

Les capacités de marketing fondées sur les données et la performance des entreprises : revue critique des travaux empiriques et perspectives de recherche

Data-Driven Marketing Capabilities and Firm Performance: A Critical Review of Empirical Research and a Research Agenda.

- **AUTEUR 1** : Ikram EL HACHIMI,
- **AUTEUR 2** : Ikrame OUHNINE,

(1): Docteur en Sciences de Gestion, ENCG de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

(2): Doctorante en Sciences de Gestion, ENCG de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : EL HACHIMI .I & OUHNINE .I (2026) « Les capacités de marketing fondées sur les données et la performance des entreprises : revue critique des travaux empiriques et perspectives de recherche»,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 076 – 094.



DOI : 10.5281/zenodo.22850496

Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

Les entreprises s'appuient de plus en plus sur les capacités marketing fondées sur les données, notamment l'analytique marketing, la gestion de la relation client fondée sur les données et l'engagement sur les réseaux sociaux, afin de maintenir leur avantage concurrentiel dans des marchés en évolution rapide. Bien que ce courant de recherche se soit considérablement développé au cours de la dernière décennie, les résultats empiriques demeurent dispersés entre des approches théoriques, méthodologiques et géographiques relativement cloisonnées. Cet article propose une revue critique de la littérature consacrée aux capacités marketing fondées sur les données et à la performance des entreprises, en combinant un cadre conceptuel, un cadre théorique et une synthèse narrative des résultats empiriques. La revue montre que la théorie fondée sur les ressources (Resource-Based View) et la perspective des capacités dynamiques dominent le paysage théorique, complétées par le modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE), le Technology Acceptance Model (TAM), la théorie du capital de marque et la théorie du capital humain, tandis que les perspectives entrepreneuriales et institutionnelles restent relativement peu mobilisées. Les résultats empiriques sont structurés autour de cinq axes récurrents : le rôle stratégique des capacités marketing fondées sur les données dans l'innovation et la performance, l'analytique marketing et les systèmes de gestion de la relation client, les réseaux sociaux et l'engagement des clients, la préparation organisationnelle et le leadership, ainsi que les défis contextuels auxquels sont confrontées les entreprises des économies émergentes. À partir de ces axes, un modèle conceptuel intégrateur reliant les capacités marketing fondées sur les données, l'innovation, l'agilité, l'engagement client et la performance des entreprises est proposé, accompagné d'un ensemble d'hypothèses testables. L'article conclut par des implications théoriques et managériales ainsi que par un agenda de recherche orienté vers les économies émergentes et les économies du Sud de la Méditerranée, notamment le Maroc.

MOTS CLÉS : Capacités marketing fondées sur les données ; Analytique marketing ; Gestion de la relation client ; Capacités dynamiques ; Performance des entreprises ; Économies émergentes.

ABSTRACT:

Firms increasingly rely on data-driven marketing capabilities, namely marketing analytics, data-driven customer relationship management, and social media engagement, to sustain competitive advantage in fast-changing markets. Although this stream of research has expanded considerably over the past decade, empirical evidence remains scattered across disconnected theoretical, methodological, and geographical strands. This article proposes a critical literature review on data-driven marketing capabilities and firm performance, combining a conceptual framework, a theoretical framework, and a narrative synthesis of empirical findings. The review shows that the Resource-Based View and the Dynamic Capabilities perspective dominate the theoretical landscape, complemented by the Technology-Organization-Environment framework, the Technology Acceptance Model, brand equity theory, and human capital theory, while entrepreneurial and institutional perspectives remain comparatively underused. Empirical findings are organized around five recurring streams: the strategic role of data-driven marketing capabilities in innovation and performance, marketing analytics and customer relationship management systems, social media and customer engagement, organizational readiness and leadership, and contextual challenges facing firms in emerging economies. Building on these streams, an integrative conceptual model linking data-driven marketing capabilities, innovation, agility, customer engagement, and firm performance is proposed, together with a set of testable hypotheses. The article concludes with theoretical and managerial implications and a research agenda oriented toward emerging and Southern Mediterranean economies, including Morocco.

Keywords: Data-driven marketing capabilities; Marketing analytics; Customer relationship management; Dynamic capabilities; Firm performance; Emerging economies.

1. Introduction

La diffusion massive des technologies numériques a transformé la manière dont les entreprises captent, traitent et exploitent l'information relative à leurs marchés. Dans ce contexte, les capacités de marketing fondées sur les données, entendues comme l'aptitude organisationnelle à mobiliser l'analytique marketing, la gestion de la relation client pilotée par la donnée et l'engagement sur les médias sociaux, sont de plus en plus présentées comme un vecteur déterminant de l'innovation et de la compétitivité des entreprises, notamment dans les économies émergentes où les stratégies nationales de développement placent la digitalisation et l'entrepreneuriat au cœur de leurs priorités (Ibrahim et al., 2025; Sharabati et al., 2024). En permettant aux entreprises de détecter les opportunités de marché, de coconstruire de la valeur avec leurs clients et d'innover dans leurs modèles d'affaires, ces capacités constituent des leviers stratégiques d'agilité et de compétitivité organisationnelle (Hossain et al., 2022; Cao et al., 2023).

