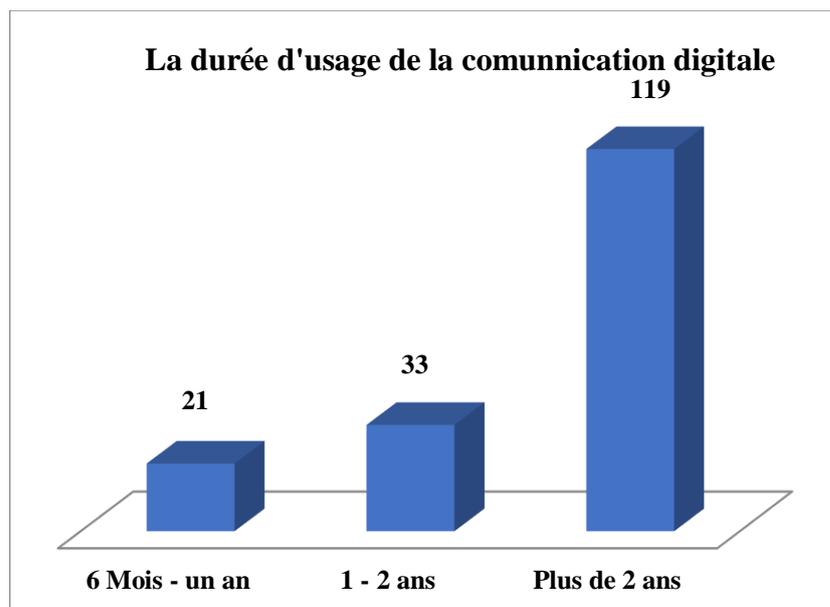


Figure 3.4 La durée d'usage de la communication digitale
Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Malgré l'introduction récente de la digitalisation, plus de la moitié des entreprises contactées (69%) ont s'adaptés et utilisent la communication digitale de puis plus de 2ans dans leur politique de communication.

❖ *Question 4: Sur une échelle de 1 à 10 Comment évaluez-vous votre connaissance du digitale (Sachant que 1 : médiocre et 10 : excellent)*

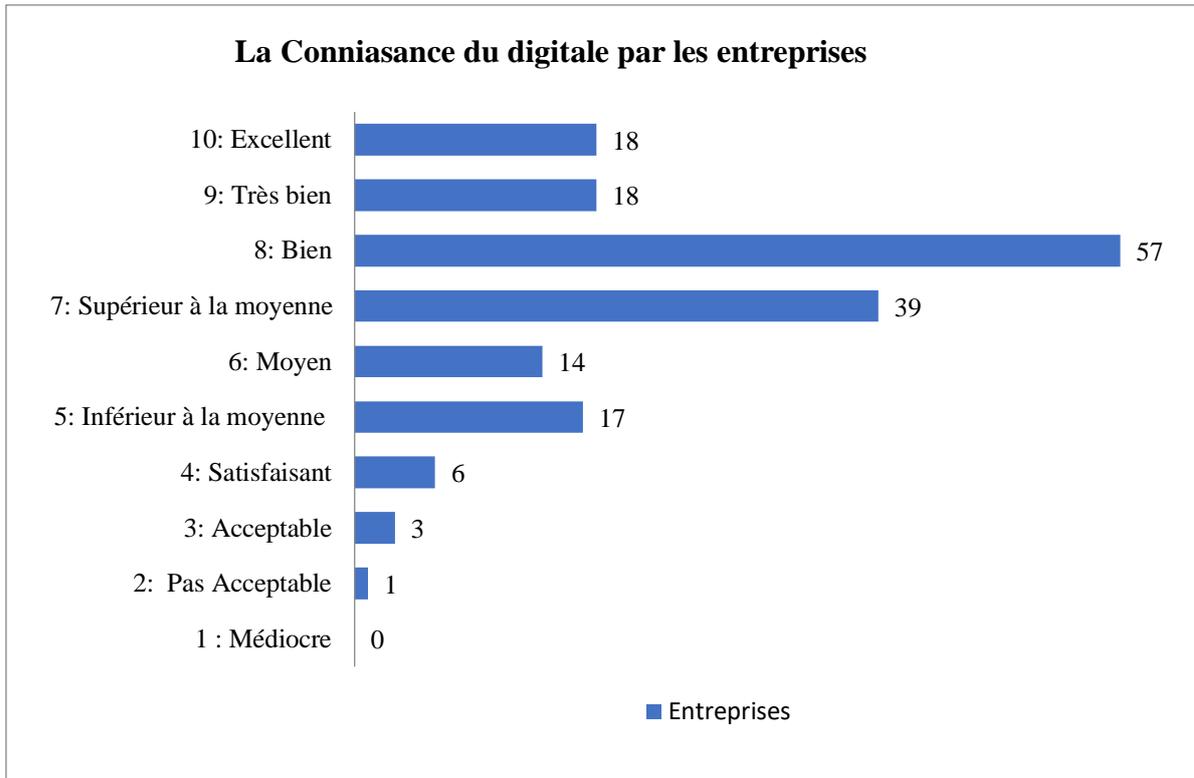


Figure 3.5 La connaissance du digitale par les entreprises
 Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Malgré l'internet et les technologies qui ont permis la digitalisation de l'entreprise, la connaissance et la maîtrise de cette technique n'est pas très forte (à peine 10%) des personnes contactées ont une connaissance excellente sur le digital

❖ *Question 5: Selon vous, la présence digitale d'une Entreprise est :*

Tableau 3.9 La présence digitale d'une entreprise

Q5	Effectifs	%
Un gain de compétitivité	106	61%
Suivie de la tendance	14	8%
Une perte d'argent	1	1%
Un gain de compétitivité & Suivie de la tendance	52	30%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

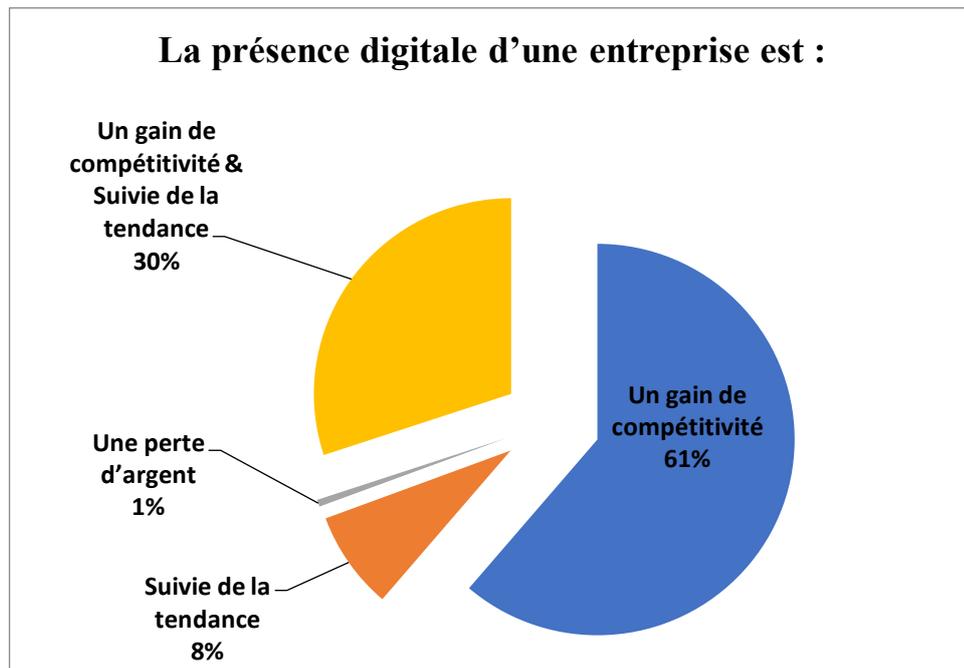


Figure 3.6 La présence digitale d'une entreprise
 Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Aujourd'hui les transactions nécessitent que de rares relations physiques, une grande partie se traite en ligne, 61% des personnes interrogés affirment un gain de compétitivité grâce au digital, même si le facteur tendance est aussi pris en compte.

3.3.2. Identification de l'entreprise :

❖ *Question 1: Quel est votre poste ?*

Tableau 3.10 Poste d'emplois

Poste d'emplois	Effectifs	%
Directeur / Directrice Général	42	24%
Responsable / Manager Marketing	45	26%
Chargé de la communication	19	11%
Cadre	32	18%
Community Manager	11	6%
Autre	24	14%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

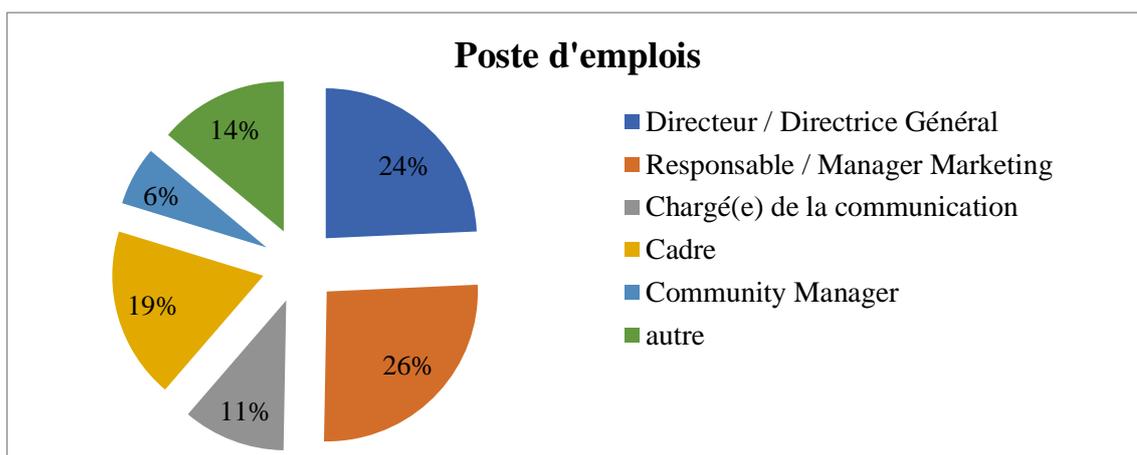


Figure 3.7 Poste d'emploi

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

La communication digitale dans l'entreprise est adoptée et utilisée par les hauts responsables (DG Directeur) 24%, et aussi par le personnel directement concerné par cette tâche, soit 43% (26% Manager Marketing, 11% nb Chargé(e) de la communication dans l'entreprise et 6% les « community manager ». Ceci démontre la capacité d'apprentissage et de maîtrise de ce moyen de communication par l'encadrement de l'entreprise et le soutien de la direction (Top management).

❖ *Question 2: Type d'entreprise ?*

Tableau 3.11 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise (en %)

Type d'entreprise	Effectifs	%
Entreprise privée	148	86%
Entreprise publique	25	14%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

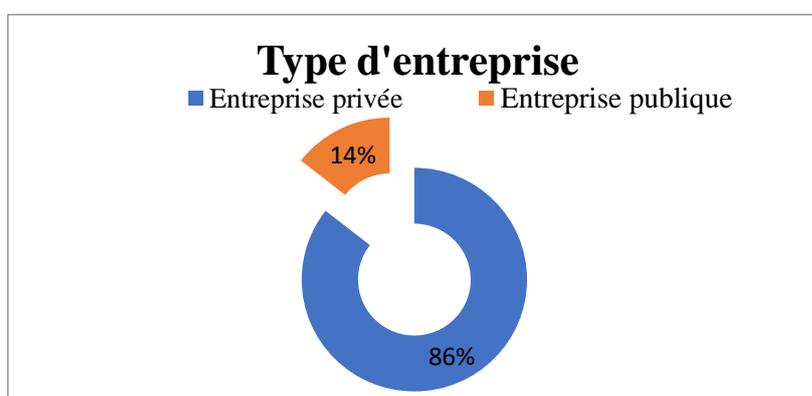


Figure 3.8 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise (en %)

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Par rapport à la forme de propriété des entreprises de notre échantillon, le tableau 3.6 montre que les entreprises privées représentent la part la plus grande avec un pourcentage de 86% alors que les entreprises publiques représentent 14 % des entreprises questionnées.

❖ *Question 3: Nombre d'année d'existence?*

Tableau 3.12 Nombre d'année d'existence

Nombre d'année d'existence	Entreprises	%
1-5 ans	51	29%
6-10 ans	30	17%
plus de 10 ans	92	53%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

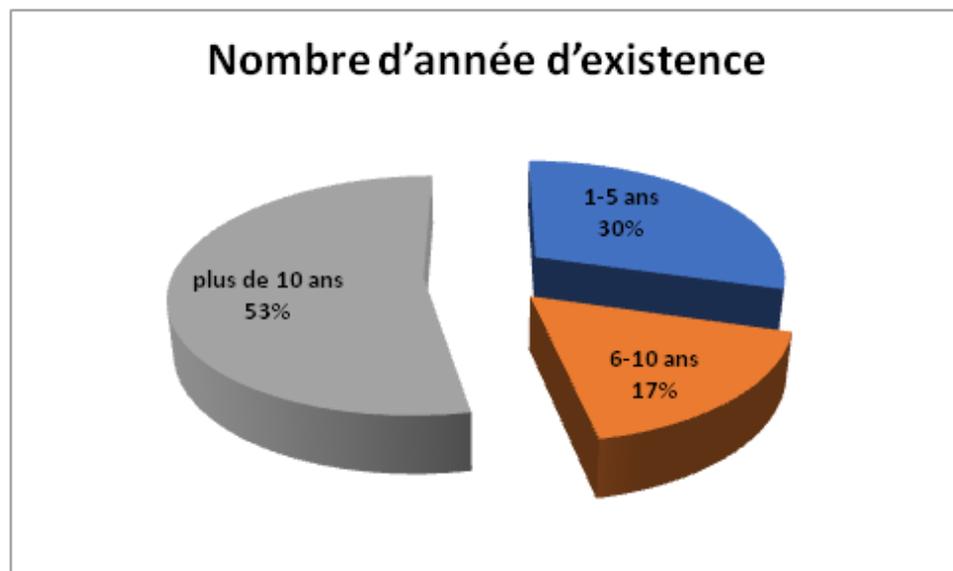


Figure 3.9 Nombre d'année d'existence

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

L'analyse des informations recueillis démontre que plus de la moitié (53%) des entreprises enquêtées cumules 10 années d'existence.

❖ *Question 4: Quel est votre Secteur d'activité?*

Tableau 3.13 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)

Secteur d'activité	Effectifs	%
Services	85	49%
Industrie	29	17%
BTPH	6	3%
Commerce	34	20%
Autre	19	11%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

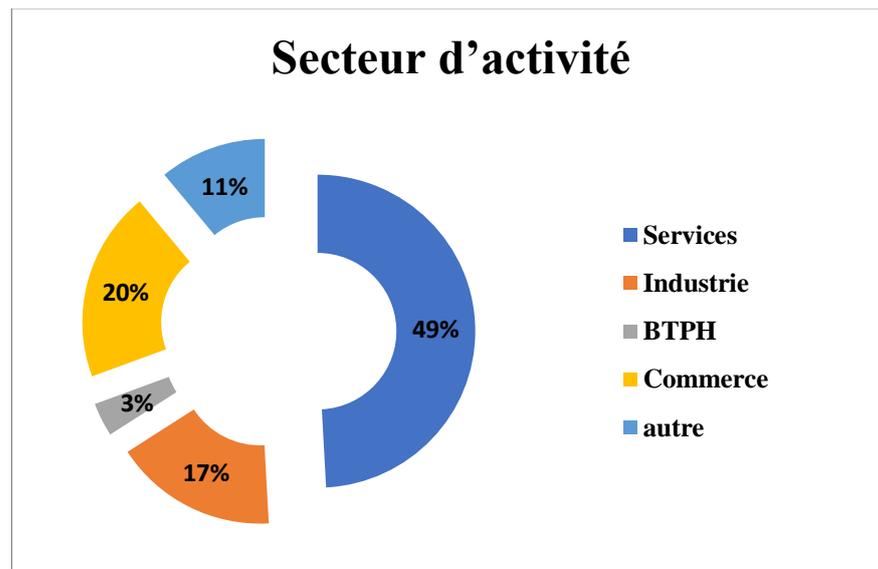


Figure 3.10 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

La répartition des entreprises enquêtées par secteur d'activité montre que l'entreprise des services se taille la part du lion avec une part qui s'élève à 49% des entreprises enquêtées, suivies par les entreprises de commerce avec une part de 20%. Viennent ensuite les industries avec une part égale à 17%. Par ailleurs, les entreprises du secteur bâtiment et travaux publics représentent 3% de l'échantillon.

❖ Question 5: Quel est votre Localisation ?

Tableau 3.14 Distribution géographique des entreprises (en %)

Localisation	Entreprises	%
Centre	105	61%
Ouest	38	22%
Est	24	14%
Sud	6	3%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

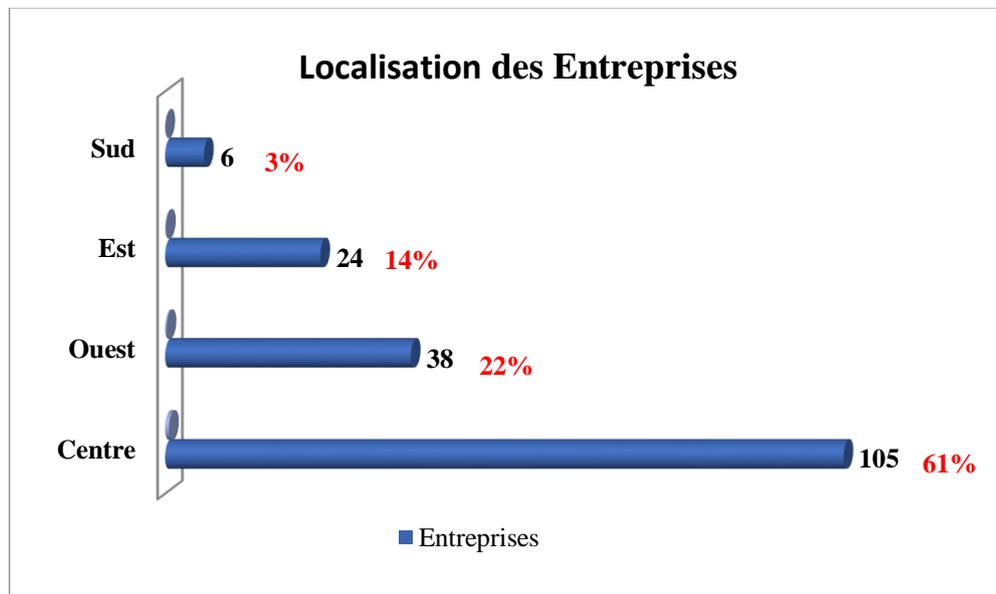


Figure 3.11 Distribution géographique des entreprises (en %)

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Le plus grand nombre des entreprises enquêtées se situe au centre (61%), viennent en second lieu les entreprises de l'Ouest (22%), en troisième position les entreprises de l'est (14%) et enfin le plus petit nombre est situé au sud du pays avec 3%.

❖ Question 6: Quel est votre Effectifs ?

Tableau 3.15 L'effectif de l'entreprise (en %)

Effectifs	Entreprises	%
Moins de 50	105	61%
Entre 50 et 249	38	22%
Entre 250 et plus	24	14%
Total	173	100%

Source: Notre élaboration (N=173).

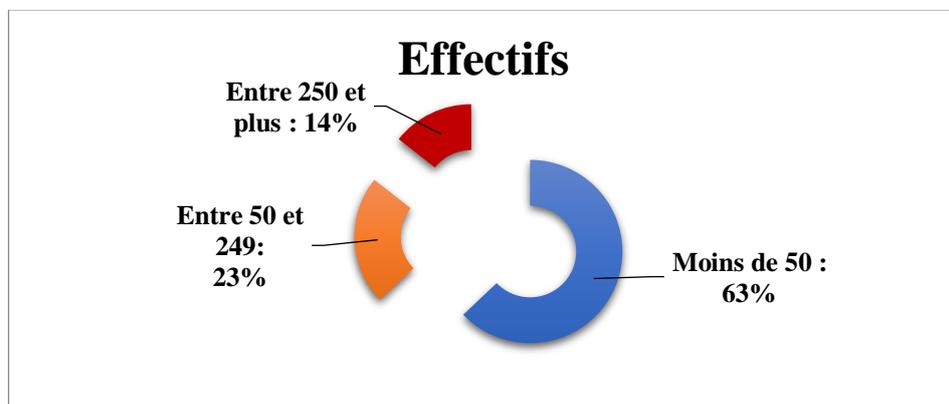


Figure 3.12 L'effectif de l'entreprise (en %)

Source : Notre élaboration à l'aide du programme EXCEL (N=173).

Le tableau 3.10 montre que les micro entreprises (moins de 50 employés) avec 63% dominant notre échantillon, ainsi les PME (moins de 250 employés) avec 32%, et les grandes entreprises (plus de 250 employés) représentent respectivement à 14% de notre échantillon.

Section.4: La méthode d'analyse des données

Le développement de cette section inclura les méthodes d'analyse des données mises en œuvre, ainsi que leurs conditions d'utilisation. Tout d'abord, nous précisons la démarche de développement des instruments de mesure utilisés. Ensuite, nous expliquons la démarche utilisée qui consiste à vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Enfin, nous justifions notre choix de l'utilisation des méthodes d'équations structurelles dans cette recherche dans le but de tester les différentes relations entre les variables.

Selon Churchill (1979), Le processus de validation le plus traditionnel d'une échelle de mesure est généralement appelé le « paradigme de Churchill » (voir figure 3.12), qui se compose d'une séquence de huit étapes que l'on peut scinder en deux grandes phases : une phase de conception, de nature exploratoire, suivie d'une phase de validation, de nature confirmatoire. L'objectif de la phase de conception est de générer, à partir d'une connaissance précise du construit théorique, un ensemble d'items censé le mesurer. Puis il faut purifier cette liste d'items sur une première collecte de données, c'est-à-dire la réduire en sélectionnant les meilleurs. Ensuite, la phase de validation vise à vérifier sur de nouvelles données la qualité de l'échelle conçue, en termes de fiabilité mais aussi de validité. A ce stade, des normes peuvent même être dégagées : moyenne, écart-type et autres statistiques. (Wang, 2010, p.103)

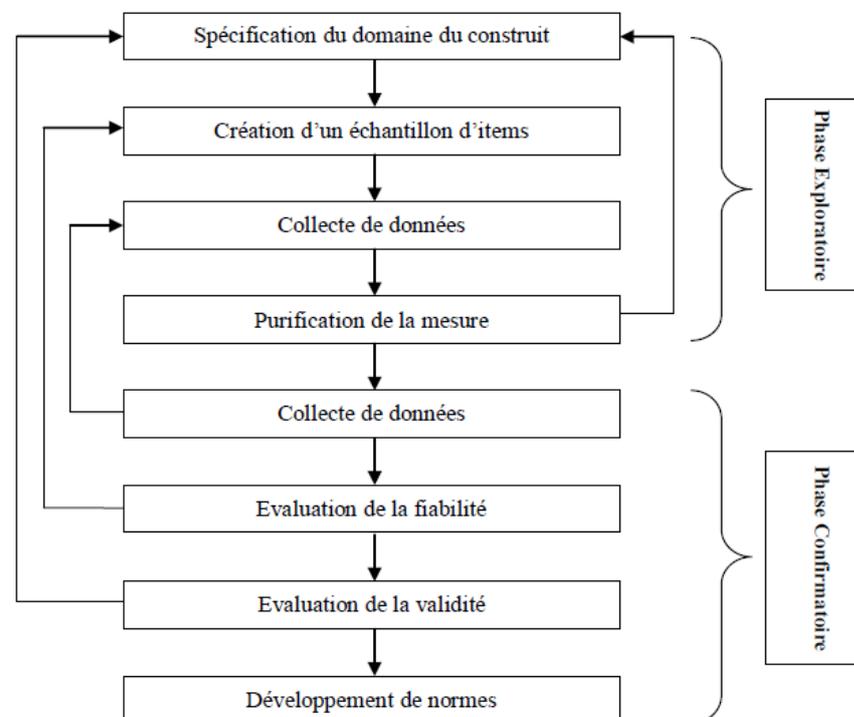


Figure 3.13 Le paradigme de Churchill (1979)

Source : Wang, (2010), op cit, p.103

Les étapes que nous suivons afin de valider nos propres échelles de mesure sont simplifiées par rapport au paradigme. Elles sont présentées dans la figure 3.13

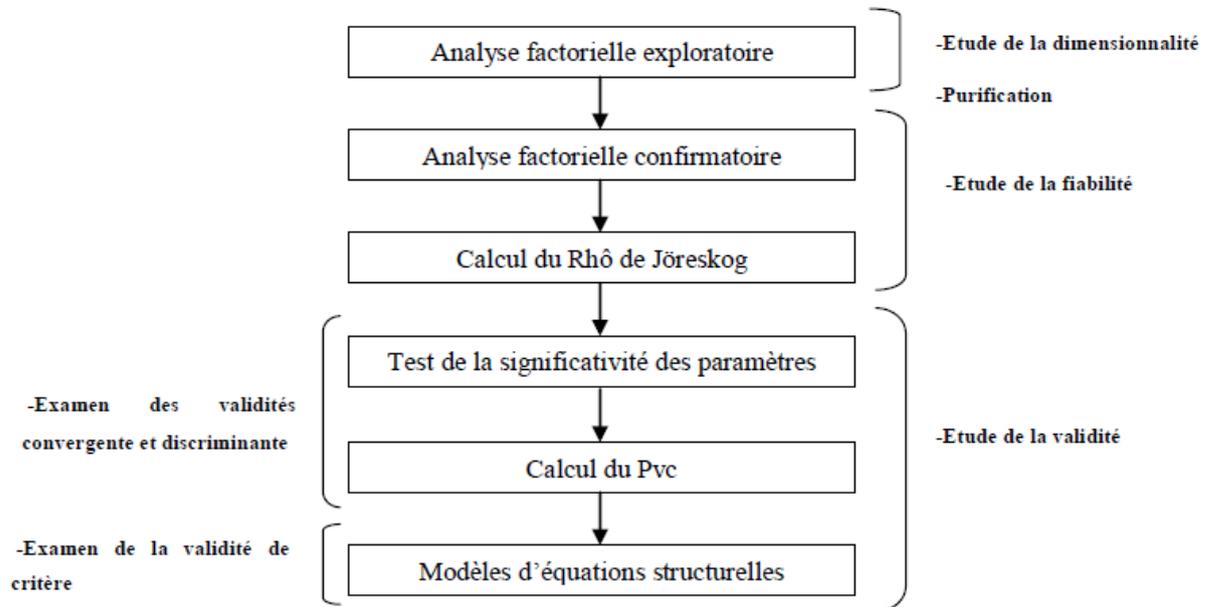


Figure 3.14 Le processus simplifié

Source : Wang, (2010)., op cit, p.104

4.1 Analyse factorielle exploratoire

La première étape dans l'analyse exploratoire est celle de l'étude de la dimensionnalité des échelles et de la purification de la mesure, qui ce fait habituellement effectuée par les logiciels courants (SPSS, BMDP, SAS). Ainsi lorsque la solution factorielle (solution statistique) proposée par le logiciel confirme notre hypothèse de départ, ce qui est un bon signe. Si ce n'est pas le cas, cela n'infirme pas forcément notre hypothèse, car plusieurs solutions sont possibles pour chaque analyse, et le logiciel ne peut en proposer qu'une "la plus adaptée statistiquement". Une autre solution plus conforme à nos hypothèses peut être presque aussi bonne que la solution proposée, mais elle ne peut pas être vérifiée (Chikh, 2017,p.142).

