

L'effet des outils de marketing digital sur la performance marketing des entreprises tunisiennes: le rôle médiateur des capacités de marketing digital

The Effect of Digital Marketing Tools on the Marketing Performance of Tunisian Companies: The Mediating Role of Digital Marketing Capabilities

Imen ZOUAOUI,

Institut Supérieur des Études Technologiques de Sfax, TUNISIE

Email : Imen2y@yahoo.fr

Résumé — Cet article traite l'impact de l'usage des outils digitaux sur la performance marketing des entreprises tunisiennes, en se basant sur le cadre théorique de la Resource-Based Theory et de la théorie de l'orchestration des ressources. L'étude stipule que les outils digitaux ne génèrent de la performance que lorsqu'ils sont accompagnés de capacités de marketing digital solides. Un modèle conceptuel est développé afin d'évaluer le rôle médiateur de ces capacités (compétences techniques, analyse de données, stratégie digitale et culture organisationnelle). Une enquête quantitative auprès de 100 entreprises tunisiennes confirme qu'un usage fréquent des outils digitaux améliore significativement la performance marketing. Les résultats montrent également que près de la moitié de cet effet s'explique par les capacités de marketing digital, soulignant leur rôle central dans la transformation du digital en avantage concurrentiel. L'article se termine par des recommandations managériales et des pistes de recherche futures.

Mots clés — Marketing digital, Performance marketing, Capacités de marketing digital, la théorie basée sur les ressources, théorie de l'orchestration des ressources.

Abstract: This article examines the impact of digital tools on the marketing performance of Tunisian companies, based on the Resource-Based Theory and the resource orchestration theory framework. The study argues that digital tools generate performance only when supported by strong digital marketing capabilities. A conceptual model is developed to evaluate the mediating role of these capabilities (technical skills, data analytics, digital strategy, and organizational culture). A quantitative survey conducted among 100 Tunisian companies confirms that frequent use of digital tools significantly improves marketing performance. The results also show that nearly half of this effect is explained by digital marketing capabilities, highlighting their central role in transforming digital resources into competitive advantage. The article concludes with managerial recommendations and directions for future research.

Keywords — Digital Marketing, Marketing Performance, Digital Marketing Capabilities, Resource-Based Theory, Resource Orchestration Theory.

I- INTRODUCTION

La digitalisation de l'économie, impose aux PME de repenser leurs stratégies commerciales afin de maintenir leur compétitivité.

Références ([1], [2] et [3]), confirment que le marketing numérique est un atout stratégique majeur favorisant croissance des ventes, la fidélisation des clients et le renforcement de la compétitivité des entreprises. Celles-ci

utilisent les outils digitaux pour améliorer leur image, soutenir leur développement financier et renforcer leur présence sur le marché numérique.

Toutefois les outils digitaux ne garantissent pas à eux seuls une meilleure performance marketing.

Selon la littérature basée sur la théorie fondée sur les ressources (RBT) et la théorie de l'orchestration des ressources (TOR) la performance dépend surtout de la capacité de l'entreprise à coordonner et exploiter efficacement ses ressources.

Dans ce cadre, les capacités de marketing digital pourraient jouer un rôle stratégique dans la transformation des outils digitaux en performance mesurable.

En se basant sur une étude quantitative, cet article vise à mesurer l'effet de l'usage des outils digitaux sur la performance marketing, en considérant le rôle médiateur des capacités de marketing digital.

Cette étude cherche à répondre à la question suivante : Dans quelle mesure l'usage des outils digitaux influence-t-il la performance marketing des entreprises tunisiennes, et quel est le rôle médiateur des capacités de marketing digital dans cette relation ?

L'article comprend une revue de littérature, une méthodologie, une présentation des résultats, discussion, limites et perspectives futures.

II- REVUE DE LITTERATURE

A. Marketing digital et performance : approches multidimensionnelles :

Le marketing digital mobilise des outils numériques pour promouvoir les produits et services de l'entreprise, attirer et fidéliser les clients et créer de la valeur en temps réel.