Les travaux les plus récents relient de plus en plus les capacités numériques de l'entreprise à des agendas plus larges de durabilité et de transformation systémique. Les recherches consacrées aux transitions vers l'économie circulaire et vers la neutralité climatique montrent ainsi que les moteurs numériques jouent un rôle fondamental dans l'adaptabilité des systèmes économiques et dans l'obtention de résultats de performance durable (Georgescu et al., 2025a; Georgescu et al., 2025d). Ces travaux prolongent la logique des capacités internes vers une perspective institutionnelle et environnementale plus englobante, dans laquelle les compétences numériques ne se limitent pas à soutenir la performance de la firme mais peuvent également accélérer la durabilité et la transformation des économies en développement.

À l'échelle internationale, la littérature consacrée aux capacités marketing fondées sur les données s'inscrit largement dans le sillage de la recherche sur la transformation digitale et mobilise principalement la théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques pour expliquer la manière dont les entreprises recherchent, absorbent et exploitent des ressources numériques intangibles afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Vorhies et Morgan, 2005; Hernández-Linares et al., 2021). Ces travaux montrent que les outils marketing numériques améliorent la performance en matière d'innovation et la valeur perçue par le client, en renforçant la perception du marché, le capital de marque et la vitesse du processus d'innovation (Foltean et al., 2019; Trainor et al., 2014; Atlas et al., 2025). Cependant, la majorité de cette littérature repose sur des contextes de pays développés, tandis que le corpus consacré au Moyen-Orient et aux pays du Conseil de coopération du Golfe, pourtant en pleine transformation numérique, demeure restreint (Qalati et al., 2022; Sharabati et al., 2024).

Sur le plan académique, cette littérature demeure marquée par une certaine homogénéité

méthodologique et par une fragmentation théorique. La grande majorité des études repose sur des devis transversaux par questionnaire, tandis que les approches longitudinales et qualitatives susceptibles de saisir les processus dynamiques d'innovation et de construction de capacités demeurent rares (Stefia et al., 2024; Morgan et al., 2018). De surcroît, bien que la théorie des ressources et celle des capacités dynamiques dominent ce champ, une attention insuffisante est accordée aux approches entrepreneuriales et institutionnelles, telles que l'orientation entrepreneuriale, la théorie de la diffusion de l'innovation et la théorie institutionnelle, qui pourraient pourtant éclairer la manière dont les entreprises développent leurs compétences numériques dans des contextes de ressources contraintes et d'institutions changeantes (Qalati et al., 2022; Sharabati et al., 2024).

Le faible degré d'intégration entre la recherche sur les capacités marketing numériques et celle portant sur les transitions de durabilité limite en outre notre compréhension du rôle de ces capacités au sein des écosystèmes d'innovation des économies émergentes. Les travaux consacrés à l'économie circulaire et à la neutralité climatique suggèrent en effet que les moteurs économiques, technologiques et institutionnels ne relèvent pas de mécanismes purement organisationnels mais opèrent en grappes (Georgescu et al., 2025c; Georgescu et al., 2025d), ce qui invite à repositionner les capacités marketing fondées sur les données comme une composante d'une approche plus large de l'innovation et de la durabilité plutôt que comme un simple objet marketing isolé.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, dont l'ambition est de répondre à la question suivante : que nous apprennent les travaux empiriques disponibles sur les antécédents, les mécanismes et les conditions par lesquels les capacités marketing fondées sur les données influencent la performance des entreprises, et quelles perspectives de recherche cette littérature ouvre-t-elle pour les économies émergentes, en particulier pour le contexte marocain ? Pour y répondre, cette contribution propose une revue critique de la littérature empirique et théorique disponible, structurée autour d'un cadre conceptuel, d'un cadre théorique et d'une synthèse des principaux résultats empiriques, avant de proposer un modèle conceptuel intégrateur assorti d'hypothèses de recherche.

La suite de l'article est organisée comme suit. La deuxième section présente le cadre conceptuel mobilisé, en précisant les définitions retenues pour les principaux concepts. La troisième section expose l'ancrage théorique de la littérature recensée. La quatrième section propose une revue critique des résultats empiriques disponibles, organisée autour de cinq axes thématiques. La cinquième section formule, sur cette base, un modèle conceptuel intégrateur assorti d'hypothèses de recherche. La conclusion synthétise les apports théoriques et managériaux de la revue et propose des pistes de recherche future, avec une attention particulière portée au contexte marocain.

2 Cadre conceptuel

2.1 Des capacités marketing aux capacités marketing fondées sur les données

Les capacités marketing désignent, dans la littérature en gestion, l'aptitude d'une entreprise à combiner ses ressources, ses connaissances et ses processus afin de comprendre son marché, de concevoir une offre pertinente et d'entretenir des relations durables avec ses clients (Morgan et al., 2018; Vorhies et Morgan, 2005). Ces capacités se distinguent des simples ressources marketing par leur caractère processuel : elles renvoient à la manière dont l'entreprise mobilise ses actifs pour produire un résultat de marché, plutôt qu'à la possession statique de ces actifs.