Pour toute analyse factorielle exploratoire il est recommandé l'utilisation de l'analyse en composantes principales connu par (ACP), elle a été créée par HOTELLING (1933). Est elle doit s'assurer que l'échelle mesure exactement ce qu'elle est censée mesurer. Quand le construit est unidimensionnel, l'ACP fait apparaitre un seul facteur et s'il est multidimensionnels il en fait apparaitre plusieurs.

4-2 Analyse factorielle confirmatoire : L'examen de la fiabilité et des validités

L'analyse factorielle confirmatoire permet la détermination non seulement du nombre de facteurs mais aussi l'appartenance de chaque variable à un ou plusieurs facteurs. Ce type d'analyse doit être utilisé avec précaution, lorsque l'on est vraiment à la phase finale de la confirmation d'un modèle (Durand, C. 2003).

En outre, cette analyse est utile pour le retient ou la suppression des variables soit des facteurs ou des items qui affectent la fiabilité de l'instrument de mesure, en se basant sur les contributions factorielles et sur le R^2 . Ainsi pour vérifier les relations révélées dans les hypothèses, il est recommandé de se référer à deux indicateurs :

Le T de Student (CR) et les coefficients de régression standardisés (béta). La valeur (CR) doit être supérieure à 1.96 et les coefficients de régression doit être compris entre 1 et -1. Par conséquent, plus la valeur absolue d'un coefficient est proche de 1, plus la relation linéaire est forte et vice versa. Les indicateurs suivants peuvent être utilisés pour lire les résultats de la régression (Carricano et Poujol 2008) :

- ✓ **R** : le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé sa valeur varie de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et variables dépendantes. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables est élevée.
- ✓ **R²** : il est une mesure du comportement prédictif du modèle. Il permet de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante. Si R^2 est supérieur à 0,1, le modèle est significatif. Si R^2 est entre 0,05 et 0,1, alors le modèle est tangent, et s'il est inférieur à 0,05, alors le modèle n'est pas significatif.
- ✓ **β (Le Bêta)** : Ce coefficient standardisé permet la comparaison de la contribution de chaque variable. Il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard variant entre -1 et +1
- ✓ **Le test F** : Sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative. Autrement dit, quelle que soit la force de la relation existante entre les variables explicatives et les variables à expliquer, elle est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- ✓ **Le test T (CR)** : est, associée à chacun des scores factoriels, doit être significative, c'est-à-dire supérieure à 1,96 (relations significatives entre une variable latente et un de ses indicateurs).

4.2.1 La fiabilité (L'alpha de Cronbach)

La fiabilité représente le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent, de façon constante, le construit étudié (Perrien et al. 1984). Les indicateurs classiques de fiabilité sont présentés dans cette section.

La fiabilité (également appelée cohérence interne : "Internal consistency reliability" qui nous informe, à travers l'alpha de Cronbach, sur le degré de corrélation de chaque item d'une échelle avec au moins un autre item de celle-ci. Ainsi, ces items mesurent précisément et uniquement le construit analysé et partagent par là même, une notion commune. Le coefficient de l'alpha estime la variance du score total des facteurs communs propres aux items de l'échelle testée (Tounés, 2003, p.259).

4.2.1.1 Le coefficient alpha de Cronbach

L'alpha de Cronbach est un indicateur qui permet mesurer la fiabilité des différents items censés contribuer à mesurer un phénomène (Evrard, B., & al. 2003, p.58). Cet indicateur donne une information sur la mesure dans laquelle chaque item d'une échelle corrèle avec au moins un autre item de celle-ci.

La valeur du coefficient Alpha est comprise entre 0 et 1. Plus élevée est la valeur de Alpha de Cronbach, plus les items représentent le même phénomène et l'échelle a une bonne cohérence interne.

Nunnally (1978) recommande un Alpha supérieur à 0.6 pour se prononcer sur la fiabilité des mesures. Il précise à ce sujet qu'un Alpha est acceptable quand il est compris entre 0,6 et 0,7. Ainsi, Devellis (2003) considère qu'une valeur inférieure à 0,60 est inacceptable, entre 0,60 et 0,65 est indésirable, entre 0,65 et 0,70 est acceptable, entre 0,70 et 0,80 est respectable, entre 0,80 et 0,90 est très satisfaisante, quand elle est supérieure à 0,90, on doit envisager de simplifier cette échelle. Nous acceptons généralement des valeurs supérieures à 0.6 pour une étude exploratoire (Wang, 2010, p.105).

4.2.2 La validité

Les recherches en sciences sociales font souvent appel à un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours observables. La validité mentionne la capacité des instruments de mesure sélectionnés à maîtriser autant que possible ces concepts théoriques.

4.2.2.1 La validité de contenu

visée à assurer « qu'en termes de contenu, les instruments développés sont représentatifs de ce que l'on mesure » (Perrien et al. 1984). Elle est estimée de manière qualitative. Cela implique de vérifier que tous les éléments affectés à la mesure conceptuelle sont théoriquement cohérents avec celle-ci et s'ils en capturent différents aspects. Il faut s'assurer que le manuscrit des items n'excède pas la définition du concept, au contraire, ils y sont bien contenus.

4.2.2.2 La validité de trait

visée à garantir « Que les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier » (Evrard et al. 1997). Elle est bonne lorsque la validité convergente et la validité discriminante sont satisfaisantes.

4.2.2.3 La validité convergente

S'attache de vérifier si les indicateurs de mesure convergent vers le même trait, c'est-à-dire que « Les corrélations entre items mesurant un même trait sont supérieures aux corrélations entre items ne mesurant pas le même phénomène » (Evrard et al. 1997). Selon la norme proposée par Fornell et Larcker (1981), lorsque la variance partagée entre un construit et sa valeur mesurée (*pvc*) est supérieure à 50 %, la validité convergente est forte ; par conséquent, l'indice de mesure peut expliquer la variance de la structure mieux que l'erreur de mesure. Lorsque la relation entre le construit mesuré et ses indicateurs de mesure est statistiquement significative, assurez-vous d'une faible validité (Wang, 2010, p.107).

4.2.2.4 La validité discriminante

visée à vérifier si les items supposés mesurer des construits différents (ou des facettes distinctes d'un même concept) sont effectivement faiblement liés afin de distinguer les phénomènes. La validité discriminante suppose que la variance partagée entre les construits est inférieure à la variance partagée entre les construits et leurs mesures (Fornell et Larcker, 1981). On peut tirer la conclusion de la validité discriminante par la valeur *pvc* d'une structure supérieure au carré de la corrélation entre la structure et les autres. Une autre façon est qu'en prenant un modèle sans contrainte de corrélation entre les différents construits et un modèle avec une corrélation fixe entre les construits de 1. Si la différence entre les valeurs du χ^2 des deux modèles est significative, cela prouve la validité discriminante (Wang, 2010, p.107).

4.2.2.5 La validité nomologique

Implique la connexion entre les concepts. La question est de savoir si la relation entre les mesures de différents concepts est conforme aux prédictions théoriques basées sur des recherches antérieures. Dans le cas de la mise en relation du concept avec des comportements, on utilise le concept de validité prédictive, qui permet de déterminer les indices d'adéquation du modèle, ainsi que le test et la valeur de la causalité reliant un construit testé à d'autres (Wang, 2010, p.107).

4.2.3 Les indices de validation des mesures de recherche

Afin de valider les variables, l'étude de la dimensionnalité de l'échelle s'appuie sur une analyse factorielle exploratoire (AFE) correspondent à la collecte de données. Par conséquent, nous vérifions d'abord si les conditions concernant la factorisation des variables étaient respectées :

4.2.3.1 Test de Normalité des distributions des variables (Kurtosis, Skewness)

Une distribution normale des variables se présente généralement comme un histogramme symétrique sous forme de cloche dont les proportions types sont: la symétrie mesurée par le coefficient d'asymétrie de « Skewness » et le coefficient d'aplatissement « Kurtosis ».

✓ **Coefficient de symétrie (Skewness)**: Afin de vérifier la distribution des réponses, il est recommandé de commencer par analysé le coefficient de symétrie (Skewness) permettant de vérifier si les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne (le coefficient est alors nul) ou si elles sont plutôt concentrées vers les valeurs les plus faibles (coefficient positif) ou vers les valeurs les plus élevées (coefficient négatif). Il est généralement admis que ce coefficient de symétrie doit être inférieur à 1 (Carrino, Poujol et Bertrandias, 2010 ; Chikh, 2017, p.144).

✓ **Coefficient d'aplatissement (Kurtosis)**: Le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) compare la forme de la courbe de distribution des observations à celle de la loi normale. Un coefficient positif indique une plus forte concentration des observations, tandis qu'un coefficient négatif indique une courbe plus "aplatie" (Evrard et al. 2003). Il est généralement admis que ce coefficient d'aplatissement doit être inférieur à 1,5 (Carrino, Poujol et Bertrandias, 2010 ; Chikh, 2017, p.144).

4.2.3.2 Le test Kaiser, Meyer et Olkin (K.M.O) de degré d'intercorrélation entre les questions

Cet indice permet de quantifier le degré de corrélation entre les variables et la pertinence de l'analyse factorielle. Sa valeur est comprise entre 0 à 1. En principe, un KMO supérieur à 0,7

est suffisant pour réaliser l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Si la valeur ne dépasse pas 0,5, les résultats de l'analyse factorielle peuvent ne pas être exploitables. (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004, Wang, 2010, p.111 ; Tchouar, 2021, p.181). En détail : $KMO < 0.5$: Inacceptable, $0.5 < KMO$: Moyen, $0.7 < KMO$: Bien, $0.8 < KMO$: Excellent (Chikh, 2017, p.145).

4.2.3.3 Le test de sphéricité de Bartlett

Le test de sphéricité de Bartlett est « Utilisé pour tester l'hypothèse nulle que les variables ne sont pas corrélées dans la population. (Malhotra et al. 2007) En d'autres termes, il faut vérifier que les corrélations entre les variables sont statistiquement significatives (Jolibert et Jourdan, 2009). Pour que les données soient factorisables, ce test doit être significatif. Il est significatif à un seuil ($p < 0.05$), soit le rejet de l'hypothèse nulle et donc les variables sont corrélées entre elles. Nous testons l'hypothèse d'absence de corrélation dans la matrice de corrélation (Tabachnick et Fidell ; 2000 ; Chikh, 2017, p.145).

On utilise le test de sphéricité de Bartlett: si la signification (Sig.) tend vers 0.000, c'est très significatif, inférieur à 0.05 significatif, entre 0.05 et 0.10 acceptable et au dessus de 0.10, on rejette (Le Moal, L. 2002, p.05) . Le test de Bartlett doit donc être significatif pour que les données soient factorisables.(Ghomari, 2015, p.301).

4.2.3.4 la matrice anti-image qui contient les MSA (Measure Sampling Adequacy)

Ces valeurs correspondent à la mesure dans laquelle la question est anticipée par d'autres questions, elles doivent être supérieures à 0,5 (Wang, 2010, p.111).

4.2.3.5 Variance expliqué

Il s'agit d'un nombre compris entre 0 et 1 car les variances sont des nombres positifs ou nuls, et la variance inter fait partie de la variance globale.

4.2.3.6 Le choix des méthodes d'analyse et d'extraction

L'analyse factorielle exploratoire s'effectue à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) car elle fournit que l'échelle mesuré précisément le construit qu'elle est censée mesurer. Lorsque le construit est unidimensionnel, l'ACP affichera un seul facteur et contrairement pour les construits multidimensionnels. Elle permet d'examiner que, pour chaque dimension du construit, les items censés la mesurer sont uniques et clairement reliés à elle. On considère les règles suivantes adaptées de Roussel & Igalens, (1998) et Evrard & al, (1997) pour compléter l'ACP, l'extraction des facteurs restituant au moins 50% de la variance totale (Tchouar, 2021, p.182).

4.2.3.7 Le choix du nombre de facteurs à extraire

De nombreuses méthodes ont été proposées pour choisir le nombre de facteurs à retenir (Scree test, Pourcentage de variance, Critère de Kaiser, Test de Horn, Test MAP,...etc.). Le pourcentage de variance expliqué est souvent le plus utilisé. Le seuil de variance totale restitué et accepté en Sciences sociales est de 60% (Hair & al., 1998 ; Chikh, 2017,p.146).

4.2.3.8 L'épuration et interprétation des facteurs (Le poids factoriel et la communauté)

- Le « poids factoriel » représente la corrélation entre la variable et le facteur. Il est donc compris entre -1 et $+1$. On élimine les items qui corrént faiblement avec tous les facteurs ou qui corrént fortement avec plus d'un seul facteur.

- La « communauté » des variables représente le pourcentage de variance de la variable qui est prise en compte par la solution factorielle. Elles doivent être supérieures à 0,5 (Evrard et al, 2003 ; Chikh, 2017, p.146).

4.3 Le modèle des équations structurelles

Les modèles d'équations structurelles (MES) appartiennent à une catégorie de modèles statistiques complexes qui peuvent être utilisés pour corréler des concepts non-observables. Ils ont été développés en 1960, pour tester des rapports de causalité multiples mais leur utilisation a été étendue à la validation d'instruments. Leur apport réside dans la possibilité d'une part de gérer les estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances inter-reliées, et d'autre part, d'incorporer des erreurs de mesure. Par conséquent, par rapport aux méthodes traditionnelles (comme la régression, nous pouvons mesurer les effets estimés de plusieurs déterminants sur plusieurs causes, et nous pouvons également obtenir des estimations plus précises (Chikh, 2017, p.140).

4.3.1 Principes du modèle

Les modèles des équations structurelles sont basés sur l'articulation d'analyses factorielles et de régressions. L'analyse factorielle servira à la détermination et la mesure des variables latentes et à la production d'un « modèle externe ». Les régressions sont destinées à tester les effets supposés entre des variables et à produire le « modèle interne » (Jacobowicz, E. 2007) .

Dans le domaine du marketing, les travaux de Bagozzi (1980) ont contribué de façon déterminante à l'essor de ces méthodes dans les disciplines de gestion. L'usage des modèles d'équations structurelles se développe surtout depuis le début des années 1980 dans les

recherches empiriques en GRH, en psychologie des organisations et en marketing, la finance, les relations professionnelles, les systèmes d'informations, la stratégie et l'organisation s'en emparent aussi.(Roussel & al, 2002 ; Chikh, 2017, p.140)

Les équations structurelles constituent alors, un outil très intéressant puisqu'il permet de vérifier un ensemble de relations. Il permet entre autres, la validation des modèles d'analyse factorielle en permettant la présence de variables complexes ou de facteurs de deuxième degré. Il permet de tester les effets de médiation de façon simultanée. On ne peut toutefois pas l'utiliser à toutes les sauces. On doit le garder pour une validation en fin de processus.

Les équations structurelles proviennent de trois "types" d'analyse (Claire Durand, 2018)

- ✓ Les analyses de cheminement (pathanalysis) .
- ✓ Les analyses de variables latentes (analyses factorielles).
- ✓ Les analyses d'équations simultanées .

C'est la combinaison de ces trois chemins qui a mené aux équations structurelles. Il s'agit d'une analyse de cheminement, comprenant habituellement de multiples analyses simultanées et utilisant des variables latentes.

4.3.2. Les étapes suivies

D'abord la théorie, un modèle élaboré avant la collecte des données (pas toujours possible, mais idéal). Après la collecte des données (avant l'analyse des équations structurelles), collecter les données selon le modèle :

- ✓ Statistiques descriptives uni variées.
- ✓ Modèle de mesure: statistiques descriptives multi variées (analyses factorielles exploratoires).
- ✓ Analyses bi-variées et vérification d'hypothèses "simples" (χ^2 , tests F, etc.).
- ✓ Régressions avec entrée hiérarchique pour avoir une idée de "ce qui tient la route".
- ✓ Élaboration du modèle à tester.

Une fois le modèle développé, nous pouvons le tester : (Chikh, 2017, p.141)

A) Générer une matrice de covariance ou de corrélation (généralement nécessaire) pour déterminer le type de matrice à analyser.

B) Déterminer les paramètres fixes et les paramètres à estimer, les équations et les programmes (langage Simplis en Lisrel).

C) Utilisez divers indices d'ajustement et indices de signification pour chaque paramètre afin de vérifier l'applicabilité du modèle.

D) Si nécessaire, modifiez le modèle en fonction des indicateurs fournis par LISREL et de la théorie qui sous-tend le modèle.

Le modèle d'équation structurel se compose de deux parties (Figure 3.14). Modèle de mesure (ou modèle externe) et le modèle structurel (ou le modèle interne). Le modèle de mesure est « une sous-partie du modèle complet incluant la relations entre les variables latentes et les variables manifestes » alors que le modèle structurel « une sous-partie du modèle complet incluant les relations entre les variables latentes» (Jakobowicz, 2007 ; Meradi, 2020, p.204).

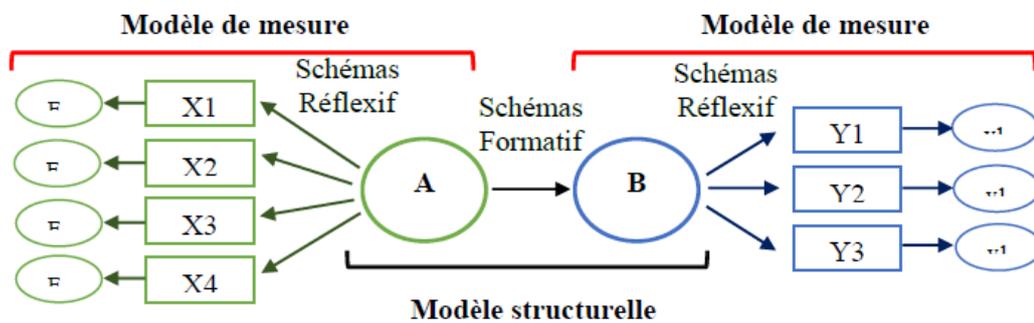


Figure 3.15 Exemple illustratif d'un modèle des équations structurelles

Source : Meradi, S 2020., op cit. p.204

4.4 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure

La technique des équations structurelles fournit une batterie d'indices pour évaluer la qualité d'ajustement. Ces indices peuvent être regroupés en trois catégories:

4.4.1 Les indices d'ajustement absolus

Les indices d'ajustement absolus permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées. Les indices les plus importants et les plus utilisés sont :

(Roussel P. et al. 2002, p.63)

- ✓ Le Chi² corrigé (*Scaled Chideux*) rapport Chi^2 / DF . Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en fonction du nombre de degré de liberté DF.
- ✓ Le Chi² étant fortement biaisé par la taille de l'échantillon, d'autres indices absolus sont proposés afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle.

- ✓ Le Chi² étant fortement biaisé par la taille de l'échantillon, d'autres indices absolus sont proposés afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle.
- ✓ RMSEA (Root Means Square Error of Approximation). Cet indicateur mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié ; Il prend en compte la complexité du modèle évalué en relativisant l'écart d'ajustement au nombre de degré de liberté. Il est indépendant de la taille d'échantillon. Sa valeur est comprise entre 0.5 et 0.10 ; < 0.10 = à peine tolérable, < 0.08 = acceptable, < 0.05 = bon
- ✓ GFI (Goodness of Fit Index) de Jöreskog. Cet indice mesure le pourcentage de variance/covariance expliqué par le modèle proposé. Il qui varie entre 0 et 1 et témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable quand il est supérieur ou égal à 0.9.
- ✓ AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), qui varie entre 0 et 1. Il témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable quand il est supérieur ou égal à 0.8. Cet indice représente le montant de la variance et de la covariance expliqué par le modèle, ajusté des degrés de liberté.
- ✓ RMR (*Root Mean Square Residual*). Il s'agit du Résidu moyen, il suppose de travailler sur les matrices de corrélations et représente la racine carrée de la moyenne des résidus ajustés au carré. Cet indice qui varie entre 0 et 1.
- ✓ SRMR (*Standardized Root Mean Residual*), qui varie entre 0 et 1 et représente une version standardisée du RMR.
- ✓ PNI (*Population Non centrality Parameter*). Il s'agit d'un paramètre de non centralité de la population, très sensible à la complexité du modèle mais peu à la taille de l'échantillon.
- ✓ Gamma 1 (*Gamma Population*) et Gamma 2 (*Gamma Ajusté Population*). Ce sont des variantes des GFI/AGFI calculés selon la matrice de variance/covariance induite par la population totale et non l'échantillon.

4.4.2 Les indices incrémentaux

Ces indices permettent de comparer l'ajustement du modèle testé à celui d'un modèle plus restrictif, appelé modèle de base. Parmi les indices les plus couramment utilisés nous citons :

- ✓ NFI (*Normed Fit Index*) de Bentler-Bonnett représente la proportion de la covariance totale entre les variables, expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Cet Indice varie entre 0 et 1.
- ✓ NNFI (*No Normed Fit Index*) de Bentler-Bonnett. Cet indice teste

l'amélioration apportée par le modèle testé par rapport au modèle de base en prenant en compte la parcimonie du modèle.

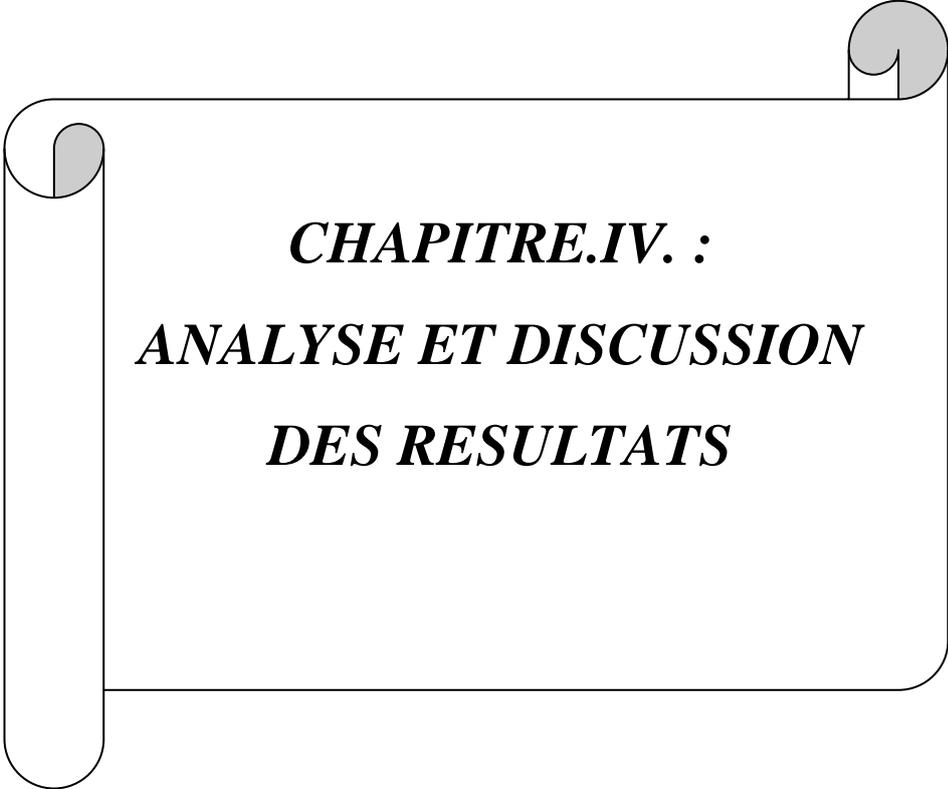
- ✓ RFI (Le *Relative Fit Index*), qui varie entre 0 et 1 et est dérivé du NFI.
- ✓ CFI (*Compared Fit Index*), qui varie entre 0 et 1 et mesure la diminution relative du manque d'ajustement.
- ✓ Bollen's Delta. Il s'agit d'une réduction de la fonction de distance par degré de liberté quand on s'éloigne du modèle de base. C'est un ajustement du NFI qui reste sensible à la taille de l'échantillon.

4.4.3 Les indices de parcimonie

- ✓ χ^2/ddl : Cet indice mesure le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle ; il permet également de distinguer, parmi plusieurs modèles alternatifs, lequel sont le plus parcimonieux. Sa valeur la plus faible possible (1, 2, voire 5).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous introduisons les aspects méthodologiques liés à la vérification empirique des hypothèses soutenues par le modèle conceptuel et la collecte des données. Dans un premier temps, nous avons introduit les domaines de recherche, le modèle théorique conceptuel et les hypothèses établies. Deuxièmement, nous avons montré le contexte de la recherche en justifiant nos choix de domaines, d'enquêtes, de bases de sondage et d'outils de mesure. Enfin, nous avons détaillé les méthodes d'analyse des données utilisées pour développer des outils de mesure sur notre modèle, ainsi que les méthodes liées au test de nos hypothèses. Nous avons prouvé que notre recherche est raisonnable, en utilisant des méthodes statistiques (telles que la modélisation des équations structurelles) pour confirmer la relation entre les variables que nous avons étudiées.



CHAPITRE.IV. :
ANALYSE ET DISCUSSION
DES RESULTATS

Introduction

Nous avons retracé dans le chapitre précédent les méthodologiques liées à la recherche qualitative et quantitative, et la méthodologie statistique adoptée et les différentes étapes que l'analyse des données doit suivre : l'analyse en composante principale (ACP) , l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) , le test des hypothèses et discussion des résultats. L'objectif de ce dernier chapitre est d'exposer l'analyse descriptive et les tests d'homogénéité des construits, incluant le test de fiabilité des instruments de mesure (items) pour s'assurer de leurs consistances internes en utilisant le logiciel SPSS.25. De plus une analyse factorielle confirmatoire sera réalisée à l'aide du logiciel STATISTICA.8.0, pour garantir la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure. À cet égard, l'intérêt est porté sur la vérification de la qualité d'ajustement du modèle de mesure. Par conséquent, l'étude de la cohérence interne et de la validité de ces instruments est une condition préalable, pour tester les hypothèses et interpréter les résultats du traitement des données des entreprises étudiées, et en dernier lieu, nous allons effectuer une analyse et discussions des résultats.