Il s'articule autour de quatre leviers (Tableau I) : communication, acquisition, analyse et transaction.

TABLEAU I :

TYPLOGIE ET OBJECTIFS DES OUTILS DE MARKETING DIGITAL

Catégories d'outils	Exemples	Objectifs
outils de communication et d'engagement	réseaux sociaux, email marketing, content marketing, marketing d'influence et marketing mobile	Visibilité, crédibilité et interaction client ([5], [6]).
outils d'acquisition et de conversion	SEO, SEA, display advertising, site web	conversion et personnalisation des actions marketing ([7], [8]).
outils d'analyse et de mesure	web analytics, CRM, analyse de donnée	Optimisation des campagnes et aide à la décision[4], [9]
outils transactionnels	les sites e-commerce	Vente directe et performance commerciale [4]

Parallèlement, la performance marketing est définie comme un concept multidimensionnel intégrant à la fois l'efficacité (l'atteinte des objectifs tels que la croissance et la part de marché) et l'efficience (l'optimisation des ressources mobilisées) ([10], [11] ; [12] ; [13] ;[14]).

Son évaluation s'appuie sur une combinaison d'indicateurs financiers (revenus, part de marché, rentabilité) [15] et non financiers (satisfaction, fidélité client, valeur de marque), ([12] ; [13]) pour évaluer la création de la valeur globale.

B. fondements théoriques : la RBT et la TOR :

Cette étude mobilise la RBT, ([16] ; [17]), qui postule que la performance durable des entreprises provient de la possession et de la combinaison de ressources et de compétences rares, inimitables et non substituables.

La RBT, suggère qu'une combinaison unique de ressources et capacités internes d'une entreprise est un déterminant clé pour le développement de son avantage concurrentiel durable et de sa performance à long terme ([18], [19]).

D'après ([20] ; [21] ; [22] ; [23] ; [24] ; [25] ; [26]), cette approche a apporté une contribution significative à l'explication des effets du marketing sur la performance de l'entreprise.

Elle est un cadre d'analyse précieux pour étudier les stratégies commerciales digitales et les avantages concurrentiels qui en découlent [27].

On peut considérer dans ce cas les outils digitaux (plateformes sociales, logiciels analytiques, sites e-commerce) comme des ressources technologiques.

Plusieurs études ([28] ; [29], [30]) affirment que la simple possession des ressources numériques ne suffit pas pour favoriser la croissance de l'entreprise, leur utilisation permet de développer des capacités créatrices de valeur [31].

C'est dans cette logique qu'est née, la TOR [32] qui constitue un prolongement important à la RBT. Selon cette théorie, l'orchestration de ressources constitue un processus fondamental pour analyser comment les entreprises vont gérer, combiner et utiliser des ressources internes et externes pour apprendre [33].

Ce processus repose sur le lien entre la mise en œuvre des actions marketing et la disponibilité des ressources nécessaires à leur déploiement [34].

Délors, les entreprises sont en mesure d'influencer leur performance par la bonne coordination de leurs ressources technologiques, analytiques et organisationnelles, y compris dans des environnements numériques caractérisés par une forte incertitude [35].

Dans le contexte digital, cette capacité d'action se traduit par l'aptitude de l'entreprise à bien choisir, combiner et utiliser efficacement les outils digitaux en fonction de ses objectifs stratégiques. Elle souligne le rôle primordial des capacités de marketing digital comme mécanisme permettant de transformer l'usage des ressources digitales en performance marketing.

C. Recherches sur l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises

1) *Effet direct (H1)* : certains chercheurs ([35] ; [36], [37] et [38]) confirment l'existence d'une relation directe entre le marketing digital et la performance marketing et que les PME peuvent bénéficier des outils digitaux pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer leur performance marketing.