Les capacités marketing fondées sur les données prolongent cette définition en y intégrant la dimension analytique et numérique de l'action marketing contemporaine. Elles peuvent être définies comme l'aptitude organisationnelle à collecter, analyser et exploiter des données relatives aux clients et au marché afin d'orienter les décisions marketing, de personnaliser la relation client et d'engager les consommateurs sur les canaux numériques (Hossain et al., 2022; Vesterinen et al., 2024). Dans la présente revue, l'expression « capacités marketing » est employée comme forme abrégée de « capacités marketing fondées sur les données », sauf mention contraire ; elle se distingue ainsi des « capacités marketing numériques » telles que mobilisées par Sharabati et al. (2024), qui renvoient plus spécifiquement à l'adoption des technologies numériques par la fonction marketing. Cette définition englobe trois composantes complémentaires, largement documentées dans la littérature : la capacité d'analytique marketing, correspondant à l'exploitation des données de marché et de mégadonnées à des fins décisionnelles ; la capacité de gestion de la relation client fondée sur les données, qui recouvre l'usage de systèmes de gestion de la relation client pour personnaliser l'offre et fidéliser la clientèle (Foltean et al., 2019) ; et la capacité d'engagement sur les médias sociaux, qui renvoie à l'aptitude de l'entreprise à interagir avec ses clients et à construire de la valeur de marque sur les plateformes sociales (Trainor et al., 2014; Zollo et al., 2020).

Ces trois composantes ne fonctionnent pas de manière indépendante mais s'articulent en un construit intégrateur : la donnée collectée via les interactions sur les médias sociaux alimente les systèmes de gestion de la relation client, qui eux-mêmes nourrissent les modèles d'analytique marketing, dans une boucle continue d'apprentissage organisationnel sur le client et le marché.

2.2 Les dimensions constitutives et leurs mécanismes de transmission

La littérature recensée met en évidence plusieurs mécanismes par lesquels les capacités marketing fondées sur les données se traduisent en résultats organisationnels. Le premier mécanisme est cognitif et informationnel : ces capacités améliorent la perception du marché et la détection des opportunités, ce qui nourrit la capacité d'innovation de l'entreprise (Ibrahim et al., 2025). Le second mécanisme est relationnel : elles renforcent la qualité de l'engagement avec le client, ce qui

favorise la fidélité et la valeur de marque (Zollo et al., 2020). Le troisième mécanisme est organisationnel : elles accroissent l'agilité de l'entreprise, entendue comme sa capacité à ajuster rapidement son offre et ses processus en réponse aux signaux du marché (Vesterinen et al., 2024). Ces trois mécanismes, innovation, engagement client et agilité organisationnelle, constituent ainsi les principales variables médiatrices mobilisées dans la littérature pour expliquer la relation entre les capacités marketing fondées sur les données et la performance de l'entreprise, relation qui sera développée plus loin dans le modèle conceptuel proposé.

2.3 La performance de l'entreprise et la création de valeur

La performance de l'entreprise est généralement définie comme la mesure dans laquelle une organisation parvient à atteindre ses objectifs comparativement à ses principaux concurrents, qu'il s'agisse de compétitivité, de rentabilité ou de croissance. Appliquée au contexte des capacités marketing fondées sur les données, cette performance recouvre plusieurs manifestations complémentaires : la performance commerciale, mesurée par la croissance des ventes et la part de marché ; la performance relationnelle, mesurée par la fidélité et la valeur vie client ; et la performance en matière d'innovation, mesurée par la fréquence et le succès des nouveaux produits ou services lancés sur le marché (Ibrahim et al., 2025; Cao et al., 2023 ; El Hachimi et al., 2021). Cette conception élargie de la performance rejoint les préoccupations plus larges de création de valeur pour l'entreprise, dans la mesure où les capacités marketing fondées sur les données ne se contentent pas d'améliorer des indicateurs commerciaux ponctuels, mais participent à la construction d'un avantage concurrentiel durable, fondé sur la connaissance du client et la capacité d'adaptation continue de l'organisation. Dans les économies émergentes, cette création de valeur revêt une importance particulière dans la mesure où les petites et moyennes entreprises constituent le principal vecteur de diversification économique et de création d'emplois, ce qui confère aux capacités marketing fondées sur les données une portée qui dépasse le seul cadre de la firme pour rejoindre les enjeux de développement économique national.

3 Cadre théorique

Le rôle des capacités marketing fondées sur les données dans la performance des entreprises a été conceptualisé à partir de perspectives théoriques variées. Les deux perspectives les plus fréquemment mobilisées sont la théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques, tandis que le cadre Technologie-Organisation-Environnement, le modèle d'acceptation de la technologie, la théorie de l'équité de marque, la théorie du capital humain et la théorie institutionnelle viennent étendre la compréhension du rôle des outils numériques en tant que ressources stratégiques et facteurs de système pour les entreprises.

3.1 La théorie des ressources

La théorie des ressources postule que la performance découle de ressources rares, précieuses et difficilement imitables (Barney, 1991; Vorhies et Morgan, 2005). Dans cette perspective, les capacités marketing fondées sur les données, telles que les outils analytiques, les systèmes de gestion de la relation client et l'engagement sur les médias sociaux, constituent des ressources intangibles qui aident les organisations à développer la valeur client et à obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Le rôle de ces capacités est également confirmé par des travaux empiriques qui montrent qu'elles renforcent le capital de marque, la réactivité et la capacité d'innovation des entreprises (Ibrahim et al., 2025; Foltean et al., 2019).