Section.1 : Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire sous SPSS.25

Cette section est consacrée à la validation des échelles relative aux variables (Communication Digitale, Usage des TIC, Soutien du Top Management et Compétitivité d'Entreprise). Concernant la collecte des données, nous avons choisi de diffuser le questionnaire, hébergé sur Google Forms, via 2 modes de distribution, à savoir : sur les réseaux LinkedIn et Facebook, et la base de données de la chambre de commerce et d'industrie de Tlemcen. Nous réalisons une Analyse Factorielle Exploratoire. Ceux-ci nous permettent, à travers l'analyse factorielle et le test de l'alpha de Cronbach, de procéder à l'épuration, des items composant les différentes échelles du questionnaire.

1.1 La vérification de la fiabilité de l'échelle : Analyse factorielle exploratoire

1.1.1 La variable « COMMUNICATION DIGITALE »

Nous avons engendré une échelle multiple à 11 items pour mesurer cette variable. Pour approfondir les résultats de l'ACP nous avons procédé au test de la fiabilité des échelles (cohérence interne) dans le Tableau.4.1, qui est une condition nécessaire d'homogénéité.

Cela calcul, d'une part, la corrélation de chaque item avec l'échelle globale (troisième colonne) ; d'autre part, il est calculé en retirant chaque fois un item de l'échelle globale (quatrième colonne). Comme indiqué plus haut dans le chapitre 3, la valeur de cet indice varie entre 0 (cohérence interne faible) et 1 (cohérence interne extrêmement bonne). L'élimination des items, dont la suppression est susceptible d'améliorer l'alpha de Cronbach, peut alors être envisagée. Dans notre étude aucun item a été supprimé, cela est prouvé par la corrélation des items qui sont tous supérieurs à 0.3. (Troisième colonne du Tableau 4.1). L'Alpha Cronbach est égal à 0,860, ce qui est une valeur largement supérieure à la norme retenue, soit 0,7. Les résultats du Test de l'analyse de la variance (ANOVA) indiquent que le test de Fisher est significatif, ainsi la moyenne des réponses est estimée à 3,821 (≥ 3.5), et l'écart type est estimé à 1,12 ceci tendres vers l'accord, donc l'échantillon il est représentatif. Ainsi que la représentativité des items sur le facteur indique une très bonne qualité psychométrique.

Tableau 4.1 Analyse de la fiabilité de la variable « Communication Digitale »

Echelle multiple [CD " « COMMUNICATION DIGITALE» : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
Items	Moyenne $\bar{X}= 3,821$	Ecart-type $\sigma=1.12$	Corrélation complète des éléments corrégés	Carré de la corrélacion multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CD 1	4,5723	0,78632	0,393	0,343	0,858
CD 2	4,4046	0,85480	0,471	0,403	0,854
CD 3	4,0520	1,13233	0,465	0,371	0,855
CD 4	3,9133	1,12503	0,608	0,441	0,844
CD 5	3,7746	1,05160	0,652	0,474	0,841
CD 6	3,3931	1,31466	0,631	0,492	0,842
CD 7	3,7052	1,23412	0,707	0,599	0,835
CD 8	3,6243	1,20700	0,453	0,429	0,856
CD 9	3,9711	1,08063	0,424	0,299	0,857
CD 10	3,2139	1,23205	0,686	0,526	0,837
CD 11	3,4104	1,19559	0,578	0,376	0,846
Nombres Items initial = 11		Nombres Items retenus= 11		Item Suprimé: /	
Test ANOVA F=37,834 Signification = 0,000					
Alpha Cronbach= 0,860					

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

Par la suite nous avons effectué une analyse factorielle pour tester la dimensionnalité des items (cd 1, cd 2, cd 3, cd 4, cd 5, cd 6, cd 7, cd 8, cd 9, cd 10, cd 11), les résultats ont été résumés dans le tableau.4.2. La procédure de résolution permet d'identifier la matrice de composante (les contributions factorielles) de chaque item et les axes factoriels et aussi de calculer la variance qui leur est associée. Le tableau 4.2 a pour objectif de recueillir des informations concernant l'usage de la communication digitale dans les entreprises. Il s'agit de s'enquérir de la véracité de leur existence. Le test de dimensionnalité exécuté sur l'échantillon de référence indique que les énoncés (cd1, cd2, cd3, cd4, cd5, cd6, cd7, cd8, cd9, cd10, cd11) sont rattachés à un seul facteur. Ils contribuent tous pour une valeur supérieure au critère de contribution qui est estimé à 0,50, à l'exception du premier item (cd1) qui possède un coefficient

factoriel légèrement inférieur à 0,50 (0,48). De plus, les items restituent 54,58 % de la variance de l'information. L'échelle ainsi constituée est unidimensionnelle.

Le résultat du coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0.857) et le test de Bartlett sont significatifs ($\chi^2 = 698,185$), et soulignent que cette dernière présente une bonne prédisposition à la factorisation. Les résultats obtenus prouvent la bonne fiabilité de l'échelle "CD" et sont factorisables.

Tableau 4.2 Analyses factorielle exploratoire de l'échelle «La communication digitale»

Items COMMUNICATION DIGITALE (CD)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
CD 1	0,482	0,576
CD 2	0,560	0,639
CD 3	0,569	0,388
CD 4	0,702	0,498
CD 5	0,740	0,551
CD 6	0,714	0,634
CD 7	0,780	0,721
CD 8	0,547	0,600
CD 9	0,525	0,322
CD 10	0,766	0,609
CD 11	0,677	0,465
Variance expliquée	54,581 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage)	KMO= 0.857	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 55
		$\chi^2 = 698,185$

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

1.1.2 La variable « Soutien du Top Management »

L'analyse en composantes principales (ACP) a mis en évidence l'homogénéité de l'échelle « Soutien du Top management » (STM). La fiabilité des échelles est résumée dans le tableau.4.3. La valeur de l'Alpha Cronbach confirme que les échelles sont très cohérentes entre eux (0,927), et que les 5 items sont corrélés à plus de 0.76 au score global de l'échelle (troisième colonne). Ceux-ci prouvent que les échelles de mesure sont interdépendantes c'est-à-dire ils sont corrélés

entre eux, et mesurent bien la variable " Soutien du Top Management ". Par conséquent, la majorité de l'échantillon concorde généralement ($\bar{X}= 4,29 > 3,5$) avec l'échelle de mesure du questionnaire de l'étude.

Tableau 4.3 Analyse de la fiabilité de la variable «Soutien du Top Management»

Echelle multiple [STM] " SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT" : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
Items	Moyenne $\bar{X} = 4,295$	Ecart-type $\sigma=0.925$	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
STM 1	4,2659	0,94552	0,763	0,635	0,919
STM 2	4,3526	0,90055	0,832	0,708	0,905
STM 3	4,3642	0,82848	0,849	0,737	0,904
STM 4	4,1965	1,01534	0,793	0,692	0,914
STM 5	4,2948	0,92750	0,819	0,704	0,908
Nombres Items initial = 05		Nombres Items retenus= 05		Item Supprimé: /	
Test ANOVA F=3,319 Signification = 0,000					
Alpha Cronbach= 0,927					

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

L'Analyse factorielle exploratoire de l'échelle dans le tableau 4.4 ci-dessous a pour objectif de recueillir des informations concernant des allures de la variable « soutien du top management ». Le test de dimensionnalité exécuté sur l'échantillon indique que les items "STM1, STM2, STM3, STM4, STM5 " ont des contributions factorielles satisfaisantes (toutes supérieures à 0,85). De plus, les items expriment 77,824 % de la variance de l'information et elle est supérieure au bord de 50%. L'échelle ainsi constituée est unidimensionnelle. Le KMO= 0,867 cela indique bien que la qualité de l'échantillonnage et les corrélations inter-items sont adéquates. Nous déduisons statistiquement qu'il existe une solution factorielle acceptable qui représente la relation entre les variables manifestes (items).

Tableau 4.4 AFE de l'échelle «Soutien du Top Management»

Items SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT (STM)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
STM 1	0,851	0,723
STM 2	0,896	0,803
STM 3	0,908	0,825
STM 4	0,869	0,756
STM 5	0,885	0,784
Variance expliquée	77,824 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO= 0,867	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 10
		Khi-carré approx $\chi^2 = 683,994$

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

1.1.3 La variable « Usage des TIC »

Les statistiques de cohérence interne montrent que l'homogénéité du facteur « Usage des TIC » (UTIC) est vérifiée pour l'échantillon étudié. En effet, le score de fiabilité de ce facteur a une bonne valeur (0,832), ce qui est supérieur à la norme adoptée par l'échelle qui est de (0,7). De plus, la moyenne globale de la réponse est estimée à 3,55, et l'écart type égale 1,06 < 1.20, ce qui signifie que les résultats obtenus montrent donc une cohérence interne encourageante.

Tableau 4.5 Analyse de la fiabilité de la variable «L'sage des TIC»

Echelle multiple [UTIC] " USAGE DES TIC " : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
items	Moyenne $\bar{X}= 3,551$	Ecart-type $\sigma=1.063$	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélacion multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
UTIC1	3,4162	1,03439	0,558	0,316	0,891
UTIC2	3,5723	1,06298	0,748	0,651	0,711
UTIC3	3,6647	1,09054	0,783	0,674	0,672
Nombres Items initial = 03		Nombres Items retenus= 03		Item Suprimé: /	
Test ANOVA F=6,409 Signification = 0,000					
Alpha Cronbach= 0,832					

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

Le tableau 4.6 résume les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) de l'échantillon étudié qui montrent l'unidimensionnalité de « Usage des TIC » (UTIC). La variance expliquée est égale à 75.048 % et elle est supérieure au seuil recommandé (50%) .L'échelle ainsi constituée est unidimensionnelle. Tous les items ont des contributions factorielles satisfaisantes (toutes supérieures à 0.77). De même pour la qualité de représentation de ces échelles (items) qui sont tous supérieures au seuil recommandé (0.59, 0.81, 0.84 > 0.50). La dimensionnalité de l'échelle est globalement acceptable. L'indice de corrélation inter-items KMO égale à 0.658 > 0.5, ainsi le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p=0,000 < 0.05$). Les résultats de l'analyse factorielle indiquent que la variable (UITC) ainsi constituée est unidimensionnelle.

Tableau 4.6 AFE de l'échelle «Usage des TIC»

Items USAGE DES TIC (UTIC)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
UTIC1	0,771	0,594
UTIC2	0,902	0,813
UTIC3	0,919	0,844
Variance expliquée	75,048 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO= 0.658	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 3
		$\chi^2 = 241,113$

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173)

1.1.4 La variable « Compétitivité d'Entreprise »

Le test de fiabilité fait apparaître que cette échelle qui contient 5 items est homogène (tableau.4.7). Les données de cohérence interne montrent que la valeur d'Alpha Cronbach est égale à 0,853. Le test de Fisher est significatif ($F=9,541$) et la moyenne des réponses $\bar{X}= 3.513$, et l'écart type est autour de 1, ce qui représente une valeur acceptable par rapport à la moyenne requise de l'écart type (< 1.2) pour une échelle de Likert de 5 dimensions. Cela veut dire la totalité des items qui mesurent la variable " la compétitivité " représente une cohérence interne entre les échelles de mesures, par conséquent les résultats obtenus nous amènent donc à retenir l'échantillon de notre étude.

Tableau 4.7 Analyse de la fiabilité de la variable «Compétitivité d'entreprise»

Echelle multiple [COMP] "COMPETITIVITE D'ENTREPRISE" : Cohérence Interne					
Statistiques de total des éléments					
Items	Moyenne $\bar{X}= 3,513$	Ecart-type $\sigma=0.979$	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélatio n multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
COMP1	3,5607	,96633	0,701	0,519	0,813
COMP2	3,3931	1,04345	0,675	0,544	0,820
COMP3	3,5318	,91205	0,677	0,478	0,820
COMP4	3,3410	,93659	0,719	0,555	0,809
COMP5	3,7399	1,03231	0,566	0,365	0,850
Nombres Items initial = 05		Nombres Items retenus= 05		Item Supprimé: /	
Test ANOVA F=9,541 Signification = 0,000					
Alpha Cronbach= 0,853					

Source:Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

L'Analyse factorielle exploratoire présentée dans le tableau 4.8 met en évidence l'unidimensionnalité de la variable "COMP" auprès de l'échantillon étudié. Tous les items se rapportent de manière significative à un seul facteur (contributions factorielles supérieures à 0,7). Cependant, la variance totale restituée par le facteur est égale à 63.418 % > 50%. L'indice KMO (0.813) indique une bonne applicabilité des données à la factorisation. De même, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi^2 = 368,777$, ddl = 10, p=0,000 < 0.05).

Les résultats attestent que l'échelle de la compétitivité d'entreprise est satisfaisante, ce qui veut dire que les cinq dimensions de l'échelle de mesure sont factorisables.

Tableau 4.8 AFE de l'échelle « Compétitivité d'entreprise »

Items COMPETITIVITE D'ENTREPRISE (COMP)	Contribution factorielle (Loading)	Qualités de représentation
comp1	0,817	0,667
comp2	0,809	0,654
comp3	0,804	0,646
comp4	0,836	0,698
comp5	0,711	0,505
Variance expliquée	63,418 %	
Factorisation (la mesure de la qualité d'échantillonnage.)	KMO= 0.813	Test de Bartlett $p=0,000 < 0.05$
		ddl = 10
		$\chi^2 = 368,777$

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS.25 (N=173).

L'homogénéité et la fiabilité des échelles étant vérifiée, nous allons procéder dans la section suivante aux tests de validité convergente par l'analyse factorielle confirmatoire. Dans cette perspective, notre démarche mobilise la méthode des équations structurelles.

Section.2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) sous Statistica.08

Selon (Leclinche, 2016, p.266), Dans le cadre de la construction et la validation du modèle théorique dans la méthode des équations structurelles, le test s'effectue en deux étapes essentielles : (- Le test du modèle de mesure, - Le test du modèle complet impliquant le test du modèle structurel) .Pour le modèle de mesure, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet de vérifier si les variables manifestes (items) mesurent bien la variable latente, et ainsi étudier la contribution factorielle de ses items dans la définition de cette dernière.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une méthode d'analyse des données de seconde génération qui applique un modèle d'équations structurelles à un modèle de mesure.

Dans cette étape, nous réalisons les analyses factorielles confirmatoires afin de valider le modèle de mesure et vérifier si le modèle est bien ajusté aux données empiriques. Ainsi avant de procéder à l'AFC il est primordial de vérifier la normalité des variables manifestes (items) pour choisir la méthode d'estimation.

2.1 Test de la normalité & choix de la méthode d'estimation

2.1.1 La fiabilité faciale

Afin d'assurer que les questions étaient faciles à comprendre et compréhensibles dans le bon sens et l'ordonnancement des questions était bien accepté afin d'éviter toute réponse biaisée , ainsi pour s'assurer que les items rendent bien compte du construit qui est censé être mesuré, nous avons fait plusieurs relectures et ré-examination des items par deux consultants indépendants qui opèrent dans le domaine du digitale , des académiciens (deux spécialistes en marketing ,et un expert en étude de marché) et un statisticien .

2.1.2 Test de la normalité des distributions des variables du modèle de mesure

Une distribution normale a un biais de zéro, tandis qu'une distribution proche de la loi normale, aura un certain degré de biais (asymétrie) à droite ou à gauche. Ainsi les indices de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont souvent utilisés pour évaluer la normalité de la distribution des données où la distribution observée est comparée à une distribution normale ou courbe de Gauss (Tabachnick, B. G.& al, 2007). Ses deux indices sont applicables aux variables quantitatives mesurées (variable manifeste) sur une échelle d'intervalles ou de rapports.

a- Indice de symétrie « Skewness »

En faisant appel à cet indice nous pouvons juger si les réponses sur les items sont bien réparties autour de la moyenne. Sens si lorsque les valeurs de cet indice sont supérieures à zéro (positives ou si la courbe est décalée légèrement vers la droite de la loi normale) cela signifie que les réponses tendent vers les petites valeurs [Pas du tout D'accord(1), pas D'accord (2) sur l'échelle de Likert], et si les valeurs sont négatives, ces indices tendent vers les plus grandes valeurs (la courbe est décalée légèrement vers la gauche de la courbe de la loi normale) issues de l'échelle de Likert [D'accord (4), et Tout à fait D'accord (5)]. De manière générale, la valeur absolue du Skewness doit être inférieure à 1 et autour +0 ou -0).

Tableau 4.9 Les indices d'asymétrie

Les variables manifestes	Skewness	Corrected Skewness	Normalized Skewness
cd1	-2,327	-2,347	-12,493
cd2	-1,998	-2,015	-10,728
cd3	-1,090	-1,100	-5,854
cd4	-0,984	-0,992	-5,283
cd5	-0,594	-0,599	-3,187
cd6	-0,506	-0,510	-2,715
cd7	-0,878	-0,885	-4,712
cd8	-0,661	-0,667	-3,550
cd9	-0,968	-0,977	-5,200
cd10	-0,300	-0,303	-1,611
cd11	-0,340	-0,343	-1,826
stm1	-1,669	-1,683	-8,960
stm2	-1,710	-1,725	-9,180
stm3	-1,500	-1,514	-8,057
stm4	-1,303	-1,314	-6,995
stm5	-1,361	-1,373	-7,310
utic1	-0,423	-0,426	-2,270

utic2	-0,568	-0,573	-3,052
utic3	-0,763	-0,770	-4,098
comp1	-0,579	-0,584	-3,111
comp2	-0,284	-0,286	-1,525
comp3	-0,325	-0,328	-1,745
comp4	-0,002	-0,002	-0,009
comp5	-0,577	-0,582	-3,100

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

Les résultats du tableau 4.9, montrent que les indices de symétrie sont proche de zero et négatives , ils allant de (-0.002 à -2.327), cela veut dire que les réponses selon l'échelle de Likert tendent vers D'accore (4), et Tout à fait d'accore (5) .Les résultats paraissent donc satisfaisants.

b- Indice d'aplatissement (Kurtosis)

On abstraction faite de la dispersion (donnée par l'écart type), cet Indice mesure la répartition des réponses (des masses de probabilité) autour de la moyenne (le centre de la distribution) . (Wikipedia, consulté le 22.06.2021 à 17h00). Grâce à cet indice nous pouvons comparer la forme de la courbe de distribution des observations avec celle de la loi normale. Un indice positif indique une plus forte concentration des observations alors qu'un indice négatif indique une courbe plus aplatie (Evrard et al ,2003, p.359). Une distribution normale est traduite par des valeurs égales à zéro pour les deux indices. Néanmoins, certains auteurs tolèrent des écarts variants entre [-2, +2] (Creswell, J. W. 2002).

Tableau 4.10 Les indices d'Aplatissement

Les variables manifestes	Kurtosis	Corrected Kurtosis	NormalizedKurtosis
cd1	5,926	6,137	15,911
cd2	4,758	4,934	12,775
cd3	0,237	0,279	0,635
cd4	0,219	0,261	0,588
cd5	-0,486	-0,465	-1,304
cd6	-0,897	-0,888	-2,409

cd7	-0,223	-0,194	-0,599
cd8	-0,521	-0,501	-1,399
cd9	0,172	0,213	0,463
cd10	-0,829	-0,818	-2,227
cd11	-0,753	-0,739	-2,021
stm1	3,038	3,163	8,156
stm2	3,155	3,284	8,471
stm3	2,575	2,687	6,914
stm4	1,107	1,176	2,973
stm5	1,395	1,472	3,746
utic1	-0,450	-0,428	-1,209
utic2	-0,533	-0,514	-1,432
utic3	-0,320	-0,294	-0,859
comp1	0,139	0,178	0,373
comp2	-0,498	-0,477	-1,336
comp3	-0,149	-0,118	-0,401
comp4	-0,054	-0,020	-0,144
comp5	-0,186	-0,156	-0,500

Source : Notre élaboration a l'aide du logiciel statistica.08 (N=173).

À travers les données du tableau 4.10, nous constatons que mis à part les variables "CD1,CD2,STM1,STM2" qui s'éloignent légèrement de la distribution normale, tous les valeurs du coefficient d'aplatissement sont autour de [-2, +2] et peuvent être considérés comme étant acceptables. Ainsi, cela indique que les données sont proches les unes des autres, et non loin de la distribution normal, ce qui prouve que la distribution est plus aplatie, et que la distribution des données est fiable, confirmant la loi des items.

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

L'objectif principale de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est de tester si notre modèle correspond aux données. Ils existent plusieurs méthodes d'estimation disponibles pour

tester l'ajustement d'un modèle AFC, tels que : Maximum de vraisemblance (ML), les moindres carrés pondérés (OLS), moindres carrés généralisés (GLS) (Tchouar, 2021, p200) .

2.2 L'estimation de la validité des échelles des modèles de mesure

2.2.1 Validité et Fiabilité du Modèle de Mesure « Communication digitale»

La dimension « CD » a été mesurée avec une échelle composée de 11 items « CD1, CD2, CD3, CD4, CD5 , CD6, CD7, CD8, CD9, CD10, CD11 ». Afin de vérifier si ses items mesurent effectivement la variable latente « usage de la communication digitale », nous utilisons l'ajustement des données avec le modèle de mesure de la variable latente 'CD ' et les poids factoriels des items (variables manifestes) sur la variable latente. Sur la base des indices fournis par STATISTICA.08, on a évalué la qualité d'ajustement du modèle de mesure « CD». Par conséquent, le RMS doit être inférieur à 0,05 et les indices GFI, AGFI, IGP, NFI, NNFI, CFI, doivent être supérieurs à 0,9 .

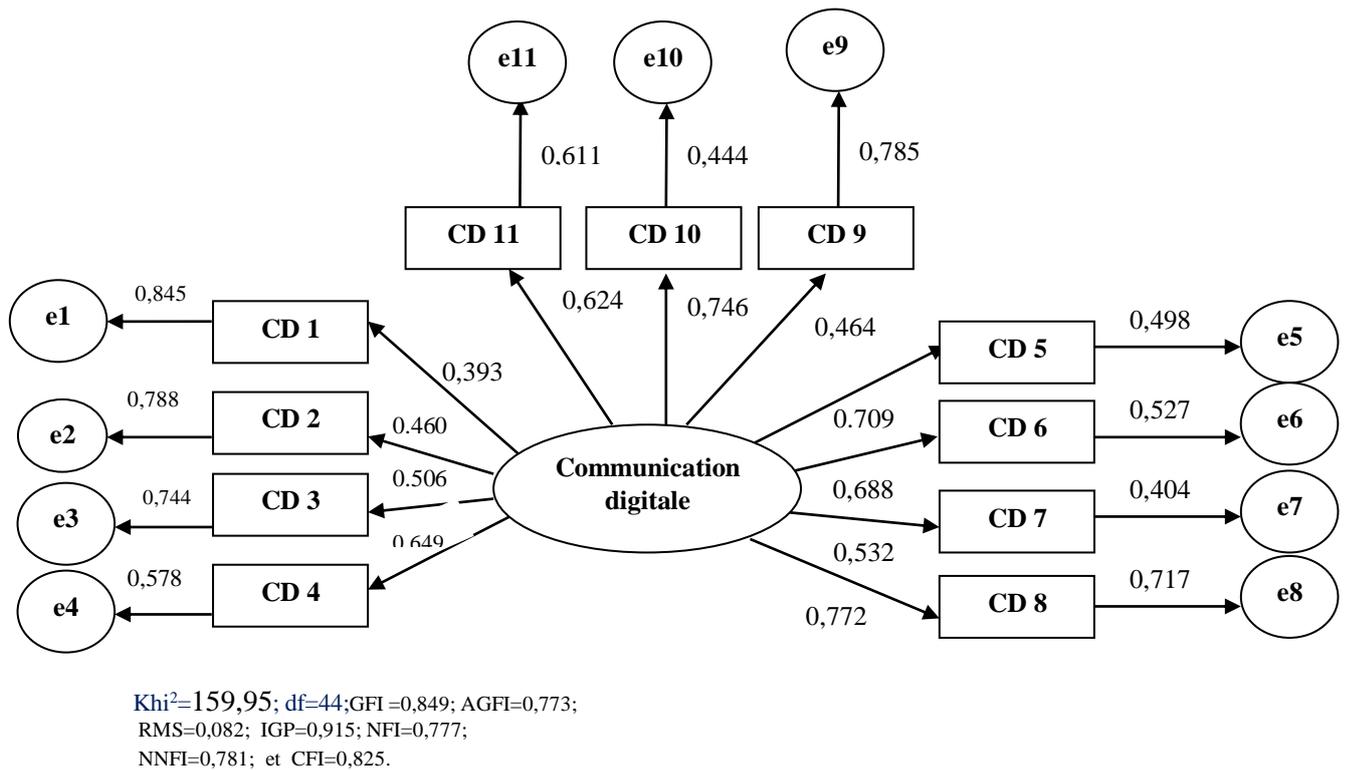


Figure 4.1 Modèle de mesure « Communication Digitale »

Source : Notre élaboration

a-La Contribution factorielle du modèle de mesure «Communication digitale»

Le tableau 4.11 présente les résultats du test de fiabilité de la contribution du facteur, qui montre que la dimension «CD» présente une contribution satisfaisante, ce qui est confirmé par la plupart des valeurs du poids du facteur λ_i (troisième colonne) dépassant le seuil recommandé, ce qui est

estimé à 0.5, sauf (cd1 : 0.393, cd2 : 0.460, cd9 : 0.464 <0,5). De plus, le test T de Student est significatif pour chaque item (variable manifeste), car toutes les valeurs sont supérieures à la valeur minimale ($T > 1.96$) et la valeur de P (Le taux de signification) est significative ($p < 0,05$). Ainsi l'erreur de mesure E_i est faible. À la base des résultats obtenus ($\lambda > 0.5$, $T > 1.96$, $p < 0.05$), on déduit que l'échelle « l'usage de la communication digitale » à 11 items est validée. (figure 4.1). Donc on peut passer à la vérification de l'ajustement du modèle théorique aux données recueillies par le biais des indicateurs d'ajustements.