L'utilisation des réseaux sociaux, de l'email marketing, de la publicité en ligne et des sites e-commerce améliore la notoriété de la marque ([39] ; [40] ; [41]), l'engagement client, la fidélisation et les taux de conversion ([39], [40] ; [41], [42] ; [43]).

Ces outils permettent également une personnalisation accrue des offres, renforçant la satisfaction et la rétention des clients [31].

2) *Développement des capacités (H2)* : des travaux plus récents ont montré que les technologies numériques n'améliorent pas seulement les activités marketing, mais elles renforcent également des processus organisationnels clés tels que la collecte d'information, l'analyse des données, l'interaction client et l'apprentissage interne.

Références [44], [45] montrent que l'usage des outils digitaux favorise la recombinaison des connaissances, accélère la génération d'idées et réduit les cycles de développement et d'innovation.

D'autres études soulignent que les outils analytiques consolident les capacités d'analyse et de réactivité des organisations.

Ces constats confirment que les outils digitaux jouent un rôle déterminant dans l'enrichissement des capacités de marketing digital de l'entreprise, au-delà de leur contribution directe aux actions marketing.

3) *Impact des capacités sur la performance (H3)* : les capacités de marketing digital représentent un processus intégratif permettant de mobiliser les ressources pour comprendre les besoins des consommateurs en ligne et différencier les offres numériques ([29];[46];[47]; [48]).

La littérature confirme que les capacités de marketing digital exercent un effet direct et significatif sur la performance marketing.

Les références [49] et [50] montrent que ces capacités améliorent la performance par la bonne utilisation des données clients et l'interaction avec le marché [51]. Leur exploitation favorise l'adaptation rapide aux changements numériques [52], renforcent l'engagement client, la croissance et la part de marché ([49] ; [53]) ainsi que la satisfaction et la fidélité des clients ([48] ; [60]). Elles transforment ainsi la réactivité organisationnelle en valeur marketing mesurable [47].

4) *Le rôle médiateur des capacités (H4)* :Le développement des capacités marketing repose sur la combinaison de dimensions organisationnelles, stratégiques, technologiques et analytiques .

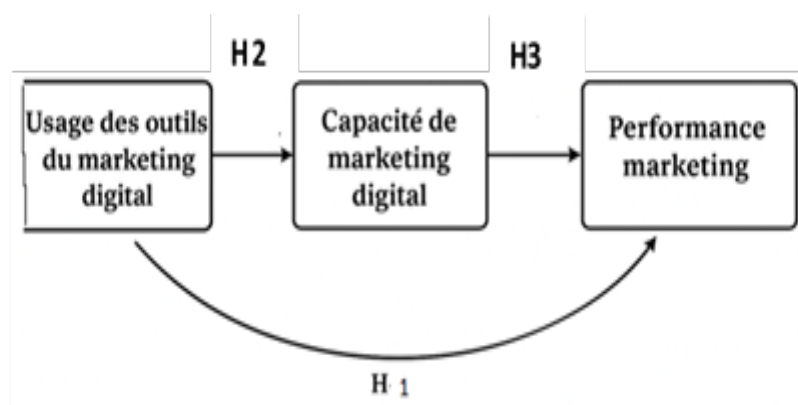
Au-delà d'un effet direct, les recherches [36] démontrent que, les capacités marketing agissent comme un canal de transmission essentiel : l'effet indirect étant plus fort que l'effet direct.

Ces capacités représentent le mécanisme interne par lequel les entreprises créent, orchestrent et exploitent leurs ressources numériques pour générer un avantage concurrentiel.

TABLEAU II:
RECAPITULATIF DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Hypothèses	Soutien théorique
H1 :L'usage des outils digitaux a un effet positif et significatif sur la performance marketing de l'entreprise.	[35] ; [36], [37] et [38]
H2 :L'usage des outils du marketing digital exerce un effet positif sur le développement des capacités de marketing digital.	[44], [45]
H3 : Les capacités de marketing digital exercent un effet positif sur la performance marketing.	[48], [49], [50]
H4 : Les capacités de marketing digital médatisent la relation entre outils digitaux et performance.	[30],[36]

Ce modèle conceptuel (Fig. 1) illustre comment l'orchestration des ressources technologiques, médiatisée par les capacités internes, devient le moteur de la performance marketing des entreprises tunisiennes.