Cependant, la théorie des ressources repose sur une hypothèse d'immobilité des ressources qui rend difficile l'explication des adaptations constantes et des transferts de connaissances des PME dans un environnement en perpétuel changement. Les travaux récents sur les transferts de connaissances technologiques ont montré que le développement des capacités est fortement influencé par l'apprentissage et les processus d'adaptation des employés face aux nouvelles technologies (Noh et al., 2023), ce qui suggère que les ressources marketing fondées sur les données devraient être appréhendées comme des ressources dynamiques et fondées sur la connaissance, inscrites dans des écosystèmes technologiques plus larges.

3.2 La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques prolonge la théorie des ressources en mettant l'accent sur le rôle des capacités marketing fondées sur les données dans la détection et l'exploitation des opportunités (Teece et al., 1997; Hernández-Linares et al., 2021). Ces capacités sont considérées comme jouant un rôle central dans l'intégration d'informations pilotées par la donnée aux pratiques marketing et d'innovation des PME, ce qui les rend plus agiles et entrepreneuriales (Cao et al., 2023; Vesterinen et al., 2024; Elkhoudary et al., 2025).

Dans le cas des économies émergentes du Golfe, la théorie des capacités dynamiques présente un intérêt particulier pour comprendre l'usage des technologies numériques par les PME afin de s'adapter aux réformes institutionnelles et de répondre aux exigences des stratégies nationales de diversification. Toutefois, si cette théorie est utile pour comprendre les capacités adaptatives, elle est souvent critiquée pour son insuffisante prise en compte de l'intentionnalité entrepreneuriale et du positionnement stratégique fondé sur les valeurs. Les théories du marketing entrepreneurial ont ainsi souligné l'importance des technologies numériques non seulement comme des mécanismes adaptatifs, mais également comme des mécanismes intentionnels et entrepreneuriaux permettant de créer un espace de marché et de répondre à des finalités entrepreneuriales (Liaw et al., 2025; Yasin et al., 2025).

3.3 Les approches complémentaires : cadre Technologie-Organisation-Environnement, modèle d'acceptation de la technologie, équité de marque et capital humain

Le cadre Technologie-Organisation-Environnement explique le processus d'adoption technologique à partir de l'interaction entre la technologie, l'organisation et l'environnement (Tornatzky et Fleischer, 1990). Appliqué aux PME, ce cadre permet de comprendre l'adoption des capacités marketing fondées sur les données à partir de l'interaction entre les ressources disponibles, le leadership et les facteurs institutionnels (Qalati et al., 2022). Un tel modèle est particulièrement pertinent dans le contexte des pays du Golfe, où le développement des infrastructures, les réformes réglementaires et les incitations de politique publique influencent directement l'adoption des technologies numériques.

Le modèle d'acceptation de la technologie, proposé par Davis (1989), offre une lecture comportementale de la relation entre les capacités marketing numériques et la performance à travers les construits d'utilité perçue et de facilité d'utilisation perçue. Dans les PME, en particulier dans les pays en développement, les attitudes des dirigeants et des employés à l'égard des technologies numériques jouent un rôle déterminant dans le processus d'adoption. Dans le cas d'Oman, la valeur perçue de la technologie et la confiance numérique constituent des déterminants majeurs de l'adoption des capacités marketing numériques (Sharabati et al., 2024).

La théorie de l'équité de marque met en avant la dimension orientée client de la performance, en particulier le développement de la fidélité et de la valeur de marque. Les activités menées sur les médias sociaux renforcent ainsi l'équité de marque à travers une expérience client interactive et le développement d'une valeur relationnelle (Zollo et al., 2020). La théorie du capital humain met enfin l'accent sur les connaissances et les compétences des employés comme moteurs premiers de la performance : Thumiki et Magd (2023) montrent que les compétences numériques ont un effet positif sur la performance entrepreneuriale des PME omanaises, un résultat que Ngo (2025) retrouve dans le contexte vietnamien.

3.4 Les perspectives entrepreneuriales et institutionnelles

Le modèle de l'orientation entrepreneuriale, proposé par Lumpkin et Dess (1996), élargit la lecture des capacités marketing fondées sur les données en mettant en évidence leur relation avec la proactivité, l'esprit d'innovation et la propension au risque. Pour les PME, ces capacités peuvent ainsi être envisagées comme des leviers entrepreneuriaux, l'analytique favorisant l'expérimentation, la gestion de la relation client facilitant la détection d'opportunités, et les médias sociaux contribuant à la coconstruction et au façonnage du marché.

La théorie institutionnelle (Scott, 2014) et la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 2003) déplacent enfin l'analyse au niveau macro, en mettant en lumière le rôle des structures, de la culture

et de la légitimité dans la diffusion de l'innovation numérique. Dans les économies en développement, les obstacles institutionnels, la rigidité réglementaire et l'aversion au risque peuvent dissuader même des PME disposant de ressources suffisantes de tirer pleinement parti de leurs capacités numériques. Considérées conjointement, ces perspectives théoriques renforcent l'idée que les capacités marketing fondées sur les données constituent un concept multidimensionnel, à la fois ressource stratégique, processus reconfigurable, levier entrepreneurial, comportement d'adoption et pratique institutionnalisée.