Tableau 4.11 Fiabilité de l'échelle de mesure «Communication digitale»

Code items	Contenu de l'échelle de mesure	Poids Factoriel λ_i	T $1.96 <$	Niveau $P < 0.05$	Erreur de mesure E_i
Cd 1	Votre entreprise utilise les ressources de la communication digital (Exemple : site web, e-mail, réseau sociaux) pour communiquer et recevoir les feeds back avec les Consommateurs ?	0,393	5,656	0,000	0,845
Cd 2	Votre entreprise utilise la communication digital comme support aux activités commerciales (Exemple : Information sur les prix, services clientèle, ect.) ?	0,460	7,046	0,000	0,788
Cd 3	Votre entreprise utilise la communication digital pour faciliter les transactions commerciales (Exemple : Vendre des produits/ Services) ?	0,506	8,151	0,000	0,744
Cd 4	Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales ?	0,649	13,049	0,000	0,578
Cd 5	Votre entreprise assuré une communication digitale suffisante par rapport à ses concurrents ?	0,709	16,125	0,000	0,498
Cd 6	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du Mobile (smsing, application ..) dans la gestion de votre relation client ?	0,688	14,951	0,000	0,527
Cd 7	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de site web dans la gestion de votre relation client ?	0,772	20,658	0,000	0,404

Cd 8	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du E-mailing dans la gestion de votre relation client ?	0,532	8,880	0,000	0,717
Cd 9	Votre entreprise utilise souvent les médias Sociaux (Facebook, Twitter, YouTube...) dans la gestion de votre relation client ?	0,464	7,129	0,000	0,785
Cd 10	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de Référencement "SEM" pour attirer des visiteurs est augmenté la visibilité de site web ?	0,746	18,603	0,000	0,444
Cd 11	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de l'affiliation pour faire la promotion de ses produits & services ?	0,624	11,960	0,000	0,611

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

b- La qualité d'ajustement du modèle de mesure « Communication digitale»

Le tableau.4.12, indique que les indices d'ajustement du modèle de mesure « CD », qui sont légèrement inférieur à 0.9, [GFI (0,84), AGFI (0.77), NFI (0.77), CFI (0.82)], par contre l'indice IGP qui est supérieure a 0.9. En outre, la valeur de RMS (0,08) est supérieure à 0.05 (il peut être tolérable par certains chercheurs). Bien que les indices absolus et incrémentaux ne soient pas dans la fourchette recommandée par certains auteurs, cela ne signifie guère que le modèle de mesure « CD » ne s'ajuste pas bien aux données. Enfin, on déduit que le modèle théorique avec le modèle empirique est quelque peu compatible.

Tableau 4.12 Indices d'ajustement du modèle de mesure «Communication digitale»

Indices d'ajustement	Indices absolus					Indices incrémentaux		
	Critères	Khi ² (df)	GFI	AGFI	RMS	IGP	NFI	NNFI
Valeurs	159,955 (44)	0.849	0.773	0,0823	0,915	0.777	0.781	0.825

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel STATISTICA.08 (N=173).

2.2.2 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Soutien du top management»

Une analyse factoriale confirmatoire (AFC) a été menée sur Statistica 8 pour vérifier la fiabilité et la validité de l'échelle « STM » qui est constituée de 5 items . Les résultats de l'AFC sont présentés dans la figure. 4.2

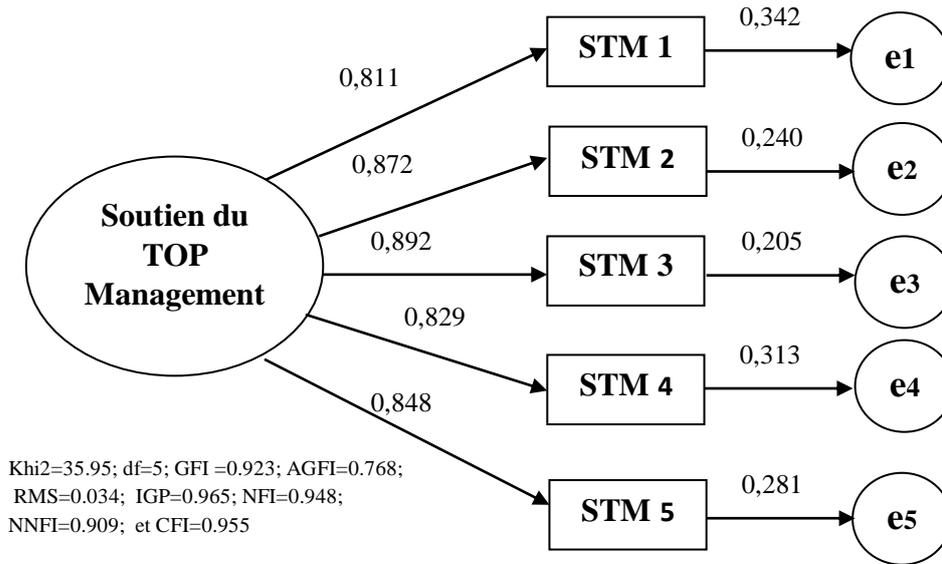


Figure 4.2 Modèle de mesure « Soutien du TOP management»
Source : Notre élaboration

a- La fiabilité de la contribution factorielle du modèle de mesure «Soutien du top management»

Le tableau.4.16 indique que les valeurs des estimations standardisées λ_i de la variable manifeste «STM» varient entre 0,811 et 0,892 (> 0.5). La valeur du « T » de Student est supérieure à (1.96) et la probabilité d’erreur est significative ($p \leq 0.05$), ce qui signifie que la fiabilité de cette dimension est vérifiée (voir Tableau.4.13). On déduit donc que les items ont bien mesuré la variable latente « STM ».Donc on peut passer à la vérification de l’ajustement du modèle théorique aux données recueillies par le biais des indicateurs d’ajustements.

Tableau 4.13 Fiabilité de l’échelle de mesure « Soutien du TOP management »

Code Items	Fiabilité	PoidsFactoriel λ_i	T 1.96<	Niveau P<0.05	Erreur de mesure E_i
Stm 1	Votre TOP management a une attitude favorable à l'égard de la communication digitale ?	0,811	27,523	0,000	0,342
Stm 2	Votre TOP management a conscience des bénéfiques des nouvelles Technologies ?	0,872	39,260	0,000	0,240
Stm 3	Votre TOP management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités de la communication ?	0,892	44,708	0,000	0,205
Stm 4	Votre TOP management encourage activement les employés à utiliser les nouvelles technologies et les canaux dans leurs tâches quotidiennes ?	0,829	30,294	0,000	0,313
Stm 5	Diriez-vous que l'usage du digital est un avantage compétitif dans votre secteur ?	0,848	33,778	0,000	0,281

Source : Notre élaboration a l’aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

b-La qualité d’ajustement du modèle de mesure «Soutien du top management»

Les résultats des indices d’ajustement absolus et incrémentaux du test statistique qui sont présentés dans le tableau 4.14, révèlent un ajustement satisfaisant, car la grande majorité des indices dépasse les seuils recommandés, (GFI, IGP, NFI, NNFI, CFI > 0,9 ; RMS <0,05), à l’exception de l’indice absolu AGFI qui est inférieure au seuil recommandé par les chercheurs (0,76 <0,9). Ainsi on peut conclure que les indices de fiabilité et de validité sont satisfaisants. Les résultats montrent que tous les 5 items de la variable « STMt » sont ajustés avec les données empiriques.

Tableau 4.14 Indices d’ajustement du modèle de mesure «Soutien du TOP management»

Indices d’ajustement	Indices absolus					Indices incrémentaux			
	Critères	Khi ² (df)	GFI	AGFI	RMS	IGP	NFI	NNFI	CFI
Valeurs		35.95(5)	0.923	0.768	0.034	0.965	0.948	0.909	0.955

Source: Notre élaboration à l’aide du logiciel STATISTICA.08 (N=173).

2.2.3 Validité et Fiabilité du Modèle de Mesure « Usage des TIC»

Afin de vérifier la fiabilité et la validité de l’échelle "UTIC" Une analyse factorielle confirmatoire a été menée à l'aide de STATISTICA.8.0 .L’opérationnalisation a été effectuée à l’aide de 3 items , comme exposé la structure ci-dessous (Figure.4.3).

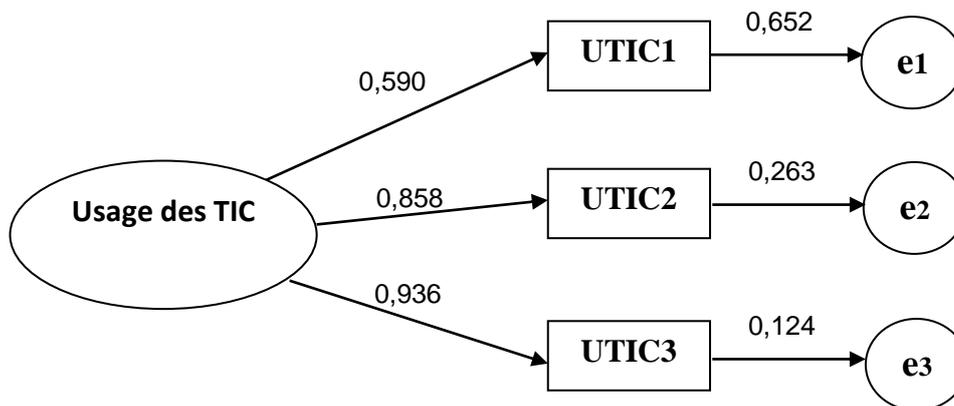


Figure 4.3 Modèle de mesure « Usage des TIC »

Source : Notre élaboration

a-La fiabilité de la contribution factorielle du modèle de mesure «Usage des TIC»

Les items mesurant l’Usage des TIC présentent une remarquable contribution sur la variable latente « UTIC ». L’échelle répond au critère de la fiabilité des contributions factorielles exposé dans le tableau.4.15. Puisque les valeurs de λ_i sont supérieures à 0.5 et significatives (0,590, 0,858, 0,936) , et le test « T » de Student dépasse la valeur de 1.96, et aussi significative

au seuil de 5 % ($P = 000.0 \leq 0.05$). Nous pouvons en conclure que les indices de la fiabilité et de la validité de l'échelle sont bien Satisfaisants. Maintenant on peut passer à la vérification de l'ajustement du modèle théorique aux données recueillies par le biais des indicateurs d'ajustement.

Tableau 4.15 fiabilité de l'échelle de mesure «Usage des TIC»

Code Items	Contenu de l'échelle de mesure	Poids Factoriel λ_i	T 1.96<	Niveau P<0.05	Erreur de mesure E_i
UTIC1	Généralement vos clients utilisent le digital d'une manière Intense ?	0,590	10,830	0,000	0,652
UTIC2	Vos clients préfèrent vous contacter via les canaux Digitaux ?	0,858	22,495	0,000	0,263
UTIC3	Vos clients s'informent et échangent régulièrement avec votre entreprise via les canaux digitaux ?	0,936	25,542	0,000	0,124

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

2.2.4 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Compétitivité»

Pour confirmer les résultats de l'analyse exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire a été menée sur les 5 items de la variable «Compétitivité». Les résultats sont prescrit dans la Figure.4.4.

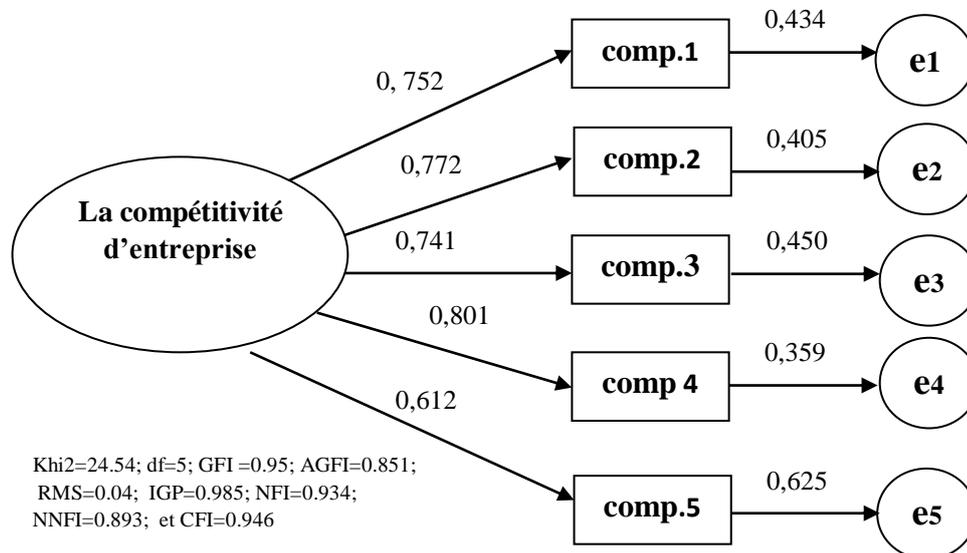


Figure 4.4 Modèle de mesure « Compétitivité »

Source : Notre élaboration

a-La fiabilité de la contribution factorielle du modèle de mesure «Compétitivité»

Le tableau 4.16 indique que les valeurs des poids factoriels des items de la dimension "compétitivité" sont supérieures à 0,5, allant de 0,612 à 0,801, et le test «T» de Student de chaque item est significatif (> 1.96), et la probabilité d'erreur est inférieure à 5 % ($P \leq 0.05$),

donc l'erreur de mesure E_i est faible. Ceci nous amène à dire que les items ont très bien mesuré la variable latente « comp ». Par la suite, on peut vérifier l'ajustement du modèle théorique aux données recueillies.

Tableau 4.16 Ffiabilité de l'échelle de mesure « Compétitivité »

Code Items	Contenu de l'échelle de mesure	Poids Factoriel λ_i	T 1.96<	Niveau P<0.05	Erreur de mesure E_i
Comp 1	Votre entreprise a plus de succès par rapport à vos concurrents.	0,752	18,355	0,000	0,434
Comp 2	Votre entreprise a une plus grande part de marché par rapport à vos concurrents.	0,772	19,715	0,000	0,405
Comp 3	Votre entreprise se développe plus vite par rapport à vos concurrents.	0,741	17,618	0,000	0,450
Comp 4	Votre entreprise est plus rentable par rapport à vos concurrents.	0,801	21,995	0,000	0,359
Comp 5	Votre entreprise est plus innovante par rapport à vos concurrents.	0,612	11,279	0,000	0,625

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

b- La qualité d'ajustement du modèle de mesure «Compétitivité »

Le tableau 4.17 montre que les valeurs des indices absolus et incrémentaux sont supérieures à 0,9, (GFI = 0,950, IGP = 0.985, NFI = 0.934, CFI = 0,946), sauf AGFI et NNFI qui sont légèrement inférieur a 0.9 et RMS (0,04 < 0.05), qui prouve que l'ensemble des indices d'ajustements correspondait au seuil recommandé, cela indique une bonne qualité d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques. Enfin on peut conclure que les données sont bien ajustées.

Tableau 4.17 Indices d'ajustement du modèle de mesure « Compétitivité »

Indices d'ajustement	Indices absolus					Indices incrémentaux		
	Khi ² (df)	GFI	AGFI	RMS	IGP	NFI	NNFI	CFI
Valeurs	24,54(5)	0.95	0.851	0.04	0.985	0.934	0.893	0.946

Source: Notre élaboration à l'aide du logiciel STATISTICA.08 (N=173).

2.3 Interprétation des résultats relatifs à la validation du modèle globale

Après l'interprétation des indices d'asymétrie et d'aplatissement (voir tableau 4.9 et 4.10) , on a déduit que les items : (1- Communication Digitale; 2 - Soutien du Top Management; 3- Usage des TIC; 4-Compétitivité) suivent distribution normale, confirmant la loi normale. Par

conséquent, les résultats obtenus dans l'AFC par la méthode d'estimation de maximum de vraisemblance (ML : Maximum Likelihood), plus la méthode GLS (pour vérifier et validé les donnés de ML) on a confirmé que le modèle de mesure globale (voir figure.4.7, section 3) est très acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement absolus et incrémentaux (voir Tableaux : 4.12, 4.14, 4.17). De même pour les valeurs des contributions factorielles obtenues par l'AFC qui sont toutes supérieure au seuil recommandé par les chercheurs (voir Tableaux : 4.11, 4.13, 4.15, 4.16). Les tests T de Student sont supérieurs à la valeur ajoutée de 1.96 et significatifs au seuil de 0.05 pour l'ensemble des contributions factorielles liant les items aux variables latentes (CD, STM, UTIC, COMP).

Section.3 : Analyse de causalité: Modélisation des équations structurelles & test des hypothèses

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des variables du modèle de mesure par le biais de l'analyse en composante principale (ACP) et l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) dans les sections précédentes, dans cette section nous présentons l'analyse du modèle structurel par la modélisation des équations structurelles et en suite nous effectuons les tests d'hypothèses de la recherche. Un modèle structurel a été lancé sur le logiciel Statistica.08 (Figure.4.7) pour vérifier la relation entre les variables du modèle (COMMUNICATION DIGITALE, SOUTIEN DU TOP MANAGEMENT, USAGE DES TIC ET COMPÉTITIVITÉ).

3.1 La fiabilité et la validité du modèle structurel

Après avoir vérifié les composantes de notre modèle théorique, nous pouvons tester le modèle de causalité. De même ayant validé la qualité d'ajustement des modèles de mesures présenté dans la section 2, il faut tester le modèle structurel pour pouvoir passer au test des hypothèses de la recherche. Ainsi nous présentons la fiabilité des contributions factorielles du modèle structurel et sa qualité d'ajustement.

3.1.1 La fiabilité des contributions factorielle du modèle structurel

À la lumière de l'analyse exposée ci-dessous (voir tableau.4.18), on constate que toutes les contributions factorielles λ sont significatives entre les variables latentes (CD, STM, UTIC, COMP) et leurs items et sont supérieures à 0.5, sauf cd1, cd2, cd9 (0.389, 0.475, 0.490 < 0.5). Également les résultats des tests de student (T) sont largement supérieurs au seuil recommandé ($T > |1.96|$) et donc significatif au seuil de 5 % ($P = 000.0 \leq 0.05$). Au regard du tableau 4.19 qui nous indique que les erreurs de mesure sont aussi bonnes, car l'ensemble des valeurs du test de student T est satisfaisant ($>|1.96|$) et l'ensemble des valeurs relatives à l'erreur de mesure E_i apprécié inférieures à 0,5. Ainsi, les contributions des variables manifestes dans la mesure des variables latentes semblent être établies.

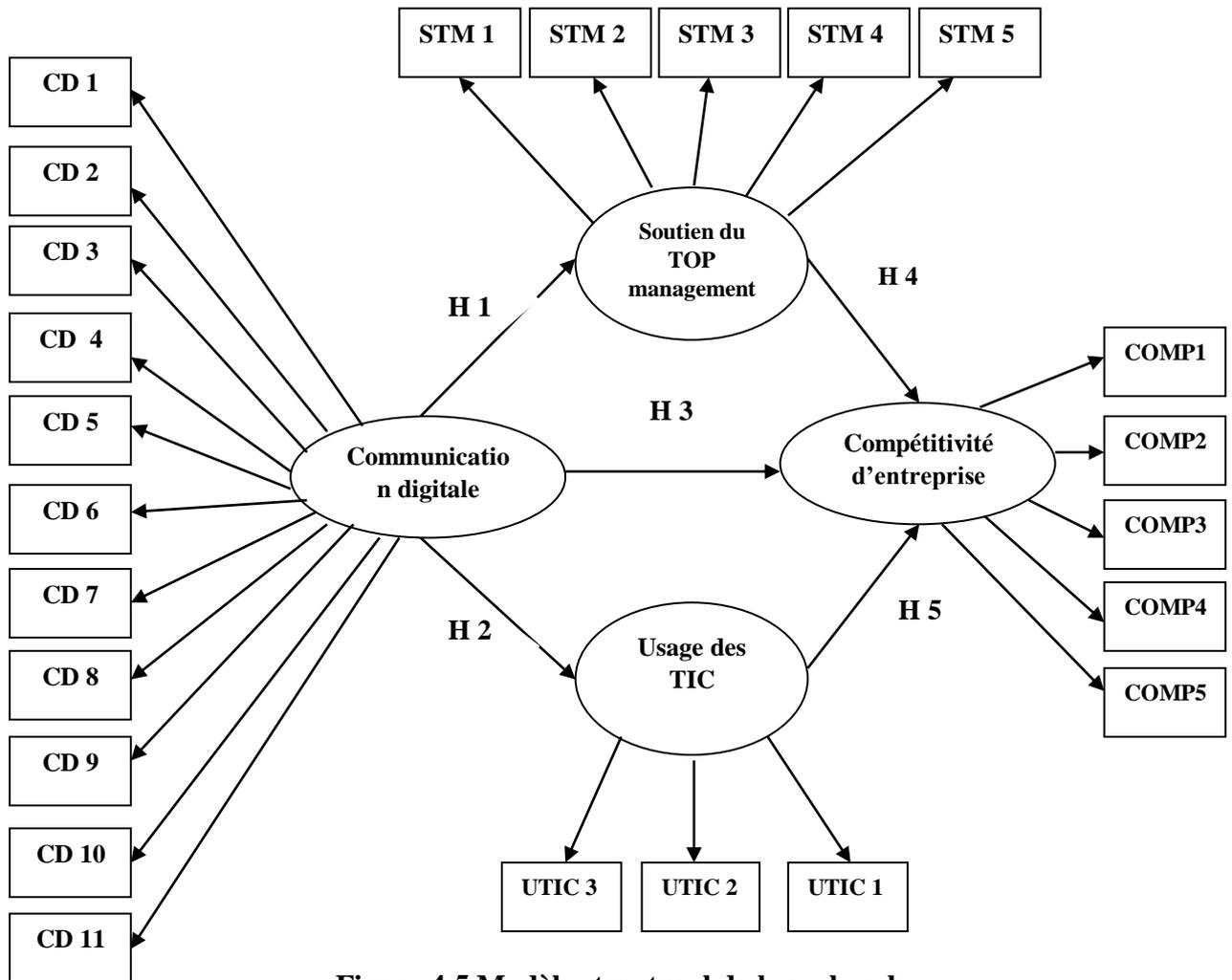


Figure 4.5 Modèle structurel de la recherche
Source : Notre élaboration

Tableau 4.18 L'estimation de la contribution factorielle λ du model structurel

Les variables manifestes	λ_i	T	Niveau P <0.05	Les variables manifestes	λ_i	T	Niveau P <0.05
(CD)-1->[cd1]	0,389	5,602	0,000	(STM)-24->[stm2]	0,870	39,053	0,000
(CD)-2->[cd2]	0,475	7,452	0,000	(STM)-25->[stm3]	0,886	43,238	0,000
(CD)-3->[cd3]	0,503	8,156	0,000	(STM)-26->[stm4]	0,834	31,258	0,000
(CD)-4->[cd4]	0,650	13,214	0,000	(STM)-27->[stm5]	0,854	35,174	0,000
(CD)-5->[cd5]	0,708	16,298	0,000	(UTIC)-28->[utic1]	0,596	11,087	0,000
(CD)-6->[cd6]	0,689	15,185	0,000	(UTIC)-29->[utic2]	0,860	24,808	0,000
(CD)-7->[cd7]	0,756	19,742	0,000	(UTIC)-30->[utic3]	0,932	28,889	0,000
(CD)-8->[cd8]	0,520	8,608	0,000	(COMP)31->[comp1]	0,766	19,461	0,000

(CD)-9->[cd9]	0,490	7,825	0,000	(COMP)32->[comp2]	0,758	18,899	0,000
(CD)-10->[cd10]	0,734	18,017	0,000	(COMP)33->[comp3]	0,752	18,490	0,000
(CD)-11->[cd11]	0,642	12,865	0,000	(COMP)34->[comp4]	0,777	20,322	0,000
(STM)-23->[stm1]	0,810	27,394	0,000	(COMP)35->[comp5]	0,634	12,165	0,000

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

Tableau 4.19 L'estimation de l'erreur de mesure E du modèle structurel

Les variables manifestes	E _i	T 1.96<	Niveau P <0.05	Les variables manifestes	E _i	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CD)-1->[cd1]	0,849	15,737	0,000	(STM)-24->[stm2]	0,243	6,253	0,000
(CD)-2->[cd2]	0,774	12,770	0,000	(STM)-25->[stm3]	0,216	5,946	0,000
(CD)-3->[cd3]	0,747	12,017	0,000	(STM)-26->[stm4]	0,305	6,857	0,000
(CD)-4->[cd4]	0,578	9,042	0,000	(STM)-27->[stm5]	0,271	6,544	0,000
(CD)-5->[cd5]	0,499	8,120	0,000	(UTIC)-28->[utic1]	0,645	10,076	0,000
(CD)-6->[cd6]	0,526	8,415	0,000	(UTIC)-29->[utic2]	0,261	4,370	0,000
(CD)-7->[cd7]	0,428	7,379	0,000	(UTIC)-30->[utic3]	0,131	2,172	0,000
(CD)-8->[cd8]	0,729	11,602	0,000	(COMP)-31->[comp1]	0,414	6,866	0,000
(CD)-9->[cd9]	0,759	12,353	0,000	(COMP)-32->[comp2]	0,425	6,997	0,000
(CD)-10->[cd10]	0,462	7,724	0,000	(COMP)-33->[comp3]	0,434	7,094	0,000
(CD)-11->[cd11]	0,588	9,172	0,000	(COMP)-34->[comp4]	0,396	6,671	0,000
(STM)-23->[stm1]	0,345	7,203	0,000	(COMP)-35->[comp5]	0,598	9,058	0,000

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

3.1.2 L'ajustement du modèle structurel

Le tableau 4.20 indique que les indices d'ajustements absolus GFI et AGFI (0.791 et 0.746) sont inférieure à 0.9 mais pas loin de seuil recommandé, d'autre part en remarque que ces valeurs selon la méthode d'estimation OLS, qui est considéré comme une méthode plus souple par rapport au ML et GLS, sont très bonne car ils sont supérieure a 0.9 (GFI = 0.960 ; AGFI = 0.951). En outre, on remarque que IGP (Indice Gamma Population) est acceptable en comparaison au seuil estimé a 0.8 (0.898) , et le RMSEA estimé a (0,074) il est presque à la norme recommandé de 0,08. À cet égard, on déduit que la qualité d'ajustement du modèle structurel aux données empiriques est acceptable.

Tableau 4.20 Les indices d'ajustements absolus

Les indices	GLS-ML	OLS
Chi_2	544,506	/
Degré de liberté DF	247	247
Niveau p	0.000	/
Steiger-Lind RMSEA Index	0,074	/
RMS Stand. Residual	/	0,075
(GFI). Joreskog	0,791	0,960
(AGFI). Joreskog	0,746	0,951
Population Gamma Index	0,898	/
Adjusted Population Gamma Index	0,876	/

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

Au regard du tableau.4.21, qui montre que la qualité du modèle testé est bonne, car les indices d'ajustements incrémentaux sont satisfaisants tels que le Non-Normed Fit Index (0.847), le Bollen's Delta (0.865), à l'exception de le Normed Fit Index (0.779) et le Bollen's Rho (0.753) qui sont légèrement inférieurs à 0.8, par contre ils sont très satisfaisants selon la méthode OLS, (tous supérieurs à 0.9).