H4 : Médiation partielle

Usage des outils du marketing digital → Capacité de marketing digital → Performance marketing

Fig. 1 Modèle conceptuel

III- METHODOLOGIE

Cette étude adopte une approche quantitative auprès de 100 d'entreprises tunisiennes utilisant des outils digitaux , pour examiner l'impact de ces outils digitaux sur la performance marketing et le rôle médiateur des capacités de marketing digital.

Les données sont recueillies via un questionnaire structuré, comportant quatre sections principales :

- Usage des outils du marketing digital (OD),
- Compétences techniques (CT),
- Capacités analytiques, stratégiques et organisationnelles (CA, CS, CO),

- Performance marketing (PM).

Les items sont mesurés sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »).

La fiabilité des instruments est vérifiée à l'aide de l'Alpha de Cronbach, garantissant la cohérence interne des différentes dimensions.

L'analyse des données est réalisée avec le logiciel SPSS, comprenant des statistiques descriptives, des tests de corrélation, une régression multiple et une analyse de médiation pour tester le rôle des capacités de marketing digital.

IV- RESULTATS ET DISCUSSIONS

A. Résultats

TABLEAU III:
STATISTIQUES DESCRIPTIVE

Variable	N	Min	Max	Moyenne	Écart-type
OD	100	2.0	5.0	3.85	0.65
CT	100	1.5	5.0	3.90	0.60
CA	100	2.0	5.0	3.88	0.58
CS	100	2.0	5.0	3.92	0.62
CO	100	1.8	5.0	3.80	0.66
PM	100	2.0	5.0	3.87	0.61

Les statistiques descriptives montrent que les moyennes sont comprises entre 3,80 et 3,92, indiquant un usage modéré à élevé des outils digitaux et un niveau satisfaisant des capacités et de la performance marketing. La dimension Stratégie digitale (CS) obtient la moyenne la plus élevée (3,92), tandis que l'Organisation & Culture (CO) affiche la plus faible (3,80).

Les écarts-types modérés confirment une dispersion acceptable des réponses.

TABLEAU IV:
FIABILITE INTERNE (ALPHA DE CRONBACH)

Variable	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
OD	12	0.89
CT	4	0.85
CA	5	0.87
CS	5	0.88
CO	5	0.86
PM	11	0.91

Les tests de fiabilité montrent que l'ensemble des échelles présentent une excellente cohérence interne, avec des valeurs de l'Alpha de Cronbach comprises entre 0,85 et 0,91, dépassant largement le seuil recommandé de 0,70.

TABLEAU V:
CORRÉLATIONS

Variables	OD	Capacités Marketing (CT+CA+CS+CO)	PM
OD	1		
Capacités	0.72**	1	
PM	0.65**	0.78**	1

Les résultats révèlent des corrélations positives et significatives entre toutes les variables au niveau $p < 0,01$. Plus précisément, les outils du marketing digital sont fortement corrélés avec les capacités de marketing digital ($r = 0,72$), et modérément corrélé à la performance marketing ($r = 0,65$).

Les capacités de marketing digital présentent une corrélation élevée avec la performance marketing ($r = 0,78$), soulignant leur rôle central dans l'atteinte des objectifs de performance.

TABLEAU VI:
REGRESSION MULTIPLE (IMPACT DIRECT OD $\rightarrow$ PM)

Variable	B	Beta	t	Sig.
Constante	0.45	–	1.75	0.083
OD	0.52	0.65	8.90	0.000

$$R^2 = 0.42 ; F = 79.2 ; p < 0.001$$

Les résultats empiriques indiquent que l'usage des outils digitaux a un effet positif et statistiquement significatif sur la performance marketing ($\beta = 0,65$; $t = 8,90$; $p < 0,001$).