4 Revue de littérature

Un examen d'ensemble de la littérature empirique consacrée aux capacités marketing fondées sur les données, à laquelle appartient notamment la synthèse récente proposée par Elkhoudary et al. (2026), fait apparaître cinq axes thématiques récurrents : le rôle stratégique de ces capacités dans l'innovation et la performance, l'analytique marketing et les systèmes de gestion de la relation client, les médias sociaux et l'engagement client, la préparation organisationnelle et le leadership numérique, et enfin les défis contextuels propres aux économies émergentes. Sur le plan théorique, ces travaux mobilisent très majoritairement la théorie des ressources et celle des capacités dynamiques, tandis que les études empiriques disponibles, principalement conduites en Asie de l'Est, en Europe et dans le Golfe, recourent le plus souvent à des enquêtes par questionnaire analysées par modélisation par équations structurelles ou par régression.

4.1 Le rôle stratégique des capacités marketing fondées sur les données dans l'innovation et la performance

Un premier ensemble de travaux confirme que les capacités marketing fondées sur les données constituent bien davantage que de simples outils de communication : elles opèrent comme des capacités d'innovation à part entière, permettant aux PME de percevoir les opportunités de marché, d'accélérer le rythme de leur innovation et de différencier leur offre. Ibrahim et al. (2025) montrent, dans le secteur logistique omanais, que ces capacités influencent positivement la performance des PME, cette relation étant partiellement médiatisée par le recours à l'externalisation ouverte des connaissances et à l'innovation ouverte. Foltean et al. (2019) établissent de leur côté que les capacités de gestion de la relation client conjuguées à l'usage des technologies de médias sociaux exercent un effet positif sur la performance de l'entreprise, tandis que Trainor et al. (2014) précisent que cet effet transite par le développement de capacités de gestion sociale de la relation client. Ces résultats convergent avec ceux d'Atlas et al. (2025), qui établissent en Chine un lien positif entre la capacité d'analyse de mégadonnées et la performance des PME.

4.2 L'analytique marketing et les systèmes de gestion de la relation client

Un deuxième ensemble de travaux porte plus spécifiquement sur les systèmes d'analytique marketing et de gestion de la relation client, cœur analytique des capacités marketing fondées sur les données. Hossain et al. (2022) démontrent que la capacité d'analytique marketing, conjuguée à l'adoption de l'intelligence artificielle, favorise un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Vesterinen et al. (2024) proposent un cadre conceptuel reliant la capacité d'analyse de mégadonnées à l'agilité marketing et à la performance de l'entreprise, tandis que Cao et al. (2023) montrent, à partir de données chinoises, que le marketing sur les médias sociaux combiné aux capacités de gestion de la relation client renforce sensiblement la performance des firmes. Ces travaux confirment que la valeur des capacités analytiques ne réside pas uniquement dans la collecte de données, mais dans leur capacité à être transformées en décisions marketing exploitables et en actions orientées vers le client.

4.3 Les médias sociaux et l'engagement client

Un troisième ensemble de travaux s'intéresse au rôle des médias sociaux comme vecteur d'engagement client et de construction de la valeur de marque. Zollo et al. (2020) montrent que le marketing sur les médias sociaux influence l'équité de marque par l'intermédiaire des bénéfices perçus par le consommateur et de son expérience avec la marque. Qalati et al. (2022) confirment, dans des pays en développement, que l'adoption du marketing sur les médias sociaux a un impact positif sur la performance des PME, tout en soulignant que cet effet dépend fortement du niveau de compétence numérique des dirigeants. Ces résultats suggèrent que l'engagement client sur les plateformes sociales constitue un mécanisme médiateur essentiel entre les capacités marketing fondées sur les données et la performance, davantage qu'un simple canal de diffusion d'information.

4.4 La préparation organisationnelle et le leadership numérique

Un quatrième ensemble de travaux met en évidence le rôle des facteurs organisationnels internes, en particulier les compétences numériques des dirigeants et des employés ainsi que la préparation organisationnelle au changement. Thumiki et Magd (2023) montrent que les compétences numériques des entrepreneurs omanais influencent directement la performance de leurs activités de marketing numérique, tandis que Mathew et al. (2024) mettent en évidence l'effet des caractéristiques démographiques des dirigeants sur l'adoption du marketing par les PME omanaises. Alraja et al. (2021) identifient pour leur part plusieurs facteurs organisationnels, humains et institutionnels qui freinent la digitalisation des PME à Oman, malgré un soutien gouvernemental important. Ngo (2025) retrouve un effet modérateur similaire des compétences numériques sur la réussite du marketing numérique des PME vietnamiennes, confortant l'idée que

la préparation organisationnelle constitue une condition nécessaire, quoique non suffisante, à l'exploitation effective des capacités marketing fondées sur les données.

4.5 Les défis contextuels dans les économies émergentes

Un cinquième ensemble de travaux regroupe les obstacles contextuels rencontrés par les PME des économies émergentes dans le déploiement de leurs capacités marketing fondées sur les données. Ces obstacles incluent l'accès limité au financement, l'insuffisance des dispositifs de formation et la faiblesse des liens interorganisationnels (Alraja et al., 2021), autant de facteurs qui freinent la traduction du potentiel numérique en performance effective. Les travaux consacrés aux transitions de durabilité apportent un éclairage complémentaire à cet égard, en montrant que la compétitivité structurelle peut être améliorée par les avancées numériques et technologiques (Georgescu et al., 2025a; Georgescu et al., 2025d), ce qui laisse penser que des leviers similaires pourraient être mobilisés pour renforcer l'écosystème entrepreneurial d'économies orientées vers l'innovation, telles que le Maroc et les pays du Golfe.