Tableau 4.21 Les indices d'ajustements incrémentaux

Les indices	GLS-ML	OLS
Bentler-Bonett Normed Fit Index	0,779	0,944
Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index	0,847	0,990
Bentler Comparative Fit Index	0,864	0,991
Bollen's Rho	0,753	0,937
Bollen's Delta	0,865	0,991

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

Le tableau 4.22 présente les indices de parcimonie qui représente un bon ajustement du modèle, tandis que James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index estimé a 0,845 > 0.8 (selon la méthode de OLS) et le ratio Chi-deux rapporté aux degrés de liberté (Ch2 /DF = 2.20) , qui a une valeur est compris entre 2 et 5, donc estimé acceptable.

Tableau 4.22 Les indices d’ajustements de parcimonie

Les indices	GLS-ML	OLS
James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index	0,697	0,845
Ch2 /DF	2.20	

Source : Notre élaboration a l’aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

L'analyse de l'indice d'ajustement ci-dessus nous permet de conclure que dans l'ensemble, notre modèle structurel est très ajusté avec les données empiriques. En effet, on peut dire que les résultats de notre étude empirique sont satisfaisants.

3.2 Coefficient de régression & équations du modèle structurel

Les résultats de régression des relations structurelles et les erreurs de mesure présenter dans le tableau 4.23 et le tableau 4.24 montrent que les constantes sont significatives. Pour les valeurs de Bêta, nous avons vérifié leur signification en nous assurant que la valeur du test de Student est supérieure à 1,96 en valeur absolue et que la probabilité d’erreur est inférieure à 5%, a l'exception de la relation entre (STM)->(COMP) et (UTIC)->(COMP), ce qui indique que toutes les hypothèses étaient acceptées sauf l’hypothèse H4 et H5.

Tableau 4.23 Coefficient de régression des relations structurelles

Relations entre les Variables latentes	Parameter Estimate β_i	Standard Error ξ	Statistic T	Prob Level P	OLS
(CD)-52->(STM)	0,561	0,060	9,307	0,000	0,605
(CD)-53->(UTIC)	0,393	0,073	5,359	0,000	0,483
(CD)-54->(COMP)	0,474	0,100	4,751	0,000	0,493
(STM)-55->(COMP)	0,015	0,096	0,154	0,878	0,039
(UTIC)-56->(COMP)	0,055	0,086	0,640	0,522	0,025

Source : Notre élaboration a l’aide du Logiciel Statistica.08 (N=173)

Tableau 4.24 Les perturbations Di des relations structurelles (dite Zeta)

Les perturbations Entre V latente	Parameter Estimate D_i	Standard Error ξ	Statistic T	Prob Level P	OLS
(ZETA1)-->(STM)	0,685	0,068	10,128	0,000	0,634
(ZETA2)-->(UTIC)	0,845	0,058	14,632	0,000	0,767
(ZETA3)-->(COMP)	0,743	0,069	10,849	0,000	0,719

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica.08 (N=173).

L'usage de la communication digitale a montré un effet significatif direct sur le soutien du top management ($\beta_1 = 0,561$, $T > 1.96$, $P < 0,05$) et sur l'usage des TIC par les clients ($\beta_2 = 0,393$, $T > 1.96$, $P < 0,05$), aussi sur la compétitivité d'entreprise ($\beta_3 = 0,474$, $T > 1.96$, $P < 0,05$) ce qui soutient les hypothèses H1, H2 et H3. En revanche, l'effet de soutien du top management sur la compétitivité d'entreprise était non significatif ($\beta_4 = 0,015$, $T = 0.154 < 1.96$, $P = 0,878 > 0.05$), de même l'usage des TIC a montré un effet non significatif sur la compétitivité d'entreprise ($\beta_5 = 0,055$, $T = 0.640 < 1.96$, $P = 0,522 > 0.05$), par conséquent, H4 et H5 n'étaient pas pris en charge.

3.2.1 Equations du modèle structurel

À travers les deux tableaux vu précédemment (tableau 4.23 et 4.24) nous avons pu formuler les équations du modèle structurel présenté dans le tableau 4.25 qui représente trois équations structurelles des variables latentes (STM, UTIC, COMP). On peut établir les équations comme suit : $Y_i = \beta_i \cdot X_i + \dots + \beta_k \cdot X_k + D_1$

Tableau 4.25 Equations du modèle structurel

Equations du modèle	
STM	*STM= $\beta_1 \cdot CD + D_1$ *STM= $0,561 \cdot CD + 0.685$
UTIC	*UTIC = $\beta_2 \cdot CD + D_2$ *UTIC = $0,393 \cdot CD + 0.845$
COMP	*COMP= $\beta_3 \cdot CD + \beta_4 \cdot STM + \beta_5 \cdot UTIC + D_3$ *COMP= $0,474 \cdot CD + 0,015 \cdot STM + 0,055 \cdot UTIC + 0,743$

Source : Notre élaboration a l'aide du Logiciel Statistica. (N=173).

a-La première équation: STM

Dans la première équation, Y1 correspond à la variable latente STM qui dépendra à la variable indépendante CD. Si cette dernière augmente d'une unité la variable médiatrice STM augmente de 56.1%. Celle-ci indique le degré d'influence de la variable indépendante CD exercé sur la variable latente STM.

b- La deuxième équation: UTIC

La 2ème équation, Y2 correspond à la variable latente UTIC qui dépendra à la variable indépendante CD. Si cette dernière augmente d'une unité, la variable STM augmente de 39.3%. Celle-ci indique le degré d'influence de la variable indépendante CD exercé sur la variable latente UTIC.

c- La troisième équation: COMP

Dans la dernière équation Y3 correspond à la variable dépendante COMP qui dépendra à la variable indépendante CD et a deux variables latentes (médiatrice) "STM" et "UTIC". Si ces dernières augmentent d'une unité la variable "COMP" augmente respectivement de 47.4%. Ce pourcentage indique les forces d'influences exercées par les variables indépendantes CD sur la variable dépendante COMP.

3.3 Test des hypothèses

L'estimation du modèle structurel nous fournit des résultats permettant de vérifier les hypothèses portées sur les relations entre les variables de notre modèle, dans une tentative de tester ce phénomène, nous avons proposé 5 hypothèses de recherche, et pour chacune nous confirmons ou infirmons selon les résultats statistiques obtenus.

3.3.1 Effet d'usage de la communication digitale sur le soutien du TOP management

Notre première hypothèse vise à montrer l'effet positif de la communication digitale (CD) qui représente la variable indépendante sur le soutien du top management (STM) qui joue le rôle de la variable médiatrice. La vérification de cette hypothèse a été effectuée par le biais des équations du modèle structurel. En analysant les résultats présentés dans le tableau 4.23 et 4.25 nous observons que l'effet de l'usage de la communication digitale (CD) sur le soutien du top management (STM) est significatif et positive (**H1 : $\beta_1 = 0.561$, $T > |1.96|$, $p < 0.05$**).

Ainsi l'équation structurelle entre ces deux variables est la suivante : $STM = 0,561.CD + 0.685$.

À cet égard, nous pouvons affirmer que l'usage de la communication digitale à une relation positive avec le soutien du top management.

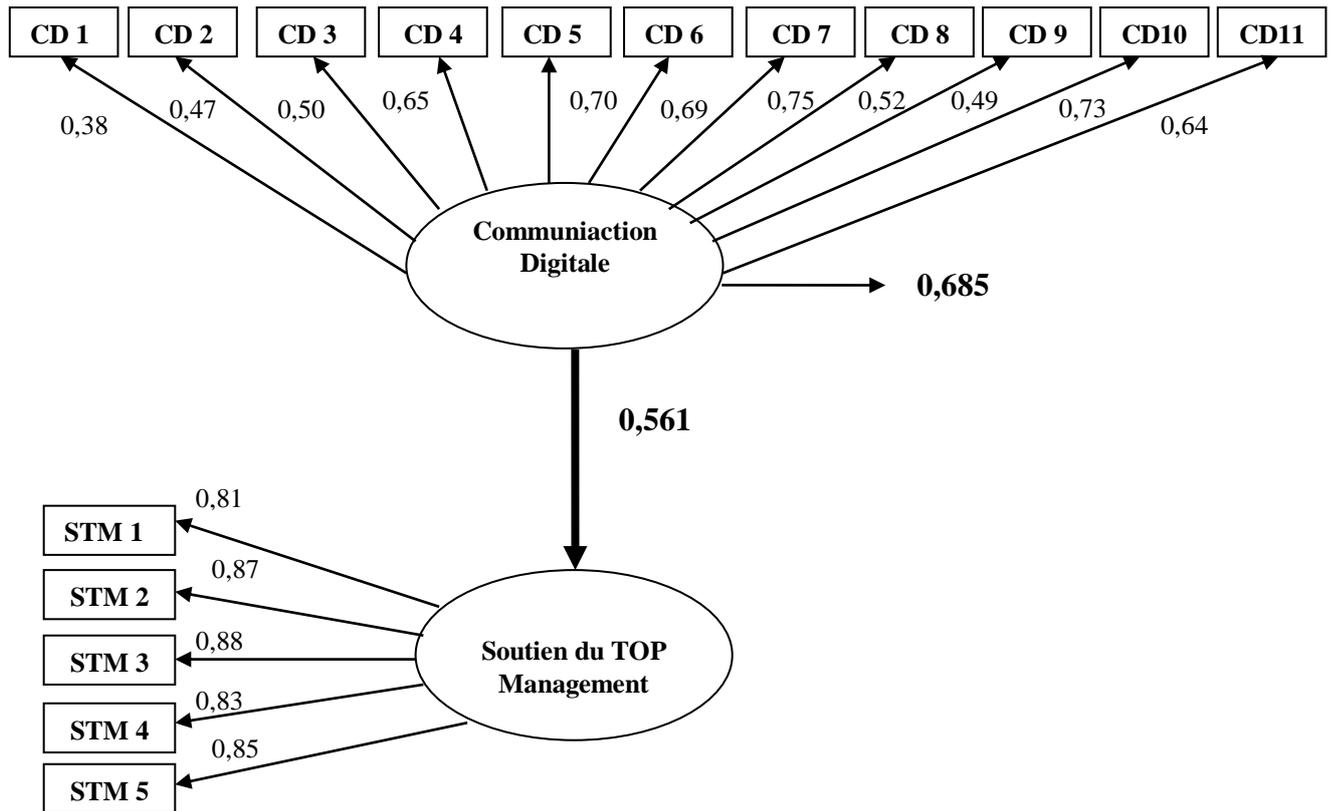


Figure 4.6 Modèle structurel de la relation entre l’usage de la communication digitale et le soutien du TOP management

Source : Notre élaboration

3.3.2 Effet de l’usage de la communication digitale sur l’usage des TIC

Tout comme la première hypothèse liée au soutien du top management, l’usage de la communication digitale influe positivement sur l’usage des TIC qui joue aussi le rôle de la variable médiatrice (**H.2 : $\beta_2 = 0,393$, $T > |1,96|$, $p < 0,05$**). Ainsi les nouveaux outils de la communication digitale encourager les clients ont utilisé les nouvelles technologies d’information et de la communication (TIC) .

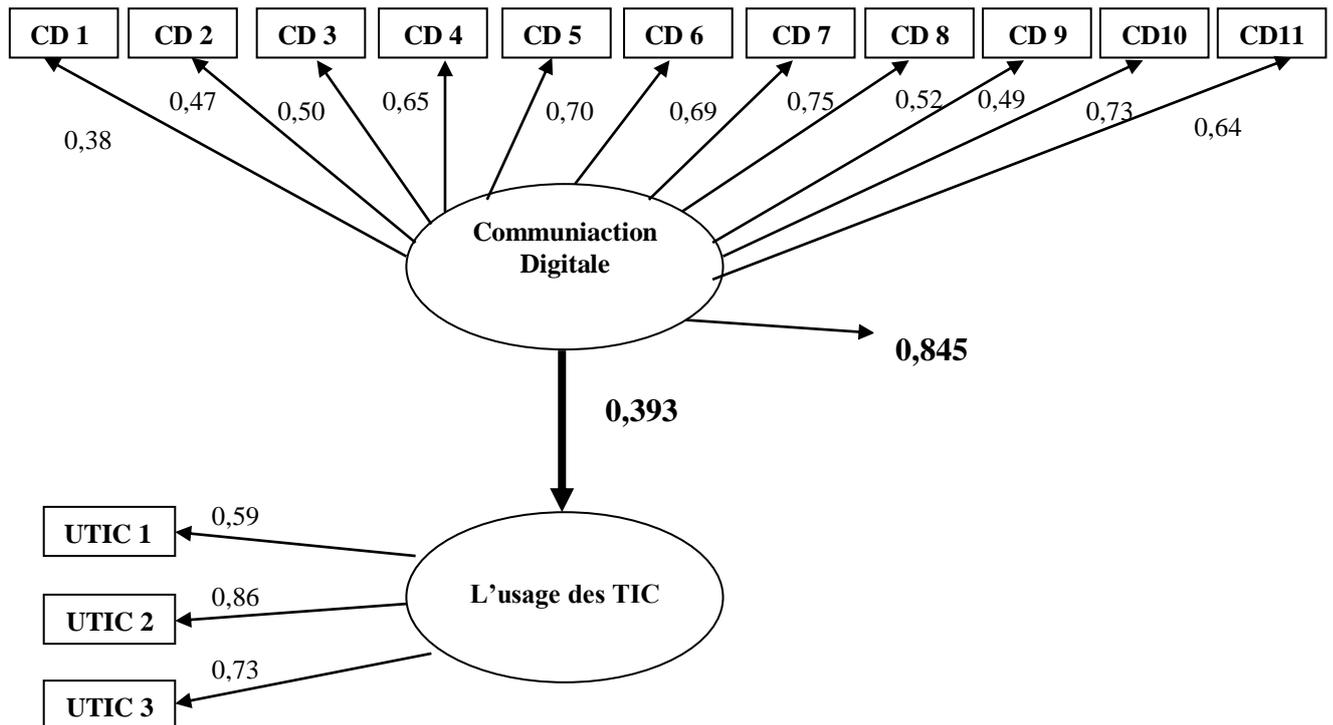


Figure 4.7 Modèle structurel de la relation entre l'usage de la communication digitale avec l'usage des Tic

Source : Notre élaboration

3.3.3 Effet de l'usage de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise

La troisième hypothèse à tester considère que l'usage de la communication digitale (variable indépendante) influence positivement la compétitivité d'entreprise (variable dépendante). L'analyse statistique du modèle structurel, a donné les valeurs suivantes : [H.3 : $\beta_3 = 0,474$; $T = 4,751 > |1,96|$; $P < 0,05$]. Ces résultats révèlent qu'effectivement il existe un effet significatif direct de l'usage de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise (voir figure.4.8). Notre hypothèse H.3 est donc validée.

3.3.4 Effet du soutien de TOP management sur la compétitivité

La quatrième hypothèse vise à montrer l'influence positive du soutien de top management sur la compétitivité d'entreprise. En analysant les statistiques du modèle structurel, [H.4 : $\beta_4 = 0,015$; $T < |1,96|$; $P > 0,05$] Nous observons que le lien entre ces deux variables est faible β_4 (0,015) en plus il n'est pas significatif ($T = 0,154 < 1,96$ et $P = 0,878$ au-dessus du seuil de signification 0.05). Ainsi nous déduisons l'existence d'un effet non significatif de la variable médiatrice "STM" sur la variable dépendante "Comp". Rejetant ainsi l'hypothèse H4.

Le résultat obtenu (voir figure.4.8), se contredit avec l'étude de (Ferhan, 2019 ; Sheikh, & al, 2018 ; qui ont trouvé une relation significative. Cette contradiction est peut-être dû, au modèle construit, ou il fallait mettre la variable « Soutien du Top Management » comme variable indépendante, et nous l'avons mis comme médiatrice, et on a essayé de trouver un effet significatif, mais on a trouvé le contraire (effet non significatif) , par contre, dans l'étude de Ali Qalati. S & al, (2020), une médiation partielle a été trouvée entre le Soutien du TOP management et la performance d'entreprise.

3.3.5 Effet de l'usage des TIC sur la compétitivité d'entreprise

La cinquième et dernière hypothèse à tester suppose l'existence d'un lien positif de l'usage des TIC, sur la compétitivité d'entreprise. Faisant suite à l'analyse statistique du modèle structurel, cette relation donne les résultats suivants : [**H.5 : $\beta_5 = 0,055$; $T = 0,640 < |1,96|$; $P = 0,522 > (0,05)$]. Ces résultats démontrent un effet non significatif de la variable médiatrice "UTIC" sur la variable dépendante "COMP". Ainsi, l'hypothèse H5 est rejetée (Voir figure.4.8). À notre connaissance il n'y a aucune base théorique ou pratique qui suggère l'existence d'une relation non significative entre ses deux variables, ainsi parmi ces études qui ont trouvé le contraire : Sigala, M. (2003) ; Nwamen, F. (2006) ; Alaoui, A. (2010) ; Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2010) ; Mebarki, N. (2013) ; Jameel, A. & al, (2017).**

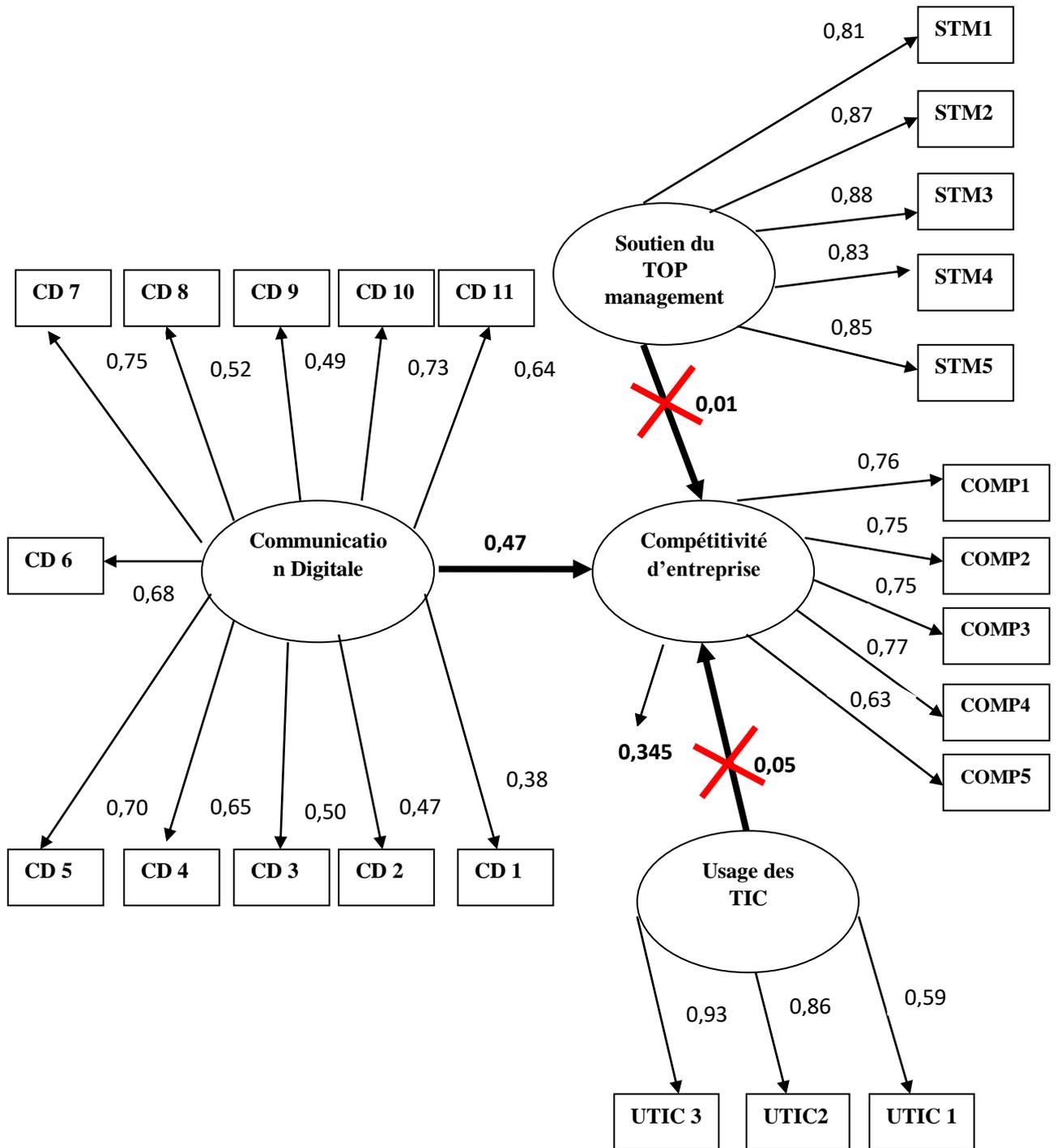


Figure 4.8 Modèle structurel de la relation entre la communication digitale, le soutien du TOP Management et l'usage des TIC avec la compétitivité d'entreprise

Source : Notre élaboration

Avant de passer à l'interprétation et la discussion de nos résultats, nous proposons dans le tableau suivant un récapitulatif des résultats concernant les différentes hypothèses du modèle.

Tableau 4.26 Récapitulatif des tests des hypothèses du modèle structurelle

Hypothèses	Confirmation
H1: L'usage de la communication digitale a un impact positif sur le soutien du TOP management.	Confirmée
H2: L'usage de la communication digitale a un impact positif sur l'usage des TIC.	Confirmée
H3: L'usage de la communication digitale a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise	Confirmée
H4: Le soutien du TOP management a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise	Rejetée
H5: L'usage des TIC a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise	Rejetée

Source: Notre élaboration (N=173).

Section.4: Discussion des principaux résultats

Au cours de la dernière décennie et suite à la diffusion exponentielle de la communication digitale, les entreprises font face au défi permanent de tirer profit de cette nouvelle pratique, afin de développer sa compétitivité et améliorer sa performance. Ainsi, le but de cette recherche était d'examiner d'un point de vue marketing dans quelle mesure l'usage de la communication digitale dans les différents domaines d'entreprises peut développer et accroître la compétitivité des entreprises. Pour ce faire on va tester un modèle conceptuel explicatif de l'usage de la communication digitale par les entreprises algériennes. Où, nous nous sommes appuyés sur une démarche exploratoire (des questionnaires en ligne et une étude quantitative avec l'échantillon et test des hypothèses). Ainsi, en partant d'une approche mixte, nous avons pu effectuer des allers-retours entre la partie théorie et empirique, ce qui nous a permis d'étudier différents construits afin de présenter notre modèle théorique. Le modèle conçu se compose de cinq hypothèses des relations qui existent entre quatre variables, qui se déclinent en trois parties. Une première partie relative à une variable indépendante « La communication digitale », une deuxième correspondante aux variables médiatrices « Soutien du TOP management » et une dernière partie destinée à une variable dépendante « Compétitivité d'entreprise ».

Dans une première étape, nous avons récolté les données et validé les différents instruments de mesure via Excel et logiciel statistique SPSS Version.25. Ensuite, grâce à une modélisation des équations structurelles sur le logiciel STATISTICA Version.08, nous sommes parvenus à affirmer trois hypothèses et à rejeter deux. Des résultats convaincants qui découlent de notre étude empirique, ce qui nous a permis d'atteindre nos objectifs de la recherche. À titre de synthèse, le tableau 4.26 présenté dans la section précédente résume les résultats de la validation des hypothèses de recherche de notre modèle. Toutes les hypothèses concernant la communication digitale avec le soutien du TOP management, l'usage des TIC et la compétitivité sont validées. Cela signifie que la communication digitale a un effet significativement positif sur le soutien du TOP management, l'usage des TIC et la compétitivité. Par contre, le soutien du TOP management et l'usage des TIC n'influencent pas sur la compétitivité.

Dans ce qui suit, nous allons présenter une synthèse de nos principaux résultats en soulignant ces points de conformité et de divergence avec les résultats des recherches antérieures liées à notre étude théorique et empirique.

4.1 Effet de la communication digitale sur le soutien du TOP management

La majorité des recherches suggèrent une relation positive entre la communication digitale et le soutien du top management pour son usage. Ainsi, Daellenbach & al (1999) indiquent qu'il a une relation positive entre l'orientation technique du Top Management d'une entreprise et une intensité supérieure en R&D. Dans une étude réalisée par Adegbuyi & al, (2015), le soutien du TOP management a un impact positif sur les campagnes de médias sociaux pour avoir une performance efficace et une forte compétitivité. De plus, Mahoney (2011) considère que le soutien de la direction (TOP management) a toujours été considéré comme l'un des facteurs les plus importants affectant le succès des projets digitaux. Comme indique les résultats présentés dans le tableau 4.26, L'usage de la communication digitale a un impact positif sur le soutien du TOP management. Le résultat obtenu ($\beta_1 = 0,561$) confirme fortement qu'il existe une relation positive entre ces deux variables. On peut déduire que l'usage de la communication digitale est fortement soutenu par le top management. Cependant, ces résultats correspondent parfaitement aux résultats mis en évidence dans les études antérieures de Qalati, S. & al, (2020) , Ferhane, (2019), Sheikh. A, & al, (2018) Adegbuyi & al, (2015).

4.2 Effet de la communication digitale sur l'usage des TIC

La communication digitale est au cœur de tous investissements de l'entreprise, qui est créée et développés par les prospérités des TIC et les nouveaux médias : Internet, le téléphone mobile, les médias sociaux, site web et les sites de partage de vidéos tels que YouTube, et d'autres encore. Comme indique les résultats présentés dans le tableau 4.26, l'hypothèse 2 issue de notre modèle est confirmée. La corrélation entre les deux variables est significative au niveau de 0,05 et ($\beta_2 = 0,393$) qui veut dire, que la communication digitale influe positivement l'usage des TIC. Cependant on peut déduire que les nouveaux outils de la communication digitale encouragent les clients à l'usage des canaux technologiques dans leur processus d'achats.