Le modèle explique 42 % de la variance de la performance marketing ($R^2 = 0,42$), ce qui représente un pouvoir explicatif substantiel.

Ces résultats montrent l'importance stratégique de l'adoption des outils digitaux pour améliorer les résultats marketing au sein des entreprises étudiées. Ainsi l'hypothèse H1 est acceptée.

TABLEAU VII:
ANALYSE DE MEDIATION (OD $\rightarrow$ CAPACITES $\rightarrow$ PM)

Effet	Coefficient	Standard Error	t	Sig.
OD $\rightarrow$ Capacités	0.72	0.07	10.29	0.000
Capacités $\rightarrow$ PM	0.61	0.08	7.63	0.000
OD $\rightarrow$ PM (direct)	0.19	0.06	3.17	0.002
OD $\rightarrow$ Capacités $\rightarrow$ PM	0.63	–	–	0.000

L'analyse de médiation montre que les outils du marketing digital influencent positivement les capacités de marketing digital ($\beta = 0,72$; $p < 0,001$), ce qui confirme l'hypothèse H2.

Ces capacités ont également un effet significatif sur la performance marketing ($\beta = 0,61$; $p < 0,001$) validant l'hypothèse H3.

Lorsque les capacités sont introduites dans le modèle, l'effet direct des outils sur la performance diminue mais reste significatif ($\beta = 0,19$; $p < 0,01$), indiquant une médiation partielle et confirmant H4.

B. Discussions

Les résultats valident la pertinence de la RBT et de la TOR dans le contexte tunisien.

Bien que les outils digitaux soient importants, ils ne présentent pas à eux seuls une source suffisante d'avantage concurrentiel durable.

L'effet significatif des capacités internes (H2) prouve que la technologie est le moteur de l'évolution des compétences organisationnelles, analytiques et stratégiques ([59], [60]).

Ce résultat est en accord avec la TOR qui explique que la création de valeur dépend de la capacité de l'entreprise à combiner et exploiter ses ressources.

Par ailleurs, l'impact des capacités de marketing digital sur la performance marketing confirme leur rôle principal dans la transformation des ressources en des résultats concrets. Ces capacités permettent aux entreprises de mieux comprendre les besoins des clients, de prendre les meilleures décisions et d'optimiser les campagnes digitales.

Le rôle médiateur partiel des capacités de marketing digital (H4) indique que le succès des initiatives de marketing digital dépend autant de la technologie que des compétences et de l'organisation qui les soutiennent.

Dans le contexte tunisien, ces résultats sont particulièrement importants, car ils montrent que les entreprises doivent dépasser la logique que la simple intégration de la technologie mène automatiquement au succès pour adopter une nouvelle logique de considérer les capacités de marketing digital comme levier essentiel à développer, si on veut transformer les ressources digitales en avantage concurrentiel durable.

V- RECOMMANDATIONS MANAGERIALES, LIMITES DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES FUTURES

A. *Recommandations managériales :*

Les résultats soulignent que l'investissement technologique doit impérativement s'accompagner d'un renforcement de capacités internes :

- Formation technique : développer les compétences techniques de l'équipe marketing pour maîtriser les innovations et résoudre les problèmes techniques.
- Maîtrise des outils d'analyse de données : interpréter les données digitales en temps réel pour optimiser le retour sur investissement des campagnes.
- Alignement stratégique : Formaliser une vision digitale intégrée à la stratégie globale pour assurer la cohérence des actions.
- Instauration d'une culture favorable à l'innovation technologique, à l'apprentissage continu et à l'ouverture au changement.
- Adoption d'une structure organisationnelle flexible et agile caractérisée par une décentralisation de la prise de décision.