Tableau 1. Synthèse des principaux travaux empiriques recensés sur les capacités marketing fondées sur les données

Auteurs	Contexte	Méthode	Principaux résultats
Ibrahim et al. (2025)	Secteur logistique, Oman	Enquête par questionnaire	Les capacités marketing numériques influencent positivement la performance des PME, relation partiellement médiatisée par l'externalisation ouverte des connaissances.
Foltean et al. (2019)	PME, contexte européen	Enquête par questionnaire ; modélisation par équations structurelles	Les capacités de gestion de la relation client et l'usage des médias sociaux exercent un effet positif conjoint sur la performance de l'entreprise.
Hossain et al. (2022)	Entreprises multisectorielles	Revue conceptuelle et empirique	La capacité d'analytique marketing combinée à l'intelligence artificielle favorise un avantage concurrentiel durable.
Cao et al. (2023)	PME, Chine	Enquête par questionnaire	Le marketing sur les médias sociaux et les capacités de gestion de la relation client renforcent conjointement la performance de la firme.
Zollo et al. (2020)	Consommateurs, marques	Enquête par questionnaire	Le marketing sur les médias sociaux influence l'équité de marque via les bénéfices perçus

			et l'expérience du consommateur.
Qalati et al. (2022)	PME, pays en développement	Enquête par questionnaire	L'adoption du marketing sur les médias sociaux améliore la performance des PME, sous réserve du niveau de compétence numérique des dirigeants.
Thumiki et Magd (2023)	Entrepreneurs, Oman	Enquête par questionnaire	Les compétences numériques des entrepreneurs influencent positivement la performance de leurs activités de marketing numérique.
Alraja et al. (2021)	PME, Oman	Enquête par questionnaire	Des facteurs organisationnels, humains et institutionnels freinent la digitalisation des PME malgré le soutien gouvernemental.

Source : élaboré par l'auteur à partir de la littérature empirique recensée.

Pris ensemble, ces cinq axes dessinent un champ de recherche encore fragmenté, dans lequel la dimension technique des capacités marketing fondées sur les données est relativement bien documentée, tandis que les mécanismes organisationnels, entrepreneuriaux et institutionnels qui conditionnent leur transformation effective en performance demeurent insuffisamment théorisés et empiriquement sous-explorés, en particulier hors des contextes nord-américain, européen et est-asiatique.

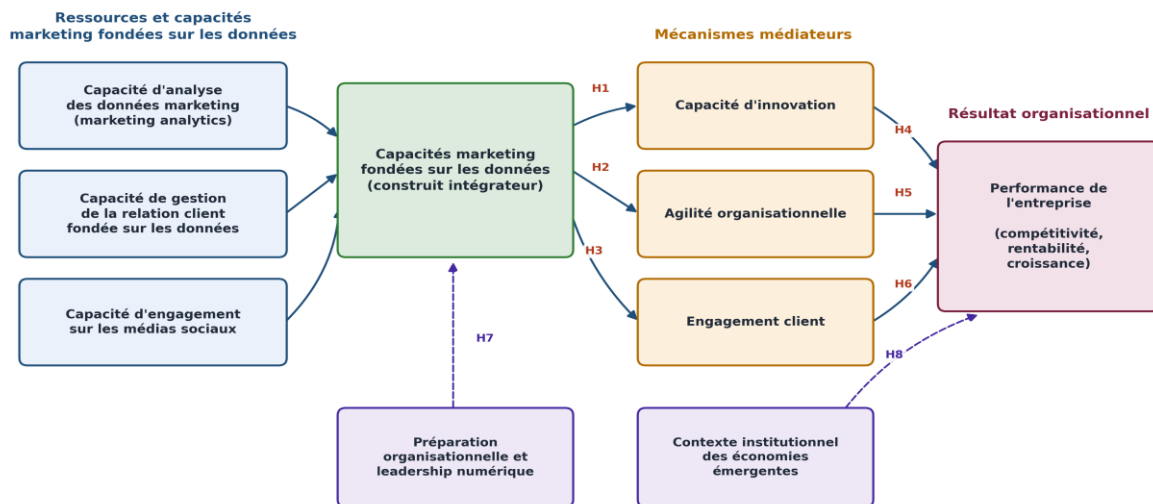
5 Modèle conceptuel proposé

La synthèse des cinq axes thématiques et des perspectives théoriques mobilisées dans les sections précédentes permet de proposer un modèle conceptuel intégrateur destiné à orienter les recherches empiriques futures sur la relation entre les capacités marketing fondées sur les données et la performance des entreprises. Ce modèle articule quatre blocs de variables. Le premier bloc regroupe les trois composantes constitutives des capacités marketing fondées sur les données, à savoir la capacité d'analyse des données marketing, la capacité de gestion de la relation client fondée sur les données et la capacité d'engagement sur les médias sociaux, envisagées comme un construit intégrateur de second ordre. Le deuxième bloc regroupe les mécanismes médiateurs par lesquels ce construit exerce son effet, à savoir la capacité d'innovation, l'agilité organisationnelle et l'engagement client. Le troisième bloc correspond à la performance de l'entreprise, entendue au sens large comme la compétitivité, la rentabilité et la croissance. Le quatrième bloc, enfin, regroupe deux variables modératrices, la préparation organisationnelle et le leadership numérique

d'une part, le contexte institutionnel propre aux économies émergentes d'autre part.