4.3 Effet de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise

La relation unissant l'usage de la communication digitale et la compétitivité d'entreprise recouvre un aspect central dans notre recherche. En effet, la plupart des recherches suggèrent une relation positive entre ces deux variables. Selon Gitau & al (2017), lorsque les entreprises adoptent les médias sociaux dans leur démarche de communication, ont tendance à accéder à plus de clients, génèrent plus de bénéfices, augmentent les ventes, améliorer la relation client, et donc accroître leur compétitivité. Ainsi, il existe une relation significative entre l'adoption des médias sociaux et la compétitivité des PME. De même, Rambe (2017) et Petrović (2020) montrent qu'il existe une relation positive significative entre l'usage de la communication

digitale (médias sociaux ; site web) et la compétitivité des entreprises, ainsi les médias sociaux permet aux entreprises de commercialiser leurs produits de manière plus agressive et devient plus en mesure d'améliorer les volumes de vente ou de fournir des services d'une manière qui améliore la compétitivité de leur entreprise. Dans le même contexte, Kwayu & al (2017) ont suggéré que, pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, il est primordial de mettre la stratégie des médias sociaux une priorité dans l'entreprise. Entre autres, le résultat de l'étude de Ferhane (2019) , a révélé que l'usage du marketing digital est significativement lié à la performance. Cet aboutissement étaye les constats d'un bon nombre de recherches. Par exemple, Hariandi, & al (2019) ont révélé que les PME peuvent utiliser l'E-commerce pour obtenir un avantage concurrentiel et augmenter la performance. Également, Sheikh & al, (2018) ont constaté que l'usage du E-Marketing joue un rôle important dans l'amélioration de la performance. Dans notre recherche, nous avons proposé l'hypothèse selon laquelle l'usage de la communication digitale exerce un effet positif sur la compétitivité d'entreprise. Plusieurs recherches antérieures affirment cette relation. Les aboutissements de notre étude empirique, vont dans le même sens que certaines recherches tels que : Hall, C. R. (2013) ; DITKUS, D et al (2016) ; HAMMAMI & ZGHAL (2016) ; Singh & al (2016) ; Gitau, P et al (2017) et Rambe, P (2017) ; Odoom & al, (2017) ; Ali Qalati. S & al, (2020) ; Yan Shiu Chen & Huang Ha Lin (2021). En effet, les résultats mettent en évidence l'influence directe positive d'usage de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises. En d'autres termes, l'usage des différents canaux de communication digitale, aidera les entreprises à avoir plus de succès, une plus grande part de marché, se développe plus vite, être plus rentable et plus innovante par rapport à ses concurrents. On conclut donc que : L'usage de la communication digitale a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise.

4.4 Effet de soutien de TOP management sur la compétitivité d'entreprise

Cette question de recherche était liée à l'engagement managérial "soutien du top management " et si cela influencerait ou non la compétitivité d'entreprise . Selon les résultats de l'analyse de régression ($\beta_4 = -0.015$, $P > 0.05$) il existe un effet non significatif du soutien du top management sur la compétitivité. Rejetant ainsi, l'hypothèse H4 comme indique le tableau 4.26. Ainsi, nous constatons une contradiction avec les études antérieures (Ferhane, 2019; Sheikh & al, 2018) indiquant que le soutien du top management influe positivement la compétitivité et la performance d'entreprise. De plus une médiation partielle a été trouvée entre eux (Qalati.S & al, 2021).En outre, Adegbuyi & al, (2015) ont trouvé que le soutien du top management a un impact positif sur les campagnes des médias sociaux pour une performance efficace et une forte

compétitivité. Par conséquent, cette contradiction est peut-être dû au modèle de l'étude construit , où il fallait mettre la variable « Soutien du Top Management » comme variable indépendante (Ferhane ,2019; Sheikh & al, 2018; Qalati.S & al, 2021) , et dans notre modèle ,nous l'avons mis comme variable médiatrice entre l'usage de la communication digitale et la compétitivité d'entreprise, et on a essayé de trouver un effet significatif, mais on a trouvé le contraire (effet non significatif).

4.5 Effet de l'usage des TIC sur la compétitivité d'entreprise

En se référant à la littérature, l'usage des TIC a connu une forte diffusion dans les entreprises, ils sont fondamentaux pour le succès des entreprises en termes de compétitivité (Mebarki, 2013), pour cela nous avons supposé l'existence d'un lien positif de l'usage des TIC sur la compétitivité d'entreprise. Les résultats de l'analyse statistique ont démontré un effet non significatif entre les deux variables [$\beta_5 = 0,055$; $T = 0,640 < |1.96|$; $P = 0,522 > (0.05)$], ainsi, l'hypothèse H5 est rejetée comme indiqué dans le tableau 4.26. Cela ne corrobore pas avec des études antérieures (Sigala, 2003 ; Nwamen 2006 ; Alaoui 2010 ; Martínez & al, 2010 ; Mebarki, 2013 ; Jameel & al, 2017) indiquant que, les entreprises doivent s'appuyer sur les TIC pour obtenir des différences de productivité et de rentabilité, et donc accroître la compétitivité. Par contre Loveman, (1994), Morrison et Berndt, (1995), ont généralement rejeté l'existence d'une telle relation ou du moins, ils ont mis en cause sa robustesse. Cette divergence pourrait provenir, comme le souligne Mann (2003) du fait que la croissance de la productivité et la compétitivité sont dues, non seulement, à l'adoption des TIC, mais également à l'évolution des méthodes de travail et des processus de production. En d'autre sens, l'intégration des TIC nécessite une diversité de compétences appropriées et une performance organisationnelle ou l'établissement d'une unité organisationnelle appelée encore « centre de compétences » (Ziadi et al. 2004).

Conclusion :

Dans ce dernier chapitre, on a analysé les données en utilisant une analyse factorielle exploratoire sous le logiciel SPSS.25 qui nous a permis de vérifier la dimensionnalité des échelles ainsi que la fiabilité des dimensions, suivi, d'une analyse confirmatoire sous le logiciel STATISTICA.08 qui a permis la validation des échelles de mesure. Ensuite, nous avons mené l'analyse de causalité sur la modélisation des équations structurelles qui nous a permis de prouver la validité et la qualité d'ajustement des modèles de mesures pour tester nos hypothèses. Enfin, la discussion des résultats a révélé que l'usage de la communication digitale a eu un impact positif sur le soutien du TOP management, l'usage des TIC, et sur la compétitivité d'entreprise, Par contre, le soutien du top management et l'usage des TIC n'ont pas eu d'impact sur la compétitivité d'entreprise. Ce dernier chapitre nous permet de déboucher sur la conclusion générale dans laquelle nous présenterons les apports théoriques, méthodologiques et managériaux, les limites et les voies de recherches futures.



CONCLUSION
GÉNÉRALE

L'origine de cette recherche provient du constat que la digitalisation est devenue un sujet majeur de préoccupation et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises quelque soit leurs tailles ou leurs secteurs. De plus, le consommateur est devenu de plus en plus familiarisé par les usages numériques. Cependant, les entreprises ont l'obligation de proposer une offre intégrant de nouveaux modes de distribution, des produits numérisés, et des offres personnalisées, afin de devancer leurs concurrents. La digitalisation est un puissant outil d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de gain en compétitivité (McKinsey, 2014). À cet égard, nous avons tenté, à travers, cette recherche de mettre en exergue les profonds bouleversements induits par la transformation digitale sur la pratique du marketing en général et sur la démarche de communication en particulier, ou l'objectif central de cette recherche consistait de répondre à notre principale question de recherche à savoir l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises algériennes.

Afin de répondre à cette question nous avons présenté en premier lieu le contexte théorique et les études antérieures de la recherche, cette première partie de l'étude nous a permis de comprendre et déterminer nos deux variables (La communication digitale et la compétitivité d'entreprise), et de réaliser l'importance et le rôle que peut jouer l'usage des canaux digitaux dans le développement de la compétitivité d'entreprises. La littérature a démontré aussi que le soutien du top management et l'usage des TIC jouent un rôle important dans la réussite de la transformation digitale de l'entreprise. De ce fait, nous avons intégré ces deux variables médiatrices à notre modèle de l'étude. Dans la deuxième partie de l'étude, nous avons étudié la relation qui peut exister entre nos quatre variables et faire ressortir nos hypothèses de recherches et mettre en œuvre notre modèle de l'étude, afin de traiter et analyser les résultats obtenues de l'étude.

Les résultats de la recherche ont confirmé que l'adoption et l'usage de la communication digitale et ses différents canaux donnent un signal positif sur le développement et l'amélioration de la compétitivité des entreprises. À l'issue des résultats obtenus dans ce travail de thèse, la conclusion cette étude est organisée autour des éléments suivants : Implications empiriques, managériales, ainsi que les limites et les perspectives pour le développement des recherches futures.

Implications empiriques

Cette étude a tenté d'examiner les relations théoriques entre les différentes variables (La communication digitale, le soutien du top management, l'usage des TIC) qui interviennent dans

l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En utilisant un modèle de médiation, le but de cette recherche était d'explorer le rôle médiateur du soutien du top management et l'usage des TIC dans la relation entre l'usage de la communication digitale et la compétitivité d'entreprise, et aussi d'explorer la relation directe entre l'usage de la communication digitale et la compétitivité d'entreprise. Les résultats de l'analyse de régression par la méthode des équations structurelles appuient généralement les relations hypothétiques, à l'exception de l'hypothèse 4 et 5 qui étaient refusés.

Le test de la première et deuxième hypothèses a montré qu'il y avait un impact significatif de l'usage de la communication digitale sur le soutien du top management. Ce résultat concorde avec les études antérieures (à l'instar de : Qalati. S & al, 2020 ; Ferhane, 2019 ; Sheikh. A, & al, 2018 ; Adegbuyi & al, 2015). Dans le même contexte, Daellenbach & al (1999) indiquent une relation positive entre l'orientation technique du Top Management d'une entreprise et une intensité supérieure en R&D. De même, les résultats de l'étude d'Harvard Business Review (2015), ont révélés que les entreprises ayant des dirigeants qui partagent une vision stratégique, soutiennent l'innovation, sont les plus susceptibles à réussir leur transformation digitale, et par conséquent, sont plus compétitives. Également, Mahoney (2011) considère que le soutien de la direction (TOP management) a toujours été considéré comme l'un des facteurs les plus importants affectant le succès des projets digitaux. Par ailleurs, l'hypothèse 2 prévoyait que la communication digitale aurait une influence directe et positive sur l'usage des TIC.

En revanche, la troisième hypothèse de cette étude recouvre un aspect central dans notre recherche, car elle a montré que l'usage de la communication digitale a un impact positif sur la compétitivité d'entreprise. Conformément aux études précédentes, l'usage de la communication digitale et ses différents canaux (les médias sociaux, site web, le référencement sur les moteurs de recherche " SEM :Search engine marketing" , e-commerce , e-marketing, ..etc.), est un point très fort pour l'entreprise afin d'améliorer sa performance et accroître sa compétitivité. L'usage des médias sociaux, permet aux entreprises de commercialiser leurs produits de manière plus agressive, et deviennent plus en mesure d'améliorer les volumes de vente ou de fournir des services d'une manière qui améliore la compétitivité de leur entreprise (Rambe, 2017). De même, l'adoption des médias sociaux, aide les entreprises à accéder à plus de clients, à générer plus de bénéfices, à augmenter les ventes, à réduire les coûts opérationnels, à développer la relation client, à augmenter l'efficacité et la capacité de répondre aux besoins des clients, et par là, développer la compétitivité (Gitau & al, 2017). En ce sens, les résultats de cette étude soutiennent et complètent d'avantage la littérature antérieure qui discutait du fait que l'usage de

la communication digitale contribue à l'amélioration de la compétitivité d'entreprise (par exemple l'études de : Hall, 2013 ; Ditkus & al, 2016 ; Hammami & Zghal, 2016 ; Singh & al, 2016 ; Gitau & al, 2017 ; Rambe, 2017 ; Odoom & al, 2017 ; Kwayu & al, 2017; Sheikh & al, 2018, Ferhane, 2019; Qalati & al, 2020 ; Yan Shiu Chen & Huang Ha Lin, 2021).

Contrairement à notre modèle théorique proposé, les résultats des tests de la quatrième et la cinquième hypothèse ont montrés qu'il n'y avait pas un impact du soutien de top management et l'usage des TIC sur la compétitivité d'entreprise, rejetant donc la quatrième et la cinquième hypothèse. Cela ne corrobore pas avec les études antérieures qui indiquant que le soutien du top management influe positivement la compétitivité et la performance d'entreprise (Adegbuyi & al, 2015; Sheikh & al, 2018; Ferhane ,2019; Qalati & al, 2020). De même, l'usage des TIC influe positivement la compétitivité des entreprises (Sigala, 2003 ; Nwamen 2006; Alaoui 2010 ; Martínez & al, 2010; Mebarki ,2013; Jameel & al, 2017) .

Implications managériales

Notre étude contribue au domaine de la recherche sur la transformation digitale des entreprises et son rôle dans l'amélioration de la compétitivité en élargissant notre compréhension des variables clés de la communication digitale, du soutien du top management, de l'usage des TIC et de leurs relations avec la compétitivité d'entreprise.

D'un point de vue managérial notre présente étude apporte des recommandations aux entreprises algériennes afin de rester compétitif sur le marché. À ce propos, et grâce à une analyse par la méthode des équations structurelles en se basant sur l'analyse exploratoire et confirmatoire d'un échantillon de 173 entreprises algériennes, nous avons mis en évidence que l'usage de la communication digitale, le soutien du top management, ainsi que l'usage des TIC sont des leviers essentiels au développement de la compétitivité des entreprises. Les résultats de la recherche visent les dirigeants et les responsables marketing & communication des entreprises algériennes pour renforcer l'utilisation de nouveaux canaux de communication.

Nos suggestions découlent d'une réflexion que nous avons cherché à mener avec beaucoup de pragmatisme et tout en ayant conscience de la prudence que nous imposent les limites de notre recherche.

À travers nos résultats nous pouvons souligner l'importance et la nécessité de la digitalisation qui est aujourd'hui un incontournable pour une entreprise ou n'importe quel type d'organisation. En effet, elle s'applique à tous les domaines et assure une optimisation de temps et d'argent en automatisant des tâches de plus en plus complexes. Elle peut même devenir un

avantage concurrentiel dans les domaines où le virage digital n'a pas été totalement accompli par les entreprises.

Dans cette perspective, les entreprises algériennes doivent s'adapter au marché numérique, en utilisons de nouveaux canaux de communication (Médias sociaux ; Site Web ; E-mailing ; Référencement "SEM"..) qui sont nettement moins couteux que ceux des supports classiques. De plus l'usage de la communication digitale permet aux entreprises d'atteindront un maximum de personnes en un minimum de temps. Il n'y a pas de frontière spatiotemporelle, donc l'entreprise peut convoiter de nouveaux marchés, provoquer de nouveaux contacts et vendre ses produits sur différents marchés sans se déplacer.

En outre, le client a accès à toutes les informations qu'il souhaite avoir, il lui est également possible d'interagir avec l'entreprise et rentrer en contact avec elle à tout moment de n'importe où. Cette communication bidirectionnelle révolutionne la relation client aussi bien du côté client que du côté entreprise qui peut analyser le comportement du client pour mieux le satisfaire.

Grâce aux nouvelles pratiques digitales, l'entreprise peut proposer de nouvelles offres en très peu de temps et bénéficier quasi instantanément du retour du marché. Elle peut ainsi réagir très rapidement aux demandes des clients. Au-delà du bénéfice en termes d'image, de visibilité et de notoriété, l'usage de la communication digitale permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence aussi bien au niveau de ses produits que des services associés.

La disponibilité, l'accessibilité, la rapidité, la réactivité, la simplicité, la personnalisation sont les atouts incontournables du digital sur lesquels l'entreprise doit jouer pour faire la différence. De nos jours, les gens s'orientent de plus en plus sur internet pour effectuer des recherches ou faire des achats. Ainsi l'entreprise qui dispose d'un support numérique facilitera l'accès à ses produits et services et le trafic généré contribuera au développement de sa compétitivité.

En somme, il est recommandé aux top management et aux responsables marketing & Communication des entreprises algériennes de considérer les nouveaux canaux de communication comme un investissement et pas comme un coût supplémentaire, car l'utilisation de la communication digitale par les entreprises est devenu un outil puissant pour atteindre des publics cibles, accroître la fidélité des clients et acquérir un avantage concurrentiel et par la développer la compétitivité. Ces recommandations nous paraissent importantes, utiles, pertinentes et leurs applications va aider les entreprises à développer leur compétitivité.

Limites & voie de recherches futures

Limites de la recherche

Comme toute recherche scientifique, notre travail présente certaines limites celles-ci sont situées à plusieurs niveaux :

La première limite se réfère à la taille de l'échantillon, nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (173 Entreprises), même s'il correspond à un taux de réponses satisfaisant.

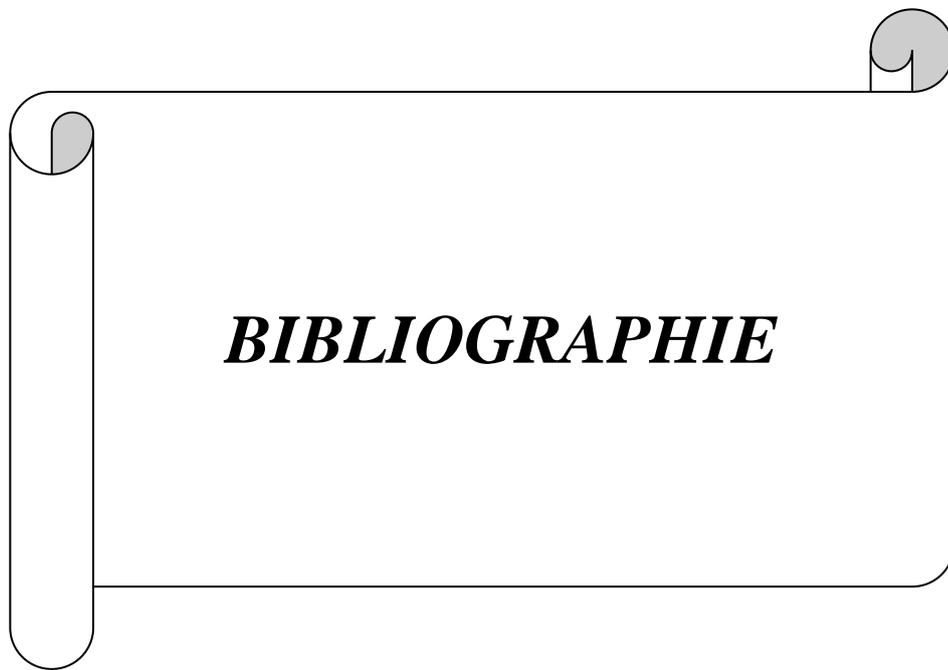
La deuxième limite réside dans le caractère exploratoire de certaines mesures des variables, en présence de peu de variables testées empiriquement dans la littérature.

La troisième limite est relative à la démarche méthodologique, aux problèmes de mesure des construits et de recueil des données, et enfin à la structuration générale de la recherche.

voie de recherches futures

La fin d'une thèse ouvre systématiquement d'autres voies de recherches. Les principales perspectives de recherches qui apparaissent à l'issue de cette thèse sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer, Elles s'articulent autour des axes suivants :

- Effectuer d'autres études sur la relation entre l'usage de la communication digitale et la compétitivité d'entreprise par un échantillon plus grand et dédiés à des secteurs ou sous-secteurs spécifiques, en Algérie ou dans d'autres pays, pourraient examiner si nos conclusions peuvent être généralisées.
- Construire à partir de notre modèle, d'autres relations entre les constructions proposées, menant à l'identification et le développement du rôle de la communication digitale . Les futures études pourraient étendre notre modèle en intégrant d'autres variables organisationnelles (la capacité d'innovation), des variables environnementales (le soutien de l'état dans la diffusion des TIC).
- Prendre en considération les différences sectorielles car il est possible que l'approche multisectorielle de cette recherche ait pu dissimuler des différences intéressantes. Ainsi, la réalisation d'autres recherches dans des secteurs bien définis nous permettra d'approfondir l'analyse de l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises, surtout que la pression concurrentielle varie d'un secteur à un autre ainsi que les pressions de l'environnement sectoriel.



- Achrol, S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing. Fundamental Issues and Directions for Marketing*.
- Adamy, G. (2012), *le web social et la e-réputation*, Edition Galino.
- Adegbuyi, O. A., Akinyele, F. A., & Akinyele, S. T. (2015). Effect of Social Media Marketing on Small Scale Business Performance in Ota-Metropolis, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(3). doi:10.3126/ijssm.v2i3.12721.
- Ahmed, R., Mohamad, N. A. B., & Ahmad, M. S. (2016). Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation. *Quality & Quantity*, 50(1), 151-176.
- Aimetti, J. P., Raicovitch, J. M. (2013). *Intelligence marketing : Innovation, digitalisation, cross canal... Repères et recommandations pour relever les nouveaux défis*, Edition Eyrolles, Paris.
- Alaoui, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle: le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 81-89.
- Ali Qalati, S., Li, W., Ahmed, N., Ali Mirani, M., & Khan, A. (2020). Examining the Factors Affecting SME Performance: The Mediating Role of Social Media Adoption. *Sustainability*, 13(1), 75. doi:10.3390/su13010075.
- Anderson, J. (2010). *ICT transforming education: A regional guide*. Bangkok, TA: UNESCO.
- Bakri, A. A. A. (2017). The impact of social media adoption on competitive advantage in the small and medium enterprises. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(2), 255-269.
- Baldwin, B. G., Sanderson, M. J., Porter, J. M., Wojciechowski, M. F., Campbell, C. S., & Donoghue, M. J. (1995). The ITS region of nuclear ribosomal DNA: a valuable source of evidence on angiosperm phylogeny. *Annals of the Missouri botanical garden*, 247-277.
- Basque, J. (2005). Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 2(1), 30-41.
- Belattaf, M., & Belattaf, S. (2014). *De La Compétitivité Des Entreprises À La Compétitivité De L'ue: Défis et Avenir*.

- Berndt E.R & Morrison C.J, (1995). «High-tech capital formation and economic performance in U.S. manufacturing industries: an exploratory analysis». In *Journal of Econometrics*, 65, 9-43.
- Berthou, A., & Crozet, M.(2011), « Les ressorts de la compétitivité », in *L'économie mondiale 2012*, Ed la Découverte, Paris, pp.104-118.
- Besson, B., & al., (2010). *Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Economique*, Livre Blanc II. Poitiers : ICOMTEC.
- Bhandari, R. S., & Bansal, A. (2018). Impact of Search Engine Optimization as a Marketing Tool. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 23–36. doi:10.1177/2278682117754016.
- Bienayme, A. (2006), « Principes de Concurrence »,Ed Economica, Paris.
- Bladier, C. (2016). *La Boîte à outils des réseaux sociaux-4e éd.* Dunod.
- Boston Consulting Group (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed Hommes et Techniques, 4ème édition, Paris.
- Bourreau, M., & Pénard, T. (2016). Introduction. *L'économie numérique en question*. *Revue d'économie industrielle*, (156), 11-15.
- Carricano et Poujol (2008).*Analyse des données avec SPSS*, Collection Synthex.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F., Isaac, H., Volle, P., & Mercanti-Guérin, M. (2014), *Marketing digital*, 5e édition. Pearson France.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523.
- Chesnais, F. (1990). *La compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle. Compétitivité internationale et dépenses militaires*. CPE-Économica. Paris, Économica.
- Chikh-Kadri,D.(2017)PhD,Evaluation intelligente de la satisfaction des clients et hiérarchisation des dimensions de service contribuant à cette satisfaction : Cas d'Air algerie, Thèse de Doctorat en Marketing, Université Abou-bakr Belkaid- Tlemcen, Algérie.
- Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, vol.16, no.1, pp.64-73.

- Clarke, M. (2003). e-development? Development and the New Economy. UNU World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), A research and training centre of the United Nations University, Helsinki .
- Corniou, J. P. (2010). L'économie numérique, un défi systémique. In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 2, pp. 93-100). ESK.
- Courbis, R. (1975), « Compétitivité et croissance en économie Concurrencée » , Ed Dunod, Paris.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (p. 676). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R&D Management*, 29(3), 199–208. doi:10.1111/1467-9310.00130.
- Dao, A. T., & Thao, V. T. (2021). The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: the role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, 23(3), 299-316.
- Deltour, F., & Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : Quels effets sur la performance ? *Systèmes d'information & management*, 19.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. (2ème ed.,vol.26). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Dewing, M. (2013). *Les médias sociaux: Introduction*. Bibliothèque du parlement.
- Digout, J., Decaudin, J. M., & Fueyo, C. (2013). *E-Réputation des marques, des produits et des dirigeants*. Vuibert.
- Ditikus, D., Valentinas, N. A., & Osmólska, I. (2016). Social media's impact on competitiveness of enterprises. *22 zeszyt*, 275.
- Dos Santos, J., & Duffett, R. (2021). Exploring social media usage as a communication channel among independent food retailer SMEs in South Africa. *Small Business International Review*, 5(2), e392. DOI: 10.26784/sbir.v5i2.392.
- Dudézert, A.(2018). *La transformation digitale des entreprises Paris: La Découverte,«Repères »*.
- Dupin, A. (2010). *Les réseaux sociaux : guide pratique*, Edition FYP , Paris.

- Durand, C. (2003). L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité: notes de cours et exemples. Université de Montréal.
- Duren, E., Martin, L., & Westgren, R. (1991). Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne D'agroeconomie*, 39(4), 727–738. doi:10.1111/j.1744-7976.1991.tb0.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Edelman , D., & Heller , J. (2015). How digital marketing operations can transform business. *Mc Kinsey*.
- Estimé, M. F., Drillhon, G., & Julien, P. A. (1993). Les petites et moyennes entreprises: technologie et compétitivité. *Organisation de coopération et de développement économiques*.
- Evrard Y., Pras B., et Roux E. (1997). *Market, études et recherches en marketing*. 2ème édition. Paris : Nathan.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, Études et Recherches en Marketing*, 3ème Édition DUNOD. *Paris*.
- Fæste, L., Gumsheimer, T., & Scherer, M. (Sep 2015). How to Jump-Start a Digital Transformation. The Boston Consulting Group (BCG).
- Faivre-Duboz, T., Fétique, R., & Lendrevie, A. (2011). *Le web marketing*. Dunod.
- Feng, T., & Zhao, G. (2014). Top management support, inter-organizational relationships and external involvement. *Industrial Management & Data Systems*.
- Ferhane, F. (2019) PhD, L'impact du marketing digital sur la performance des entreprises: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes , Thèse de Doctorat en Management, Université Djillali liabes – Sidi belabes, Algérie. .
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (2003). « Defining competitiveness: a holistic approach », *Management Decision*, Vol.6, n°5, pp 369-414.
- Flores, L. (2012). *Mesurer l'efficacité du marketing digital*. Dunod.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981).Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol.18, no.1, pp.39-50.