B. *Limites et perspectives futures*

Malgré ses apports, cette étude présente certaines limites. :

- L'échantillonnage non probabiliste limite la représentativité des résultats et leur généralisation à l'ensemble des entreprises tunisiennes.
- Le modèle n'explique que 42 % de la performance marketing, laissant une part importante influencée par d'autres facteurs.
- L'adoption d'une approche transversale, ne permet pas de suivre l'évolution temporelle des relations entre les variables.

Ainsi, de futures perspectives académiques pourraient

- Utiliser des échantillons probabilistes, et des données objectives
- Elargir le modèle à d'autres variables explicatives (budget, maturité digitale de l'organisation...) pour améliorer la fiabilité et le pouvoir prédictif des résultats.
- Faire des recherches longitudinales pour suivre l'évolution de l'effet des capacités de marketing digital dans le temps.
- Etudier le rôle modérateur d'autres variables contextuelles comme la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité pour mieux comprendre les conditions dans lesquelles les outils digitaux seront plus efficaces.

VI- CONCLUSIONS

Cette étude a pour objectif d'examiner l'effet de l'usage des outils digitaux sur la performance marketing des entreprises tunisiennes, tout en analysant le rôle médiateur des capacités de marketing digital.

En mobilisant le cadre théorique de la RBT, enrichi par la TOR, l'étude confirme que les outils digitaux ne génèrent pas automatiquement la performance : leur impact devient significatif lorsqu'ils sont accompagnés de capacités organisationnelles, techniques, analytiques et stratégiques solides.

Les résultats auprès de 100 entreprises tunisiennes montrent que l'usage intensif des outils digitaux améliore directement la performance marketing, et que près de la moitié de cet effet transite par le développement des capacités de marketing digital.

Ces capacités agissent comme un mécanisme interne important permettant de transformer les technologies digitales en avantage concurrentiel.

Cette recherche contribue à la littérature en confirmant empiriquement que la valeur du digital ne réside pas uniquement dans l'adoption des outils, mais dans la capacité de l'entreprise à les intégrer, les orchestrer et les exploiter efficacement.

Elle met également en évidence la réalité des entreprises tunisiennes, encore en phase de structuration digitale, et souligne l'importance d'investir dans l'apprentissage, la coordination interne et l'alignement stratégique.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants à dépasser une approche centrée outils pour renforcer leurs capacités organisationnelles, par la formation et l'analyse de données.

Sur le plan théorique, cette étude confirme la pertinence du cadre RBT et de la TOR pour comprendre la création de valeur dans les environnements numériques.

Enfin, malgré ses apports, la recherche présente certaines limites, liées au type d'échantillonnage, et au modèle expliquant seulement 42 % de la variance de la performance.

Ces limites ouvrent la voie à de futures investigations, intégrant d'autres variables explicatives, des méthodes longitudinales ou des analyses sectorielles comparatives.