La figure 1 représente ce modèle sous forme schématique, en indiquant les relations hypothétiques entre les différents blocs de variables sous la forme d'hypothèses numérotées de H1 à H8.

Fig. 1. Modèle conceptuel proposé des capacités marketing fondées sur les données et de la performance de l'entreprise.



Source : élaboré par l'auteur.

Formulation des hypothèses de recherche

Sur la base du modèle proposé et des résultats empiriques recensés dans la section précédente, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H1 : les capacités marketing fondées sur les données influencent positivement la capacité d'innovation de l'entreprise.

H2 : les capacités marketing fondées sur les données influencent positivement l'agilité organisationnelle de l'entreprise.

H3 : les capacités marketing fondées sur les données influencent positivement l'engagement client.

H4 : la capacité d'innovation influence positivement la performance de l'entreprise.

H5 : l'agilité organisationnelle influence positivement la performance de l'entreprise.

H6 : l'engagement client influence positivement la performance de l'entreprise.

H7 : la préparation organisationnelle et le leadership numérique renforcent positivement la relation entre les ressources marketing de l'entreprise et ses capacités marketing fondées sur les données.

H8 : le contexte institutionnel propre aux économies émergentes modère la relation entre l'engagement client et la performance de l'entreprise.

Ces hypothèses trouvent un ancrage direct dans les résultats empiriques précédemment recensés. L'hypothèse relative au rôle modérateur du leadership numérique s'appuie notamment sur les résultats de Thumiki et Magd (2023) et de Mathew et al. (2024), tandis que l'hypothèse relative au contexte institutionnel s'appuie sur les constats d'Alraja et al. (2021) concernant les freins organisationnels, humains et institutionnels à la digitalisation des PME dans le Golfe. Ce modèle, présenté ici sous une forme strictement conceptuelle, pourrait faire l'objet d'une validation empirique ultérieure au moyen d'une modélisation par équations structurelles, mobilisant des données collectées auprès d'entreprises marocaines opérant dans des secteurs à forte intensité de données, tels que la banque, la distribution ou les télécommunications.

Conclusion

Cette revue critique a examiné la littérature empirique et théorique consacrée aux capacités marketing fondées sur les données et à leur contribution à la performance des entreprises. Elle révèle que ces capacités, regroupant l'analytique marketing, la gestion de la relation client fondée sur les données et l'engagement sur les médias sociaux, ne constituent pas de simples outils additionnels, mais des capacités d'innovation essentielles permettant aux entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises, de survivre et de prospérer dans des environnements d'affaires en mutation rapide.

Sur le plan théorique, cette revue confirme la prédominance de la théorie des ressources et de la théorie des capacités dynamiques, tout en montrant l'intérêt de les compléter par des perspectives entrepreneuriales et institutionnelles, telles que l'orientation entrepreneuriale, la théorie de la diffusion de l'innovation et la théorie institutionnelle, pour rendre compte de la vigilance entrepreneuriale et de l'ancrage contextuel des PME des économies émergentes. Le modèle conceptuel proposé, articulant les composantes des capacités marketing fondées sur les données, leurs mécanismes médiateurs, la performance de l'entreprise et deux variables modératrices, constitue à ce titre une synthèse opérationnelle susceptible d'orienter de futures validations empiriques.

Sur le plan managérial, cette revue invite les dirigeants d'entreprises à considérer les capacités marketing fondées sur les données comme des actifs stratégiques d'innovation plutôt que comme de simples centres de coûts liés à la communication, dans la mesure où leur intégration aux processus d'innovation favorise l'agilité, la différenciation de marque et une meilleure orientation client. Sur le plan des politiques publiques, les résultats recensés plaident pour le développement de programmes de compétences numériques et de littératie des données, pour des dispositifs de financement orientés vers l'innovation numérique des PME, ainsi que pour un renforcement de la collaboration entre universités, incubateurs et entreprises, autant de leviers susceptibles d'accompagner des stratégies nationales de transformation telles que le Maroc Digital ou la Vision Oman 2040.

Cette revue présente néanmoins certaines limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. La littérature recensée demeure concentrée sur l'Asie de l'Est, l'Europe et, dans une moindre mesure, le Golfe, tandis que le Maghreb et, en particulier, le Maroc restent largement absents des travaux empiriques disponibles, alors même que le pays conjugue une volonté politique affirmée de digitalisation, un tissu de PME dense et une intégration croissante aux chaînes de valeur régionales. Une première voie de recherche consisterait ainsi à tester empiriquement le modèle conceptuel proposé dans cet article auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises marocaines, en

mobilisant une méthodologie quantitative fondée sur la modélisation par équations structurelles. Une deuxième voie consisterait à explorer, au moyen d'entretiens qualitatifs, la manière dont les dirigeants de PME marocaines perçoivent et développent leurs capacités marketing fondées sur les données, en tenant compte des spécificités sectorielles et institutionnelles du marché national. Une troisième voie, enfin, gagnerait à examiner la contribution de ces capacités à des indicateurs de performance financière effectivement mesurés, de façon à dépasser les limites méthodologiques encore observées dans la littérature internationale existante. Le développement de ces capacités au sein des entreprises marocaines pourrait ainsi contribuer à accélérer la transformation d'une économie résiliente, fondée sur l'innovation et la connaissance.