- Foster, R. (1986). L'innovation, avantage de l'attaquant. Paris : Inter Editions.
- Gayet, C., & Marie, X. (2016). Web marketing et communication digitale 1e éd.: 70 outils pour communiquer efficacement auprès de ses cibles, Vuibert.
- Ghomari, S. (2015)) PhD, Impact des Programmes de Mise à Niveau sur la Compétitivité des Entreprises Algériennes, Thèse de Doctorat en Marketing, Université Aboubeker belkaid – Tlemcen, Algérie.
- Gitau, P., Munyau, J., & Waweru, J. (2017). An evaluation of social media as strategy for enhancing competitiveness among selected small medium enterprises in nairobi county, kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(5), 16-31.
- GMV Conseil (2000). « Impacts des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », étude présentée à la CPCI.
- Grawitz, M. (1996), Méthodes des sciences sociales, 10ème édition, Paris : Edition Dalloz.
- Gregeoi (Groupe de Rcherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien) (2009), « La compétitivité De l'entreprise hôtelière classée à la réunion », Ed ESKA, Paris.
- Guerra. F. (2007), « Pilotage stratégique de l'entreprise », Ed De Boek, Bruxelles.
- Guerrieri, A., Dosquet, E., & Dosquet, F. (2016). Le marketing mobile: Comprendre, influencer, distribuer, monétiser. Dunod.
- Hall, C. R. (2013, December). The Impact of Social Media On The Advertising Competitiveness Of Small Businesses. In *Association of Marketing Theory and Practice 2014*.
- Hammami, I., & Zghal, M. (2016). Internet et compétitivité de l'entreprise: Une étude des PME industrielles Tunisiennes. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 3(15).
- Hosseini, M. H., Bashiri, N. (2018). Investigating the Relation between Social Network Marketing and Brand Competitiveness and the Mediating Effect of Customer's Mental Image on it. *International Journal of Emerging Technologies in Engineering Research (IJETER)* Volume 6, Issue 7.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Ed Economica, Paris.

- Isaac, H., Volle, P., & Mercanti-Guérin, M. (2014). *Marketing digital, 5e édition*. Pearson France.
- Jacobowicz, E. (2007) Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes, Thèse de Doctorat, Conservatoire national des arts et métiers de Paris.
- Jameel, A. S., Abdul-Karem, M., & Mahmood, N. (2017). A Review of the Impact of ICT on Business Firms. *International Journal of Latest Engineering and Management Research*, 2(01), 15-19.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing reseach: Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Kabla, H., & Gourvenec, Y. (2013). *La communication digitale expliquée à mon boss*. Éditions Kawa.
- Khamassi-El Efrif F. et Hassainya J. (2001), « Analyse de la compétitivité des entreprises des produits agro-alimentaires : Pertinence et apports de l'approche filière », *Options Méditerranéennes*, Sér. B/n°32, p.226.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. doi:10.1057/kmrp.2013.9.
- Konstantopoulou, A., Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K., & Badahdah, R. (2018). Improving SMEs' competitiveness with the use of Instagram influencer advertising and eWOM. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/ijoa-04-2018-1406.
- Kossai, M. (2013). *Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- Kotler, P., Kevin, L.K., Manceau, D. (2015). *Marketing Management*. 15th Ed, Paris: Pearson France.
- Kwayu, S., Lal, B., & Abubakre, M. (2017). Enhancing Organisational Competitiveness Via Social Media - a Strategy as Practice Perspective. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 439–456. doi:10.1007/s10796-017-9816-5.

- Lachaal, L. (2001). La compétitivité: Concepts, définitions et applications. Le Futur des Echanges Agro-Alimentaires dans le Bassin Méditerranéen: Les Enjeux de la Mondialisation et les Défis de la Compétitivité, 29-36.
- Lambin, J. J., & De Moerloose, C., (2008). « Marketing stratégique et opérationnel » ,7 e édition ,Dunod, Paris.
- Lannoo, P., & Ankri, C. (2007). E-marketing & e-commerce, 2^{ème} édition. Vuibert.
- Le Moal, L. (2002). L'analyse en composantes principales. LACP sous SPSS.
- Leppäniemi, M., Sinisalo, J., & Karjaluoto, H. (2006). A review of mobile marketing research. *International Journal of Mobile Marketing*, 1(1), 30-40.
- Lesca, H. (2004), «Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », Ed Management & Société, Paris.
- Loveman, G. W. (1994). An assessment of the productivity impact of information technologies. *Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies*, 84, 110.
- M. S. Irwan Hariandi, T. A., & Gumanti, E. Wahyudi. (2019). E-Commerce, Competitive Advantage And Business Performance Of Banyuwangi Small And Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- Mahoney, M. L. (2011). Thèse de Doctorat. An examination of the determinants of top management support of information technology project . Stevens institute of technology : Stevens institute of technology.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007).Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres.*The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18 ,no. 12, pp. 2095-2128.
- Marniesse, S., & Filipiak, E. (2003). *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*. Notes et documents, 1.
- Marrone, R., & Gallic, C. (2018). *Le grand livre du marketing digital*. Dunod.
- Martinet, A. (1984). Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise. *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises. Economic*.
- Martínez-Caro, E., & Gabriel Cegarra-Navarro, J. (2010). The impact of e-business on capital productivity. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(5), 488–507. doi:10.1108/01443571011039597.

- Mastafi, M. (2016). Définitions des TIC (E) et acception. *Penser les TIC dans les universités du Maghreb, L'Harmattan.*
- McFetridge D.G. (1995), « *Competitiveness: Concepts and Measure* », Occasional paper, n°5, Industry Canada.
- Mebarki, N. (2013). Tic et performance d'entreprise: étude d'impact-cas de quelques entreprises algériennes. *Les cahiers du CREAD*, 104, 111-140.
- Meier, O. (2018), « *Diagnostic stratégique* », Ed Dunod, Paris.
- Meradi, S. (2020) Phd, Les antécédents et les conséquences de l'expérience d'achat impulsif. Thèse de doctorat en Marketing des services .Université Djillali Liabes Sidi Bel Abbes, Algérie.
- Mouloungui, M.(2012) PhD , Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales.These de doctorat en philosophie et sciences humaines. Université Charles de Gaulle - Lille III;Universite de Verone Italie.
- Mucchielli, J. L. (2002). La compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants. *Accomex, numéro spécial " La France est-elle compétitive, (44), 9-19.*
- Nezeys, B.(1993), « *La Compétitivité Internationale*», Ed Economica, Paris.
- Nunnally, J.C. (1978).Psychometric theory. 2ème édition.New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nurul, I., Madjid, R., & Suleman, N. R. (2020). The effects of mobile marketing, discount, and lifestyle on consumers' impulse buying behavior in online marketplace. *Int. J. Sci. Technol. Res*, 9(3), 1569-1577.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 111-121.
- Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 383–399. doi:10.1108/jeim-04-2016-0088.
- Ollo-López, A., & Aramendía-Muneta, M. E. (2012). ICT impact on competitiveness, innovation and environment. *Telematics and Informatics*, 29(2), 204-210.
- Oualidi, H. (2013). *Les outils de la communication digitale*. Editions Eyrolles, Paris.

- Paraque, B. (1995). Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles. Bulletin de la Banque de France, 2e.
- Parsons, G. L. (1983). Information technology: a new competitive weapon. Sloan Management Review (pre-1986), 25(1), 3.
- Pascallon, P. (1984), « L'assurance qualité facteur de compétitivité ? », dans Percerou R.(sous la direction de), Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises, Ed Economica.
- Perrien, J., Cherone, E.J., et Zins, M. (1984). Recherche en marketing : méthodes et décisions. Gaetan Morin.
- Petrović, J.(2020). The Impact of Social Media on Hotel Competitiveness. *PaKSoM 2020*, 33.
- Phumisak, S., Krairit, D., & Esichaikul, V. (2010). Mobile marketing: Implications for marketing strategies. *International Journal of Mobile Marketing*, 5(2).
- Poirier, F., Lehoux, M., & Briand, L. (2013). Étude sur les besoins de compétences dans le développement d'applications mobiles. *TechnoCompétences*, comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications.
- Pommeray, D. (2016). Le plan marketing-communication digital. Dunod.
- Porter, M. (1999), « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris.
- Porter, M. E., & Millar, V. A. (1985, Juillet-Aout). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), pp. 149-160.
- PwC (2013). *Digitale Transformation –der größte Wandel seit der Industriellen Revolution*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
- Rambe, P. (2017). Social media marketing and business competitiveness: evidence from South African tourism SMMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 2)), 411-423.
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2005). *Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs*. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 514–533. doi:10.1108/01443570510599692.
- Russel, P., Durieu, F., Campoy, E., & Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles: recherches et application en gestion. Economica, Paris.

- Sanchez-Gutierrez, J., Mejia-Trejo, J., Vargas-Barraza, J. A., & Vazquez-Avila, G. (2016). Intellectual capital, impact factor on competitiveness: manufacturing industry SMEs in Mexico. *Measuring Business Excellence*, 20(1), 1–11. doi:10.1108/mbe-12-2015-0059.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). digital transformation of business models — best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014. doi:10.1142/s136391961740014x.
- Scharl, A., Dickinger, A., & Murphy, J. (2005). Diffusion and success factors of mobile marketing. *Electronic commerce research and applications*, 4(2), 159-173.
- Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaignu, G. (2012). *Le marketing digital: développer sa stratégie à l'ère numérique*. Éditions Eyrolles.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, 52(2).
- Scott, B. R., Lodge, G. C., & Bower, J. L. (1985). *US competitiveness in the world economy*. Harvard Business School Press.
- Sellitz, C., Wrightsman, L.S., et Cook, S.W. (1977). *Les méthodes en sciences sociales*. Montréal : H.R.W.
- Sen, R. (2005). Optimal search engine marketing strategy. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(1), 9-25.
- Sharples, J., & Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economic Report 243.
- Sheikh, A. A., Rana, N. A., Inam, A., Shahzad, A., & Awan, H. M. (2018). Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–22. doi:10.1080/23311975.2018.15164.
- Sicotte, H., & Delerue, H. (2021). Project planning, top management support and communication: A trident in search of an explanation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101626. doi:10.1016/j.jengtecman.2021.101626.
- Sigala, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1224–1245. doi:10.1108/01443570310496643.

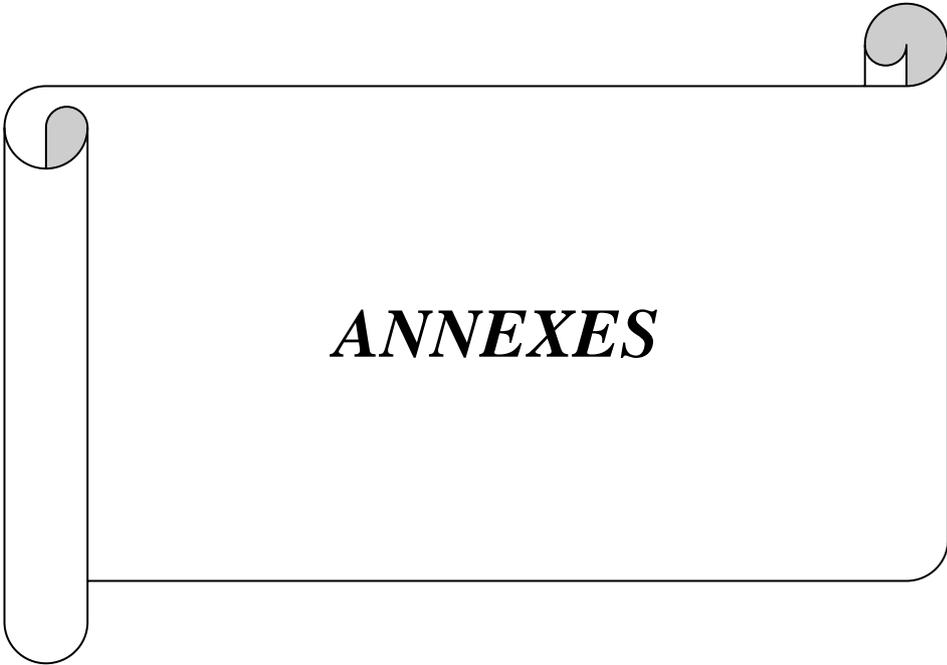
- Singh, M. K., Kumar, H., Gupta, M. P., & Madaan, J. (2016,). The social media cone: towards achieving the manufacturing competitiveness goals. In Conference on e-Business, e-Services and e-Society (pp. 53-58). Springer, Cham.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2000).Using multivariate statistics. 4 ème édition. United States of America: Allyn and Bacon.
- Tajvidi, R., & Karami, A. (2017). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*. doi:10.1016/j.chb.2017.09.026.
- Tchouar, A. (2021) Phd, Impact du sponsoring sportif sur l'image de marque sponsor et l'intention d'achat des clients, Cas de l'opérateur ATM MOBILIS. Université Aboubekr Blekaid Tlemcen- Algèire.
- Tounés, A. (2003)PhD, L'intention Entrepreneuriale : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Rouen.
- UNCTAD. (2019). Digital economy report: Value creation and capture – implications for developing economies. New York: United Nations Publication.
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132.
- Volle, M. (2015). Comprendre l'informatisation. *Cahiers philosophiques*, (2), 87-103.
- Wacheux, F.(1996),Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris :Edition Economica.
- Wang,Y.(2010)PhD,L'évolution de l'intention et le développement de l'esprit d'entreprendre des élèves ingénieurs d'une école française : une étude longitudinale. Thèse de Doctorat en Sciences Engineering. Ecole Centrale de Lille, France.
- Yağın, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 487-493.
- Yang, K. C. (2011). The Effects of Social Influence on Blog Advertising Use. *Intercultural Communication Studies*, 20(2).

- Yang, Z., Shi, Y., & Wang, B. (2015). Search Engine Marketing, Financing Ability and Firm Performance in E-commerce. *Procedia Computer Science*, 55, 1106–1112. doi:10.1016/j.procs.2015.07.078.
- Zhao, X., Zhao, Y., Zeng, S., & Zhang, S. (2015). Corporate behavior and competitiveness: impact of environmental regulation on Chinese firms. *Journal of Cleaner Production*, 86, 311–322. doi:10.1016/j.jclepro.2014.08.07.
- Zidane, K., & AbdelMadjid, O. (2017). Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0: tendances et chiffres clés. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*, 4(2), 10-28.

Webographie :

- Bathelot, B. (2020). Définition marketing digital, Disponible sur: <https://www.definitions-marketing.com/definition/medias-sociaux/> Consulté le 10/12/2020 à 11h.
- Chen, Y. S., & Lin, H. H. L. (2021). Effect of Social Media Marketing Strategies on Competitive Advantage Among the SMEs in China. *Journal of Marketing and Communication*, 4(1), 14-23. <http://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-marketing/article/view/773>
- Claire Durand, (2018), Les équations structurelles, Analyse quantitative avancée Présentation pour le cours SOL6210, Disponible sur : <https://www.webdepot.umontreal.ca/Enseignement/SOCIO/Intranet/SOL6210/public/presentations/lisrelshwdoc.pdf> . Consulté le 07.07.2021 à 15h.
- Degois, T. (2020). digitalisation des entreprises : enjeu de notre économie sur : https://www.typhaniedegois.fr/files/source/2020/DIGITALISATION%20DES%20ENTREPRISES%20_%20ENJEU%20DE%20NOTRE%20E%CC%81CONOMIE.pdf
- Philippe, G. (2014). Qu'est-ce que la communication digitale ? Disponible sur: <https://www.communication-web.net/2014/02/03/quest-ce-que-la-communication-digitale/>. Consulté le 09.07.2019 à 15h.

- Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie », Paris , France , disponible sur :
https://www.academia.edu/23572259/Les_facteurs_et_indicateurs_de_la_comp%C3%A9titivit%C3%A9_des_entreprises_de_services_rendus_%C3%A0_l'industrie , (consultez le 06-04-2021)
- Whitehurst, J. (2015). Driving digital transformation: New skills for leaders, new role for the CIO. Harvard Business Review Analytical Report, 1-16. Sur :
<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/RedHat/RedHatReportMay2015.pdf>



ANNEXES

Annexe .1 Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche doctorale et afin de mesurer l'impact de la communication digitale sur la compétitivité des entreprises, Je vous remercie de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire anonyme. Merci d'avance de participer au développement de la recherche scientifique

Informations Générales : « Cochez la réponse qui vous convient »

1 - Quel type de canal de communication qu'utilise votre entreprise :

- Digitale
- Traditionnel
- Les deux

2 - Votre entreprise a-t-elle un site web ?

- Oui
- Non

3- Depuis Combien de temps votre entreprise a commencé a utilisé la communication digitale ?

- 6 Mois - un an
- 1 - 2 ans
- plus de 2 ans

4- Sur une échelle de 1 à 10 Comment évaluez-vous votre connaissance du digitale (sachant que 1 : Médiocre et 10 : Excellent)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5- Selon vous, la présence digitale d'une Entreprise est :

- Une perte d'argent
- Un gain de compétitivité
- Suivie de la tendance

Veuillez cocher la case qui indique votre degré d'accord ou désaccord suivant l'échelle ci-dessous.

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

	Items	1	2	3	4	5
1. L'utilisation de la communication digitale						
1.1	Votre entreprise utilise les ressources de la communication digitale (Exemple : site web, e-mail, réseau sociaux) pour communiquer et recevoir les feeds back avec les Consommateurs.					
1.2	Votre entreprise utilise la communication digitale comme support aux activités commerciales (Exemple : Information sur les prix, services clientèle, ect).					
1.3	Votre entreprise utilise la communication digitale pour faciliter les transactions commerciales (Exemple : Vendre des produits/ Services).					
1.4	Votre entreprise alloue un budget nécessaire aux initiatives digitales					
1.5	Votre entreprise assuré une communication digitale suffisante par rapport à ses concurrents.					
1.6	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du Mobile (smsing, application ..) dans la gestion de votre relation client ?					
1.7	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de site web dans la gestion de votre relation client.					
1.8	Votre entreprise a un bon niveau d'usage du E-mailing dans la gestion de votre relation client.					
1.9	Votre entreprise utilise souvent les médias Sociaux (Facebook, Twitter, YouTube...) dans la gestion de votre relation client.					
1.10	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de Référencement "SEM" pour attirer des visiteurs est augmenté la visibilité de site web.					
1.11	Votre entreprise a un bon niveau d'usage de L'affiliation pour faire la promotion de ses produits & services					
2. Le soutien du Top management						
2.1	Votre top management a une attitude favorable à l'égard de la communication digitale.					
2.2	Votre top management a conscience des bénéfices des nouvelles Technologies.					
2.3	Votre top management considère les canaux digitaux comme leviers pour les activités de la communication.					
2.4	Votre top management encourage activement les employés à utiliser les nouvelles technologies et les canaux dans leurs tâches quotidiennes.					
2.5	Diriez-vous que l'usage du digital est un avantage compétitif dans votre secteur.					
3. L'usage des TIC						
3.1	Généralement vos clients utilisent le digital d'une manière Intense.					
3.2	Vos clients préfèrent vous contacter via les canaux Digitaux.					
3.3	Vos clients s'informent et échangent régulièrement avec votre entreprise via les canaux digitaux.					

4. La Compétitivité par rapport à vos concurrents					
4.1	Votre Entreprise a plus de succès par rapport à vos concurrents.				
4.2	Votre Entreprise a une plus grande part de marché par rapport à vos concurrents .				
4.3	Votre Entreprise se développe plus vite par rapport à vos concurrents .				
4.4	Votre Entreprise est plus rentable par rapport à vos concurrents.				
4.5	Votre Entreprise est plus innovante par rapport à vos concurrents.				

Les données d'Identification de l'entreprise:

Quel est votre poste :

- Directeur / Directrice Général
- Responsable / Manager Marketing
- Chargé(e) de la communication
- Cadre
- Community Manager
- Autre :

Forme de propriété :

- Entreprise privée
- Entreprise publique

Nombre d'année d'existence :

- 1-5ans
- 6-10 ans
- Plus de 10 ans

Secteur d'activité :

- Services
- Industrie
- BTPH
- Commerce
- Autre :

Localisation :

- Centre
- Ouest
- Est
- Sud

Effectifs :

- Moins de 50
- Entre 50 et 249
- Plus de 250

Annexe .2 Tableau récapitulatif de quelques entreprises d'échantillon		
Secteur d'activité	Entreprises	Canal de distribution du questionnaire
Service	Assurance SAA	Facebook : https://www.facebook.com/ww.saa.dz/
	Ecole de Formation INSAG Alger	LinkedIn : https://www.linkedin.com/school/insag-alg%C3%A9rie
	Banque National d'algerie BNA	Facebook : https://www.facebook.com/bnalgerie/
	2a Assurance	Facebook : https://www.facebook.com/2a-assurance-Bekhti-226032622089737/
	GAM Assurance	Facebook : https://www.facebook.com/profile.php?id=100008156328181
	Air Algerie	Facebook : https://www.facebook.com/AirAlgerieOfficiel/
	Hotel IBIS	E-mail : H6583@ACCOR.COM
	Hotel renaissance	Facebook : https://www.facebook.com/RenaissanceTlemcen/
	Hotel les Zianides	E-mail : zianides@egtt-dz.com
	AZ Groupe Hotels	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/azh%C3%B4tels/
	Ooredoo	Facebook : https://www.facebook.com/OoredooDZ/
	Djezzy	Facebook : https://www.facebook.com/djezzy
	Mobilis	Facebook : https://www.facebook.com/MobilisOfficielle
	Whiteline services (agence de Marketing & Communication)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/whiteline-services-com/
	CMA CGM Compagnie	Cadre via LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/idres-hania-65ba70102
	SARL Youchoz	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/youchoz/
	ALL IN AD LAB (agence digitale)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/all-in-ad-lab/
	Lotus conseil (Agence Conseil en Communication et Média)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/lotus-conseil/
	Electrad (agence digitale)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/electrad/
	SARL Sequoia TEAM (Agences de communication)	LinkedIn : Directeur : https://www.linkedin.com/in/said-ali-amar-83837746
	SARL HASSI PETROGAZ SERVICES	Facebook : https://www.facebook.com/SarlHassiPetrogazServices/
EURL AYA PRO (Agence de communication)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/aya-communication/	
AST Conseil et Technologie	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/ast-conseil-et-technologie/	

TALA Assurance	LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/tala-assurances-334b58184
Pigier algérie (Ecole de formation)	LinkedIn : Directrice : https://www.linkedin.com/in/odilebennai
Omega « Expert d'assurance »	LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/cabinet-omega-expert-397675144
SALAMA Assurance	Facebook : https://m.facebook.com/SalamaAssurancesAlgerie
BK global business	Facebook : https://www.facebook.com/Bkglobalbusiness/
ALHYNE / L'Algérienne de l'Hygiène et du Nettoyage	Facebook : https://www.facebook.com/Alhyne-Shop-1304708036353917/
RAZANETT (Entreprise de nettoyage, d'entretien et de désinfection)	Facebook : https://www.facebook.com/RazaNett-1141650962522535/
MAPFRE Assistance (Compagnie d'assurance)	LinkedIn : Manager Marketing : https://www.linkedin.com/in/tarik-hebboub
Amana Assurance	LinkedIn : Chargé de la communication : https://www.linkedin.com/in/anis-chenouf-61593819
Netbeopen (Agence web marketing)	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/netbeopen/
CASH Assurance	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/cash-assurances/
Catering air algérie	LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/airalgeriecateringspa
Boite de communication :Zebra	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/agence-zebra-communication/
Oxymuse	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/oxymuse/
UXO Groupe)	Facebook : https://www.facebook.com/uxogroup/
BNP Paribas El Djazair	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/bnp-paribas-eldjaza%C3%AFr/
Natixis Banque	LinkedIn https://www.linkedin.com/showcase/natixis-alg%C3%A9rie-vos-projets-%C3%A9voluent-nos-solutions-aussi/
AXA Assurance	Facebook https://www.facebook.com/AxaAssurancesAlgerie/
S.P.A CIAR (Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance)	Le Directeur Commercial via LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/kheireddine-d-20746910b
Algerie Télécom	LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom/
Entrepriise de gestion touristique de TIPAZA	E-mail egt.tipasa@yahoo.fr
Complexe La Corne d'Or Tipaza	Facebook https://www.facebook.com/ComplexesTouristiquesDeTipasa/
ADBIKES Algerie (Agence de Communication)	Facebook https://www.facebook.com/adbikes.algerie/
TBWA DJAZ (Agence de	Maketing Manager Via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/zakaria-zareb

	conseil en communication)	
Institut de Formation Aéronautique et de Pilotage		Facebook https://www.facebook.com/ifapalgerie
EGTT : Entrepise de gestion touristique de Tlemcen		E-mail contact@egtt-da.com
Housing Bank		Chargé de la communication via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/amina-zidouni-1271688
ATM Consulting Algerie		Le Directeur via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/mehdi-bouayad-agma-3b557b94
IT Waykey (Agence de communication et publicité en Algérie)		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/it-waykey/
Caarama Assurance		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/caarama-assurance/
EVSM : Entreprise de Viabilisation sidi de moussa		E-mail contact@evsm-dz.com
DZigital Agency (Agence de communication et des solutions digitales)		Facebook https://m.facebook.com/DZigitalAgency/?locale2=fr_FR
CM Consulting		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/cm-consulting/
Aliance Assurance		Facebook https://www.facebook.com/Alliance.Assurances.SPA/
Banque Société Générale Algerie		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/societe-generale-algerie/
Smart Rocket		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/smart-rocket-dz/
ABC Bank (Arab Banking Corporation)		LinkedIn https://www.linkedin.com/showcase/bank-abc-en-alg%C3%A9rie/
Hivedigit (Agence de stratégie digitale)		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/hivedigit/
Altius services (entreprise de conseil et services numériques)		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/altius-mena/
Yassir		Facebook https://www.facebook.com/Yassir.Algerie/
IDENET Géolocalisation		LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ide-net-geolocalisation-17686820
Eurl DMAA (Distribution & Maintenance Automobile Algérie)		LinkedIn https://www.linkedin.com/in/eurl-dmaa-645269207
Temtem		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/tem-tem-dz/
BLA : Business Leads Algeria (société de Conseil en organisation d'entreprise)		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/bla-business-leads-algeria/
Sense conseil (Agence conseil en communication)		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sense-conseil/
Gulf Bank Algerie		LinkedIn https://www.linkedin.com/company/gulf-bank-algerie/