RÉFÉRENCES

- [1] A. Ouadi, M. Saidane, and Y. Guerad, "Social Media, a strategic tool for marketing," *Journal of Economic Growth*, vol. 6, no. 1, pp. 70–79, 2023.
- [2] F. Gmira and H. Elharissi, "Covid-19 : accélérateur de transformation numérique des territoires," *Revue Française d'Économie et Gestion*, vol. 2, no. 12, pp. 307–330, 2021.
- [3] S. Albukhitan, "Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing," *Procedia Computer Science*, vol. 170, pp. 664–671, 2020.
- [4] D. Chaffey and F. Ellis-Chadwick, *Digital Marketing: Strategy and Implementation*. Pearson, 2019.
- [5] A. Boulahbel, "rôle des outils de marketing digital dans l'incarnation de l'intelligence économique," communication au Colloque international *L'intelligence économique et l'intelligence territoriale au service du développement durable*, EHEC Koléa, Algérie, Juin 2024.
- [6] K. . Kapoor, K. Tamilmani, N. P. Rana, P. Patil, Y. K. Dwivedi, and S. Nerur, "Advances in social media research:," *Information Systems Frontiers*, vol. 20, no. 3, pp. 531–558, 2018.
- [7] Y. Afrina, S. Tasneem, and F. Kaniz, "Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age," *Int. J. Management Science and Business Administration*, vol. 1, no. 5, pp. 69–80, 2015.
- [8] Y. Boukacem, *impact du marketing digital sur la performance des entreprises :*, Master thesis, Univ. Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2022.
- [9] J. Strauss and R. Frost, *E-Marketing*. Stevens Institute of Technology, 2014.
- [10] C. Homburg, M. Grozdanovic, and M. Klarmann, "Responsiveness to Customers and Competitors," *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 3, pp. 18–38, 2007.
- [11] B. H. Clark, "Managerial Perception of Marketing Performance," *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, no. 1, pp. 3–25, 2000.
- [12] B. H. Clark and T. Ambler, "Marketing Performance Measurement," *Int. J. Business Performance Management*, vol. 3, pp. 231–244, 2001.
- [13] N. A. Morgan, B. H. Clark, and R. Gooner, "Marketing Productivity..." *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 363–375, 2002.
- [14] M. Bhargava, C. Dubelaar, and S. Ramaswami, "Reconciling Diverse Measures of Performance," *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 235–246, 1994.
- [15] T. V. Bonoma and B. H. Clark, *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School Press, 1988.
- [16] B. Wernerfelt, "resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171–180, 1984.
- [17] G. J. Hooley et al., "Marketing Capabilities and Firm Performance," *Journal of Market-Focused Management*, vol. 4, pp. 259–278, 1999.
- [18] G. S. Day and R. Wensley, "Assessing Advantage," *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1–20, 1988.
- [19] D. Aaker, "Managing Assets and Skills," *California Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 91–106, 1989.
- [20] F. E. Webster, "Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1–17, 1992.
- [21] S. P. Bharadwaj, P. Varadarajan, and J. Fahy, "Sustainable Competitive Advantage in Industries," *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83–99, 1993.
- [22] G. S. Day, "Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 37–52, 1994.
- [23] S. D. Hunt and R. M. Morgan, "Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 1–15, 1995.