Références

- Alraja, M. N., Hussein, M., et Alomaim, N. (2021). Drivers of SME digitalization in Oman: An empirical analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 31(1), 22-41.
- Atlas, F., Zhang, L., et Chen, Y. (2025). Big data analytics capability and SME performance in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1-14.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cao, Y., Wang, J., et Sun, L. (2023). Social media marketing, CRM capabilities, and firm performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 158, Article 113675.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Elkhoudary, A., Almansour, B. Y., Vij, P., Almansour, A. Y., Karimdjano, I., et Elakiya, V. (2025). LightGBM for customer churn prediction in subscription-based services. In *Proceedings of the 2025 International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI)* (pp. 1-8). IEEE.
- Elkhoudary, A., Yadav, J. K., et Alam, M. M. D. (2026). Digital marketing capabilities as drivers of SME innovation and performance: A systematic literature review and research agenda for emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13, Article 605.
- El Hachimi, I., Ait Lhassan, I., et Belamhitou, M. (2021). The contribution of digital marketing to business performance: The case of companies in the Northern Region of Morocco. *European Scientific Journal*, 17(8), 82–105.
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n8p82>
- Foltean, F., Trif, S. M., et Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 25-38.
- Georgescu, L. P., Balsalobre-Lorente, D., Zlati, M. L., Fortea, C., et Antohi, V-M. (2025c). Cluster analysis of the transition to climate neutrality in the European Union. *Sustainable Development*, 33(Suppl. 1), 1498-1519.
- Georgescu, L. P., Barbuta-Misu, N., Antohi, V. M., Fortea, C., et Zlati, M. L. (2025a). Approaches and perspectives on the transition to the circular economy in the European Union. *Frontiers in Environmental Science*, 13, Article 1533776.
- Georgescu, L. P., Fortea, C., Antohi, V., et al. (2025d). Economic, technological and

environmental drivers of the circular economy in the European Union: A panel data analysis. *Environmental Sciences Europe*, 37, Article 76.

- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., et López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating role of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 499-529.
- Hossain, M., Akter, S., et Dwivedi, Y. K. (2022). Marketing analytics capability, AI adoption, and firm competitive advantage. *Information Systems Frontiers*, 24(2), 487-503.
- Ibrahim, F., Supian, K., Ubaidani, A., Abri, F., et Hosni, W. (2025). Digital marketing capabilities and SME performance in Oman's logistics industry: The mediating role of crowdsourcing and open innovation. *International Journal of Management Think*, 3(1), 61-84.
- Liaw, J. O., Singh, I., Wen, K. F., Mohamed, H. A., et Ibrahim, N. (2025). Financial behaviour and economic literacy in improving youth entrepreneurs. In M. Nasution et A. Rafiki (Eds.), *Dynamic strategies for entrepreneurial marketing* (pp. 87-102). IGI Global Scientific Publishing.
- Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mathew, J., Shekhar, S., Chandrasekaran, K., et Simon, S. (2024). Navigating Oman's digital landscape: The impact of demographics on SME marketing. *International Journal of Management Innovation and Entrepreneurial Research*, 19, 1-14.
- Morgan, N. A., Feng, H., et Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- Ngo, T. G. (2025). Digital marketing and moderating effect of digital skills on SMEs' success in an emerging market (Vietnam). *SSRN Electronic Journal*.
- Noh, H. M., Millan, E. R., Sa'aid, H. B., Liaw, J. O. H., et Wan-Chik, R. Z. (2023). Technology advancement in aviation: How women workforce adapt to technological knowledge transfer. In N. A. Abdul Rahman et N. Mohd Nur (Eds.), *Women in aviation*. Springer.
- Qalati, S. A., Li, W., et Vela, E. (2022). Adoption of social media marketing and its impact on SME performance: Evidence from developing countries. *SAGE Open*, 12(3), 1-15.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.

- Sharabati, A. A., Al-Kassem, A., et Almawali, Y. (2024). Digital marketing adoption, digital transformation, and SME performance. *Sustainability*, 16(9), Article 3556.
- Stefia, M., Romano, A., et Lee, H. (2024). Dynamic marketing capabilities in international startups: A meta-narrative review. *Heliyon*, 10(2), Article e23456.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thumiki, V. R. R., et Magd, H. (2023). Impact of digital marketing skills on digital marketing performance of entrepreneurs. *European Economic Letters*, 13(3), 794-802.
- Tornatzky, L. G., et Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., et Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Vesterinen, M., Mero, J., et Skippari, M. (2024). Big data analytics capability, marketing agility, and firm performance: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 33(2), 310-330.
- Vorhies, D. W., et Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Yasin, R., Ariffin, Z. Z., Mohamed, H. A., Zawawi, Z., Ghani, S. A., et Liaw, J. O. (2025). Islamic values in entrepreneurial marketing strategy. In M. Nasution et A. Rafiki (Eds.), *Dynamic strategies for entrepreneurial marketing* (pp. 311-330). IGI Global Scientific Publishing.
- Zollo, L., Filieri, R., Rialti, R., et Yoon, S. (2020). Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity: The mediating role of consumers' benefits and experience. *Journal of Business Research*, 117, 256-267.