	SARL Silex service (Entreprise d'ingénierie et services industriels)	LinkedIn https://www.linkedin.com/in/sarl-silex-services-507543134
	Caisse Nationale de Mutualité Agricole-CNMA	Facebook https://www.facebook.com/MutuelleCNMA/
	Allégorie groupe (Conseil en Communication)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/all-gorie-tv/
Commerce	Epic Games (Concepteur de jeux vidéo)	Le community manager via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ayoub-mahrez-794bb7174
	MUST Algerie (spécialisée en parfumerie et maquillage de luxe)	Facebook https://www.facebook.com/mustbeauty.dz/
	Jumia Group	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/jumia-group/
	Assly tools	Facebook https://www.facebook.com/asslytools/
	SOVAC Algerie	Facebook https://www.facebook.com/sovacalgeriespa/
	Magpharm laboratoire	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/magpharm-laboratoires/
	BEKER Laboratoires	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/laboratoires-beker/
	Groupe Cevital	Facebook https://www.facebook.com/GroupeCevital/
	Danone djurdjura algerie	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/danonedjurdjuraalg%C3%A9rie/
	Inforca group	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/inforca-groupe/
	Nitro tech DZ	Facebook https://www.facebook.com/nitrotech.dz/
	Froidis	E-mail ababahamed@froidis.com
	Ferrol SPA (Distributeurs de matériel de génie climatique)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/ferroli-s-p-a/
	Atlas Confort	Facebook https://www.facebook.com/atlasconfortdz/
	Africafé	E-mail contact@africafe-dz.com
	El hana snacks (Vente des produits naturels, healthy)	Facebook https://www.facebook.com/ElHanaSnacks/
	BRANDT Algerie	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/brandtdz/
	Somepharm (Distribution des produits pharmaceutiques)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/somepharm-distribution/
	Ramram Food	Le directeur via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/mohamed-tahar-ramram-97649461
	Sarl Hey Cookies	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sarl-hey-cookies-biscuiterie-chocolaterie/
SIKA	Manager Marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/youcef-seghir-b3ab811a7	

	Renault Algérie	Cadre chez Renault via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/billal-oukali-89565ab2
	Hamoud Boualem	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/hamoud-boualem-spa/
	Batolis.com (Entreprise de E-Commerce)	Facebook https://www.facebook.com/batolis/
	ABC Pepsi (Atlas Bottling Corporation)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/abcpepsidz/
	PMG: Play Mode Group (Représentant officiel et exclusif en Algérie de grandes marques internationales d'équipement de sport et de prêt-à-porter)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/playmode-groupe/
	EURL Telesat System (distributeur et installateur d'équipements de réception TV)	Le directeur via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/amine-matoub-03b75133
	OPPO	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/oppoalgerie/
	Numidis hypermarché (UNO)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/unohypermarche/
	FRUITAL coca cola	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/fruital-equatorial-coca-cola-algeria-/
BTPH	Holding Construction	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/holding-construction-algerie/
	Groupe dennouni	E-mail dg@groupedennouni.com
	SEROR : Société d'Etude et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest	E-mail info@serordz.com
	Sarl H L IMMO (Promotion immobilière)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sarl-h-l-immo/
	Groupe Des Société Hasnaoui	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/groupe-des-societes-hasnaoui/
	SARL Hydroclean Environnement	Facebook https://www.facebook.com/hydroclean.environnement/
	Seter sud	E-mail setersud@hotmail.fr
	Bessa promotion immobilière	Facebook https://www.facebook.com/PromotionBessa/
	Sonatrach	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sonatrach/
	Faderco (Entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de produits d'hygiène)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/faderco/
	Société kahrakib	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/kahrakib-spa/

Industrie (Production)	ATLAS MATLAS	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sarl-societe-algerienne-des-matelas-atelas/
	Divindus SERUB Batna	E-mail serubat@hotmail.com
	SARL MARMOG (Marbrerie du Moghreb)	E-mail marmog@gmail.com
	EAPI Annaba (Entreprise Algérienne de Papier & d'impression)	Le directeur Commercial via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ilyes-djellabi-221012115
	Lesaffre (production de levures, l'alimentation animale et de la fermentation)	Le manager marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/anismanachi
	Fly Chemicals (Industrie chimique)	Le Manager Marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ahlem-azerguerras-epse-bacha-025671136
	SITEL	E-mail contact@sitel.dz
	Sarl SBC (Société Benyahia Carrelage)	E-mail hichem_benyahia@hotmail.com
	CERAMIG	E-mail ceramig.eco@gmail.com
	SARL MIAHKOM (Production des eaux de table)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/miahkom/
	SARL Boublenza	E-mail sarl.boublenza.ch@gmail.com
	LIT-MAG	E-mail contact@lit-mag.com>
	SARL MAF Tabet	E-mail maf.tabet@gmail.com
	SNVI (Société nationale des véhicules industriels)	E-mail snvi.tlemcen@snvigroupe.dz
	West agro	E-mail ontact@west-agro.com
	SOREMEP S.P.A	E-mail contact@soremep-dz.com
	EL KENDI (Industrie du Médicament)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/el-kendi-pharmaceutical-manufacturing-co/
	Sidal gaz (Producteur de gaz médicaux)	Manager marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/naziha-beladi-bouamama-a9216333
	La maison du Lait	E-mail wafaa.bouayadagha@lamaisondulait.com
	Sanofi (Industrie pharmaceutique)	Le Directeur regional via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/nabil-akif-1ab4a339
l'EXQUISE	E-mail sarlexquise@yahoo.fr	
ENERGICAL	Chargé de la Communication LinkedIn https://www.linkedin.com/in/kamel-seba-3b207886	
Fruior	E-mail contact@fruior.com	

	SARL Isobal	E-mail isobaldz@gmail.com
	Tafna confection	E-mail Tafna_confection1@yahoo.fr
	Compex emballage	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/compex-emballage/
	Maison Noble (Production des produits d'entretiens)	Chargé de la communication via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/hakimsemmodi
	Savola group (Production des huiles comestibles, du sucre, des produits laitiers)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/savola-group/
	Mantal Tlemcen	E-mail entreprisemantal@hotmail.com
	Maghreb emballage	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/maghreb-emballage-spa/
	Nedromeuble	E-mail nedromeubles@divindusamm.dz
	NCA Rouiba	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/nca-rouiba/
	Lactalis Group (Industrie d'agroalimentaire)	Manager Marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/sonia-bouzidi-502a7050
	ALTUB (Fabrication des tubes en acier)	Cadre chez ALTUB via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/fares-lahleb-1b4aa8112
	Groupe Amor Benamor	Manager marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/abdelhamid-benylles-92768624
	Group GICA (industriel des ciments)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/groupegica/
	Biskria ciment spa	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/s.p.abiskriaciment
	Luxy LED (fabricant algérien de lampes et luminaires LED)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/luxy-lighting
Autre	EURL INDEXA HEARING SOLUTION (Société d'import-export en Algérie)	Manager marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/hichem-sisaid-924697110
	ADEOS ELEC Spa	Manager Marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/abdelghani-leffad-7607971a0
	Siemens-healthineers	Cadre chez Siemens-healthineers LinkedIn https://www.linkedin.com/in/chabane-hocine-b06059114
	Bourse d'Alger	Le directeur via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/yazid-benmouhoub-78455aaa
	Néo-data algerie	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/n%C3%A9o-data-alg%C3%A9rie/
	Novo nordisk	Community manager via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/fethallah
	Rafex pneu	E-mail rafexpneu@yahoo.fr
	Groupe Kherbouche	E-mail elalf@groupekherbouche.com

	GEOXAL	E-mail brahim.al@geoxal.com
	BATIVERT - Succursale Oran	Manager marketing via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/amina-bouchelkia-040a2389
	Henkel	Marketing manager via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ramlab
	Fabiplast	E-mail fabiplast@hotmail.com
	SARL CRIMA	E-mail chakib@crima-dz.com
	ADEX Technology SARL	Community manager via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/nadira-mokhtari-50470790
	Remchavi spa	E-mail remchavispa@hotmail.com
	SARL Verdigo (Import export des produits métalliques et sidérurgiques)	Le Chef de zone Commercial via LinkedIn https://www.linkedin.com/in/riad-zitouni-172496170
	WELDTEST (Entreprise spécialisé dans le domaine de l'inspection et du Essai non destructif)	LinkedIn https://www.linkedin.com/company/weldtestinspection/
	CAREX tlemcen	E-mail carextlemcen@gmail.com



***LISTE
DES TABLEAUX
ET FIGURES***

Liste des tableaux

Tableau 1.1 Les enjeux de la transformation digitale des entreprises	15
Tableau 1.2 Les outils utilisés dans les trois étapes de la transformation digitales	18
Tableau 1.3 Les objectifs de la communication digitale	24
Tableau 1.4 La compétitivité de l'entreprise	39
Tableau 3.1 L'échelle de mesure (type Likert à 5 points).....	105
Tableau 3.2 Échelle de mesure « L'utilisation de la communication Digitale a l'entreprise »...	105
Tableau 3.3 Échelle de mesure " Le soutien du Top Management "	106
Tableau 3.4 Échelle de mesure " L'usage des TIC "	106
Tableau 3.5 Échelle de mesure " La compétitivité d'entreprise "	107
Tableau 3.6 Type de communication utilisé	110
Tableau 3.7 Votre entreprise a un site Web	111
Tableau 3.8 La durée d'usage de la communication digitale.....	112
Tableau 3.9 La présence digitale d'une entreprise	113
Tableau 3.10 Poste d'emplois	114
Tableau 3.11 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise (en %).....	115
Tableau 3.12 Nombre d'année d'existence	116
Tableau 3.13 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %).....	117
Tableau 3.14 Distribution géographique des entreprises (en %).....	118
Tableau 3.15 L'effectif de l'entreprise (en %)	119
Tableau 4.1 Analyse de la fiabilité de la variable « Communication Digitale ».....	137
Tableau 4.2 Analyses factorielle exploratoire de l'échelle «La communication digitale»	138
Tableau 4.3 Analyse de la fiabilité de la variable «Soutien du Top Management»	139
Tableau 4.4 AFE de l'échelle «Soutien du Top Management».....	140
Tableau 4.5 Analyse de la fiabilité de la variable «L'sage des TIC»	140
Tableau 4.6 AFE de l'échelle «Usage des TIC»	141
Tableau 4.7 Analyse de la fiabilité de la variable «Compétitivité d'entreprise»	142
Tableau 4.8 AFE de l'échelle « Compétitivité d'entreprise »	143
Tableau 4.9 Les indices d'asymétrie.....	145
Tableau 4.10 Les indices d'Aplatissement.....	146
Tableau 4.11 Fiabilité de l'échelle de mesure «Communication digitale»	149
Tableau 4.12 Indices d'ajustement du modèle de mesure «Communication digitale»	150
Tableau 4.13 Fiabilité de l'échelle de mesure « Soutien du TOP management ».....	151

Tableau 4.14 Indices d'ajustement du modèle de mesure «Soutien du TOP management»	152
Tableau 4.15 fiabilité de l'échelle de mesure «Usage des TIC»	153
Tableau 4.16 Ffiabilité de l'échelle de mesure « Compétitivité »	154
Tableau 4.17 Indices d'ajustement du modèle de mesure « Compétitivité »	154
Tableau 4.18 L'estimation de la contribution factorielle λ du model structurel	157
Tableau 4.19 L'estimation de l'erreur de mesure E du modèle structurel	158
Tableau 4.20 Les indices d'ajustements absolus	159
Tableau 4.21 Les indices d'ajustements incrémentaux	159
Tableau 4.22 Les indices d'ajustements de parcimonie	160
Tableau 4.23 Coefficient de régression des relations structurelles	160
Tableau 4.24 Les perturbations D_i des relations structurelles (dite Zeta)	161
Tableau 4.25 Equations du modèle structurel	161
Tableau 4.26 Récapitulatif des tests des hypothèses du modèle structurelle	167

Liste des figures

Figure .1 Structure de la thèse	08
Figure 1.1 Évolution du trafic Internet mondial au fil des ans (Giga-octets par seconde)	14
Figure 1.2 Marketing digital, marketing internet et marketing web	21
Figure 1.3 Le QR code.....	31
Figure 1.4 Panorama des medias sociaux.....	34
Figure 1.5 Les facteurs clés de la compétitivité	42
Figure 1.6 La chaîne –type de valeur.....	46
Figure 1.7 Les trois stratégies de base	48
Figure 1.8 Matrice d’analyse PESTEL	49
Figure 1.9 Représentation graphique de la matrice SWOT	51
Figure 1.10 Les cinq forces concurrentielles.....	53
Figure 2.1 Les raisons à l'origine de la transformation digitale	63
Figure 2.2 L'impact des médias sociaux sur la compétitivité.....	83
Figure 2.3 L'imapct de l'usaged'internet sur la compétitivité	81
Figure 2.4 La relations entre l'adoption des médias sociaux et l'avantage concurrentiel	79
Figure 2.5 Effet de l'usage des médias sociaux sur la performance.....	76
Figure 2.6 La relation entre le marketing des réseaux sociaux et la compétitivité.....	78
Figure 2.7 Impact du E-marketing sur la performance d’entreprise.....	79
Figure 2.8 La relation entre le e-commerce et la performance d’entreprise	78
Figure 2.9 Impact du marketing digital sur la performance d’entreprise.....	78
Figure 2.10 L'impact des médias sociaux sur la performance d’entreprise.....	83
Figure 2.11 L'influence des médias sociaux sur la performance d'entreprise	85
Figure 2.12 Le modèle théorique de l’étude.....	87
Figure 2.13 Le modèle théorique de l’étude.....	88
Figure 2.14 Le modèle théorique de l’étude.....	89
Figure 2.15 Le modèle théorique de l’étude.....	90
Figure 2.16 Le modèle théorique de l’étude.....	90
Figure 3.1 Cadre conceptuel de la recherche	100
Figure 3.2 Type de communication utilisé	111
Figure 3.3 L’entreprise a un site Web.....	111
Figure 3.4 La durée d'usage de la comunnication digitale	112
Figure 3.5 La conniasance du digitale par les entreprises.....	113

Figure 3.6 La présence digitale d'une entreprise	114
Figure 3.7 Poste d'emplois	115
Figure 3.8 Répartition de l'échantillon par type d'entreprise (en %)	115
Figure 3.9 Nombre d'année d'existence	116
Figure 3.10 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)	117
Figure 3.11 Distribution géographique des entreprises (en %)	118
Figure 3.12 L'effectif de l'entreprise (en %).....	119
Figure 3.13 Le paradigme de Churchill (1979)	120
Figure 3.14 Le processus simplifié	121
Figure 3.15 Exemple illustratif d'un modèle des équations structurelles	129
Figure 4.1 Modèle de mesure « Communication Digitale »	148
Figure 4.2 Modèle de mesure « Soutien du TOP management	151
Figure 4.3 Modèle de mesure « Usage des TIC ».....	152
Figure 4.4 Modèle de mesure « Compétitivité »	153
Figure 4.5 Modèle structurel de la recherche	157
Figure 4.6 Modèle structurel de la relation entre l'usage de la communication digitale et le soutien du TOP management.....	163
Figure 4.7 Modèle structurel de la relation entre l'usage de la communication digitale avec l'usage des Tic	164
Figure 4.8 Modèle structurel de la relation entre la communication digitale, le soutien du TOP Management et l'usage des TIC avec la compétitivité d'entreprise.....	166



LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

Annexe .1 Questionnaire 194
Annexe .2 Tableau récapitulatif de quelques entreprises d'échantillon 197



***TABLES DES
MATIÈRES***

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	02
PREMIÈRE PARTIE : « CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE ».....	09
CHAPITRE.I: LA COMMUNICATION DIGITALE ET LA COMPÉTITIVITÉ D'ENTREPRISE.....	10
Introduction.....	11
SECTION.1: La transformation digitale	12
1.1 Origine et définition de la Transformation digitale.....	12
1.1.1 Définition de la transformation digitale?	12
1.1.2 Le développement exponentiel du digitale	13
1.2 La digitalisation de l'économie	13
1.3 La digitalisation des entreprises.....	14
1.3.1 La transformation digitale d'entreprise selon le modèle de BCG.....	15
1.4 La transformation digitale et son impact sur le marketing.....	18
1.4.1 Du marketing au marketing à l'ère digitale	19
1.4.2 Définition des différents concepts du marketing digital.....	20
SECTION.2: La communication digital : Concepts et specificites	22
2.1 Définition de la communication digitale.....	22
2.1.1 Spécificités de la communication digitale.....	22
2.1.2 Objectif de la communication digitale.....	24
2.2 Les canaux de la communication digitale.....	25
2.2.1 Le site web.....	25
2.2.2 SEM : Le search engine marketing « le référencement ».....	26
2.2.3 E-mailing ou e-mail marketing.....	27
2.2.4 L'affiliation.....	27
2.2.4.1 Les Types d'affiliation	29
2.2.5 Le mobile.....	29
2.2.6 Les médias sociaux.....	32
2.3 Le Roi « Return on Investement ».....	35
2.4 L'e-réputation.....	36
SECTION.3 :La competitivite d'entreprise: Definitions et concept.....	37
3.1 Définition de la compétitivité d'entreprise.....	37
3.2 Les contours de la compétitivité	40
3.2.1 Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente.....	40

3.2.2 Le contour multidimensionnel.....	40
3.2.3 Le contour basé sur la part de marché.....	41
3.3 Les facteurs clés de la compétitivité (carré magique + le web social).....	42
3.3.1 L'exigence de productivité.....	42
3.3.2 L'exigence de la qualité.....	43
3.3.3 L'exigence de la flexibilité.....	43
3.3.4 L'exigence de l'innovation.....	44
3.3.5 Le web social comme nouveau facteur de compétitivité.....	44
SECTION.4 :Les outils d'analyses de la competitivite.....	45
4.1 Analyse interne de la compétitivité d'entreprise.....	45
4.1.1 La chaine de valeur.....	45
4.1.2 Les stratégies de base de porter.....	47
4.2 Analyse externe de la compétitivité d'entreprise.....	49
4.2.1 L'analyse de l'environnement PESTEL.....	49
4.2.2 L'analyse SWOT.....	50
4.2.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter.....	52
Conclusion.....	55
CHAPITRE.II: REVUE DE LITTERATURE DE L'EFFET DE LA COMMUNICATION DIGITALE SUR LA COMPETITIVITE D'ENTREPRISE.....	56
Introduction.....	57
SECTION.1 : Le soutien du Top management a l'usage des tic pour la transformation digitale.....	57
1.1 Le rôle des TIC dans l'entreprise.....	58
1.1.1 L'impact des TIC sur la performance d'entreprise.....	60
1.2 Le soutien de la direction (TOP Management).....	60
1.3 Le soutien de la direction pour la transformation digitale.....	61
1.3.1 Les raisons du soutien de la direction pour la transformation digitale.....	62
SECTION.2 : La contribution des Tic au developpement de la competitivite.....	64
2.1 Le point de vue des chercheurs et des experts.....	66
2.2 Le point de vue des entreprises industrielles.....	68
2.2.1 Les TIC une question de survie.....	68
2.2.2 La volonté de différenciation par le service.....	69
2.2.3 La volonté de différenciation par le service.....	69

2.2.4 Un ordonnancement clair des technologies.....	68
SECTION.3 : Une revue de littérature des études antérieures	70
3.1 Etat des recherches sur le lien entre la communication digitale, le soutien du top management et la compétitivité d'entreprise.....	70
3.2 Les antécédentes de la compétitivité d'entreprise.....	86
3.3 Etat des recherches sur le lien entre les TIC et la compétitivité d'entreprise.....	91
Conclusion.....	91
DEUXIÈME PARTIE : « CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE ».....	94
CHAPITRE.III.: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	95
Introduction.....	96
SECTION.1: Champ de la recherche et modèle théorique	97
1.1 Domaine d'application et intérêt de la recherche.....	97
1.1.1 Présentation de l'objet de l'enquête.....	97
1.1.2 Domaine de recherche.....	97
1.1.3 Intérêt de la recherche.....	98
1.1.4 Pourquoi les entreprises.....	98
1.2 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche.....	99
1.2.1 Cadre conceptuel : Le modèle théorique de la recherche.....	99
1.2.2 Hypothèses de recherche.....	100
SECTION.2: Elaboration du questionnaire & échelles de mesure.....	103
2.1 Elaboration du questionnaire.....	103
2.2 Questionnaire et échelles de mesure.....	104
2.2.1 Structure du questionnaire.....	104
2.2.2 Construction des échelles.....	104
2.3 Les consultations d'experts et les pré-tests du questionnaire.....	107
2.3.1 Les consultations d'experts.....	107
2.3.2 Le pré-test du questionnaire.....	108
2.4 L'administration du questionnaire.....	109
SECTION.3: Collecte des données et description de l'échantillon.....	109
3.1 Méthode d'échantillonnage.....	109
3.2 Procédure de recueil des données.....	120

3.3 Description de l'échantillon.....	121
SECTION.4: La methode d'analyse des donnees.....	121
4.1 Analyse factorielle exploratoire.....	123
4.2 Analyse factorielle confirmatoire : L'examen de la fiabilité et des validités.....	124
4.2.1 La fiabilité (L'alpha de Cronbach).....	125
4.2.2 La validité.....	127
4.2.3 Les indices de validation des mesures de recherche.....	127
4.3 Le modèle des équations structurelles.....	128
4.3.1 Principes du modèle.....	129
4.3.2 Les étapes suivies.....	129
4.4 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure.....	130
4.4.1 Les indices d'ajustement absolus.....	131
4.4.2 Les indices incrémentaux.....	132
4.4.3 Les indices de parcimonie.....	133
Conclusion.....	134
CHAPITRE.IV. : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	135
Introduction.....	135
SECTION.1: Resultats de l'analyse factorielle exploratoire sous spss.25.....	135
1.1 La vérification de la fiabilité de l'échelle : Analyse factorielle exploratoire.....	137
1.1.1 La variable « Communication digitale ».....	139
1.2.1 La variable « Soutien du Top Management »	140
1.1.3 La varibale « Usage des TIC ».....	143
1.1.4 La varibale « Compétitivité d'entreprises ».....	143
SECTION.2 : Resultats de lanalyse factorielle confirmatoire sous stastica.08.....	143
2.1 Test de La Normalité & Choix de la méthode d'estimation.....	143
2.1.1 La fiabilité faciale.....	146
2.1.2 Test de la normalité des distributions des variables du modèle de mesure.....	148
2.1.3 Choix de la méthode d'estimation : ML & GLS.....	148
2.2 L'estimation de la validité des échelles des modèles de mesure.....	149
2.2.1 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Communication digitale».....	152
2.2.2 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Soutien du top management».....	151
2.2.1 L'estimation de la validité des échelles des modèles de mesure.....	152
2.2.3 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Usage des TIC».....	153

2.2.4 Validité et fiabilité du modèle de mesure « Compétitivité».....	
2.3 Interprétation des résultats relatifs à la validation du modèle globale.....	155
SECTION.3 : Analyse de causalite : modelisation des equations structurelles & test des hypotheses.....	155
3.1 La Fiabilité et la Validité du Modèle Structurel.....	157
3.1.1 La fiabilité des contributions factorielle du modèle structurel.....	159
3.1.2 L’Ajustement du modèle Structurel.....	160
3.2 Coefficient de régression & équations du modèle structurel.....	161
3.2.1 Equations du modèle structurel.....	161
3.3 Test des hypothèses.....	162
3.3.1 Effet de l’usage de la communication digitale sur le soutien du top management.....	163
3.3.2 Effet de l’usage de la Communication digitale sur l’usage des Tic.....	163
3.3.3 Effet de l’usage de la communication digitale sur la compétitivité d’entreprise.....	164
3.3.4 Effet du soutien de TOP management sur la compétitivité.....	167
3.3.5 Effet de l’usage des TIC sur la compétitivité d’entreprise.....	168
SECTION.4: Discussion des principaux resultats.....	168
4.1 Effet de la communication digitale sur le soutien du TOP management.....	168
4.2 Effet de l’usage de la Communication digitale sur l’usage des Tic.....	169
4.3 Effet de l’usage de la communication digitale sur la compétitivité d’entreprise.....	170
4.4 Effet du soutien de TOP management sur la compétitivité.....	171
4.5 Effet de l’usage des TIC sur la compétitivité d’entreprise.....	172
Conclusion.....	178
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	192
BIBLIOGRAPHIE.....	193
ANNEXES.....	
ANNEXE.1 : QUESTIONNAIRE 1.....	196
ANNEXE.2: TABLEAU RECAPITULATIF DE QUELQUES ENTREPRISES D'ECHANTILLON.....	204
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	207
LISTE DES TABLEAUX.....	208
LISTE DES FIGURES.....	211
LISTE DES ANNEXES.....	
TABLES DES MATIÈRES.....	

« Le Rôle de la Communication digitale sur la Compétitivité des Entreprises »

Résumé :

Le but de cette thèse est d'évaluer l'impact de la communication digitale sur la compétitivité d'entreprise économiques. Pour atteindre cet objectif, un modèle a été développé et testé auprès d'un échantillon composé de 173 entreprises économiques algériennes ayant utilisé au moins un canal digital dans leur démarche de communication. Les données ont été testées à l'aide de la méthode des équations structurelles. Les résultats de l'étude soutiennent nos hypothèses selon lesquelles l'usage de la communication digitale a un impact positif sur le soutien du top management, sur l'usage des TIC et sur la compétitivité d'entreprise. Par ailleurs, ces résultats ont montré également qu'un lien non significatif entre le soutien du TOP management et l'usage des TIC avec la compétitivité d'entreprise. Cette thèse se conclut par la discussion des résultats obtenus, par les implications managériales, ainsi que par les futures pistes de recherche.

Mots clés : Communication digitale, Soutien du TOP management, TIC, Compétitivité, Entreprises, Modélisation d'équations structurelles.

« The Role of Digital Communication on Business Competitiveness »

Abstract:

The aim of this thesis is to evaluate the impact of digital communication on the competitiveness of companies. To achieve this objective, a model was developed and tested on a sample of 173 Algerian companies that used at least one digital channel in their communication process. The data were tested using the structural equations method. The results of the study support our hypotheses that the use of digital communication has a positive impact on top management support, ICT use and corporate competitiveness. They also showed that a non-significant link between top management support and ICT use with corporate competitiveness. The results of the study support our hypothesis that the use of digital communication has a positive impact on top management support, ICT use and company competitiveness. They also show that a non-significant link between top management support and ICT use with company competitiveness. This thesis concludes with a discussion of the results obtained, the managerial implications, as well as future research directions.

Keywords: Digital communication, TOP management support, ICT, Competitiveness, Companies, Structural equation modeling.

« دور الاتصال الرقمي في القدرة التنافسية للمؤسسات »

المخلص:

الهدف من هذه الأطروحة هو تقييم تأثير الاتصالات الرقمية على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير نموذج واختباره على عينة مكونة من 173 مؤسسة اقتصادية جزائرية استخدمت على الأقل قناة رقمية واحدة في عملية الاتصال الخاصة بهم. تم اختبار البيانات باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية. دعمت نتائج الدراسة فرضياتنا القائلة بأن استخدام الاتصالات الرقمية له تأثير إيجابي على دعم الإدارة العليا، على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى القدرة التنافسية للأعمال. علاوة على ذلك، أظهرت هذه النتائج أيضاً عدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرة التنافسية للأعمال. اختتمت هذه الأطروحة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، و الآثار الإدارية، وكذلك السبل المستقبلية للبحث.

كلمات مفتاحية: الاتصالات الرقمية، دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القدرة التنافسية، المؤسسات، طريقة المعادلات الهيكلية.