- [24] S. D. Hunt and R. M. Morgan, "Resource-Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107–114, 1996.
- [25] A. Bharadwaj, O. Sawy, P. Pavlou, and N. Venkatraman, "Digital business strategy," *MIS Quarterly*, pp. 471–482, 2013.
- [26] J. Kraaijenbrink, J.-C. Spender, and A. J. Groen, "resource-based view: A review and assessment of its critiques," *Journal of Management*, vol. 36, no. 1, pp. 349–372, 2010.
- [27] D. G. Sirmon and M. A. Hitt, "Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance," *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 13, pp. 1375–1394, 2009.
- [28] L. M. Cloutier, S. Cueille, and G. Recasens, "mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée," *Revue internationale PME*, vol. 29, no. 3, pp. 291–334, 2016.
- [29] S. U. Jung and V. Shegai, "impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size," *Sustainability*, vol. 15, no. 7, p. 5711, 2023.
- [30] D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland, and B. A. Gilbert, "Resource orchestration," *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1390–1412, 2011.
- [31] S. Safourcade, "D'une approche structurale à une approche configurationnelle : mobilisation et orchestration des ressources dans une perspective agentive de la formation," *Habilitation à diriger des recherches (HDR) en sciences de l'éducation et de la formation (70e section)*, Université Rennes, 2018.
- [32] Y. Boss, "De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment," *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no. 2, pp. 30–51, 2003.
- [33] R. J. Brodie, "Is e-marketing coming of age?" *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, pp. 2–21, 2007.
- [34] K. J. Trainor, "Integrating information technology and marketing," *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp. 162–174, 2011.
- [35] M. S. Irwan Hariandi, "E-Commerce, Competitive Advantage and Business Performance," *Int. J. Scientific & Technology Research*, vol. 8, no. 8, 2019.
- [36] Ferhane, "L'impact du marketing digital...", *European Scientific Journal*, vol. 17, no. 8, 2021.
- [37] D. Dumitriu "perspective over modern SMEs...", *Sustainability*, vol. 11, pp. 2111–2135, 2019.
- [38] R. Jain, "Impact of social media marketing on SMEs business," *Social Media Marketing*, pp. 215–227, 2014.
- [39] K. Fariza, *impact du marketing digital sur la performance commerciale*, Univ. Mouloud Mammeri, 2021.
- [40] R. E. Morgan, "Conceptual foundations of marketing," *Management Decision*, vol. 34, no. 10, pp. 19–26, 1996.
- [41] J. Bednarz et al., "Sources of the Competitive Advantage of Family Enterprises," *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 5, no. 2, pp. 123–142, 2017.
- [42] M. Gómez, C. Lopez, and A. Molina, "An integrated model of social media brand engagement," *Computers in Human Behavior*, vol. 96, pp. 196–206, 2019.
- [43] D. A. Williams and B. Ramdani, "Prosperous SMEs in the Caribbean," *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, pp. 1012–1026, 2018.
- [44] G. S. Day, "Closing the marketing capabilities gap," *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, pp. 183–195, 2011.
- [45] L. Vijande, M. Sanzo-Pérez, and J. Gutiérrez, "Marketing Capabilities Development in SMEs," *CENTRUM Cathedra*, vol. 5, pp. 24–42, 2012.
- [46] R. P. Kingshott, P. Sharma, and S. R. Nair, "Social and technical chains-of-effects," *European Journal of Marketing*, vol. 54, no. 6, pp. 1225–1246, 2020.
- [47] L. Shen, X. Zhang, and H. Liu, "Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry," *Managerial and Decision Economics*, vol. 43, no. 6, pp. 2038–2054, 2022.
- [48] X. N. Yuan, S. Shin, X. He, and S. Yong Kim, "Innovation Capability, Marketing Capability and Firm Performance," *Asian Business & Management*, vol. 15, pp. 32–56, 2016.
- [49] R. Grewal, J. M. Comer, and R. Mehta, "Antecedents of organizational participation in B2B electronic markets," *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 3, pp. 17–33, 2001.
- [50] R. Vize, J. Coughlan, A. Kennedy, and F. Chadwick, "Technology readiness in a B2B online retail context," *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 6, pp. 909–918, 2013.
- [51] J. Järvinen and H. Karjaluo, "The use of Web analytics for digital marketing performance measurement," *Industrial Marketing Management*, vol. 50, pp. 117–127, 2015.
- [52] R. S. Achrol and P. Kotler, "Marketing in the network economy," *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 146–163, 1999.
- [53] S. Liang and T. Li, "Can Digital Transformation Promote Innovation Performance in Manufacturing Enterprises? The Mediating Role of R&D Capability," *Sustainability*, 2022.
- [54] R. Silvestri, C. Ingrao, M. Fiore, and E. Carloni, "Digital Innovation through Networking among Agro-Food SMEs: The Role of R&D Projects," *Br. Food*, vol. 125, pp. 1217–1231, 2023.
- [55] S. Dutta, O. Narasimhan, and S. Rajiv, "Success in high-technology markets," *Marketing Science*, vol. 18, no. 4, pp. 547–568, 1999.

- [56] M. Song, C. Benedetto, and R. W. Nason, "Capabilities and financial performance," *J. Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, pp. 18–34, 2007.
- [57] M. Song, C. Droge, S. Hanvanich, and R. Calantone, "Marketing and technology resource complementarity," *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 259–276, 2005.
- [58] G. Pratama, E. Ruswanti, and A. Anggraeni, "Navigating the digital landscape," *Journal Management*, vol. 10, no. 2, pp. 206–217, 2025.
- [59] P. Moati and P. Volle, "montée de la compétence marketing," *CRÉDOC*, no. 276, 2010.
- [60] R. Grewal, J. M. Comer, and R. Mehta, "Antecedents of organizational participation in B2B electronic markets," *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 3, pp. 17–33, 2001.