



**L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX SOCIAUX SUR L'ÉCART DE
COMPÉTENCES EN MARKETING DIGITAL : ENJEUX ET STRATÉGIES D'ADAPTATION DES
ENTREPRISES**

Par Yao Léa-Grace Stéphanie

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du
grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations**

Québec, Canada

© Yao Léa-Grace Stéphanie, 2025

RÉSUMÉ

À l'ère de la transformation numérique, les réseaux sociaux redéfinissent en profondeur les pratiques marketing des entreprises. Leur évolution rapide génère toutefois de nouveaux défis, notamment l'émergence d'un fossé de compétences entre les exigences du marché et les capacités réelles des professionnels du secteur.

Ce mémoire s'intéresse à l'impact de cette dynamique sur les entreprises, en analysant les difficultés rencontrées et les stratégies mobilisées par les gestionnaires pour combler cet écart. L'étude repose sur une approche qualitative menée auprès de dix gestionnaires situés au Québec et en Côte d'Ivoire, deux contextes socio-économiques contrastés, mais confrontés à des enjeux similaires en matière de marketing digital.

Les résultats révèlent que les compétences techniques, analytiques et créatives sont perçues comme prioritaires, bien qu'inégalement maîtrisées selon les ressources disponibles, la culture organisationnelle et le rythme d'adaptation au changement.

Cette recherche enrichit la littérature existante en actualisant le modèle de Royle et Laing (2014) et en introduisant une perspective comparative nord-sud encore peu explorée. Elle propose également des recommandations concrètes pour soutenir la formation continue, encourager l'agilité managériale et renforcer l'adaptation stratégique des entreprises dans un environnement numérique en constante mutation.

Mots-clés : marketing digital, réseaux sociaux, compétences numériques, fossé de compétences, Québec, Côte d'Ivoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	4
REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 DEFINITION ET CONCEPTS CLES	4
1.1.1 L'EVOLUTION DU WEB	4
1.1.2 MEDIAS SOCIAUX	7
1.1.3 TYPOLOGIE DES MEDIAS SOCIAUX	8
1.1.4 CONTENU GÉNÉRÉ PAR LES UTILISATEURS (UGC)	9
1.1.5 MARKETING DIGITAL	12
1.2 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX	16
1.2.1 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX SUR LE MARKETING	16
1.2.2 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX SUR LA COMMUNICATION	18
1.3 DEFIS ET OPPORTUNITES	19
1.3.1 DEFIS	19
1.3.2 OPPORTUNITES FACE AUX DEFIS	22
1.4.1 EVOLUTION DES COMPETENCES	24
1.4.2 EVOLUTION DES PRATIQUES	25
1.5.1 APPORT DES ARTICLES	27
1.5.2 LIMITES DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	27
CHAPITRE 2	33
CADRE THEORIQUE	33
2.1 CAUSES DU GAP DE COMPETENCES EN MARKETING DIGITAL	34
2.2 IMPACT DU GAP DE COMPETENCES	34
2.3 STRATEGIES POUR COMBLER LE GAP DE COMPETENCES	35
2.4 MODELE DE MARKETEUR DIGITAL	36
CHAPITRE 3	40
METHODOLOGIE	40
3.1 EPISTEMOLOGIE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	40
3.2 CHOIX DE LA METHODE QUALITATIVE	41
3.3 ETUDE DE CAS COMPARATIVE	42
3.4 ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN	43
3.5 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	44
3.6 IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS	44
3.7 SELECTION ET CONTACT DES PARTICIPANTS	45
3.8 SUIVI ET CONFIRMATION DE LA PARTICIPATION	45
3.9 CONDUITE DES ENTRETIENS	46

3.10 ANALYSE DES DONNEES	46
CHAPITRE 4	49
RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES	49
4.1 DESCRIPTION DES PROFILS DES GESTIONNAIRES	49
4.2 ANALYSE DES RESULTATS AU QUEBEC	52
4.2.1 IDENTIFICATION DES COMPETENCES PERCUES COMMES ESSENTIELLES	52
4.2.1.1 COMPETENCES TECHNIQUES	52
4.2.2 LA PERCEPTION DES PARTICIPANTS SUR LE FOSSE NUMERIQUE	54
4.2.3 STRATEGIES DES GESTIONNAIRES FACE AU FOSSE DES COMPETENCES	55
4.3 ANALYSE DES RESULTATS EN COTE D'IVOIRE	58
4.3.1 IDENTIFICATION DES COMPETENCES PERCUES COMME ESSENTIELLES	58
4.3.1.1 COMPETENCES TECHNIQUES	58
4.3.1.2 COMPETENCES CREATIVES	59
4.3.1.3 COMPETENCES STRATEGIQUES	60
4.3.1.4 COMPETENCES ANALYTIQUES	60
4.3.1.5 COMPETENCES EN COMMUNICATION	60
4.3.2 LA PERCEPTION DES PARTICIPANTS SUR LE FOSSE NUMERIQUE	61
4.3.3 STRATEGIES DES GESTIONNAIRES FACE AU FOSSE DES COMPETENCES	63
4.4 SYNTHESE COMPARATIVE DES RESULTATS	65
4.4.1 SIMILARITES ET DIVERGENCES DANS LES PERCEPTIONS ET APPROCHES REGIONALES	66
4.4.2 INFLUENCE DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET ORGANISATIONNELS SUR LES COMPETENCES	67
CHAPITRE 5	70
DISCUSSION, IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES	70
5.1 RAPPEL DE L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE	70
5.2 SYNTHESE DES RESULTATS	71
5.3 DISCUSSION DES RESULTATS A LA LUMIERE DE LA LITTERATURE ET DU CADRE THEORIQUE	71
5.3.1 COMPETENCES NUMERIQUES REQUISES	71
5.3.2 IMPACT DE LEVOLUTION DES RESEAUX SOCIAUX SUR LE FOSSE DES COMPETENCES	72
5.3.3 STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES GESTIONNAIRES	73
5.3.4 NUANCES ET CONTRADICTIONS AVEC LA LITTERATURE	74
5.3.5 RESULTATS ET VALEUR AJOUTEE	74
5.3.6 CONCLUSION DE LA DISCUSSION	75
5.4 IMPLICATIONS PRATIQUES, THEORIQUES ET MANAGERIALES	76
5.4.1 IMPLICATIONS PRATIQUES	76
5.4.2 IMPLICATIONS THEORIQUES	77
5.4.3 IMPLICATIONS MANAGERIALES	81
5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES POUR LES RECHERCHES FUTURES	82
5.5.1 LIMITES	82
5.5.2 PISTES POUR LES RECHERCHES FUTURES	83
CONCLUSION	86
LISTE DE RÉFÉRENCES	88
CERTIFICATION ÉTHIQUE	94
ANNEXE I	95
GUIDE D'ENTRETIEN	95
ANNEXE II	97
SYNTHESE DES CODES NVIVO QUEBEC	97
ANNEXE III	101
SYNTHESE DES CODES NVIVO CÔTE D'IVOIRE	101

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 FICHE SIGNALTIQUE DES GESTIONNAIRES INTERVIEWES	51
TABLEAU 2 SYNTHESE DES RESULTATS – QUEBEC	58
TABLEAU 3 SYNTHESE DES RESULTATS – COTE D'IVOIRE	65
TABLEAU 4 COMPARAISON SYNTHESE DES RESULTATS QUEBEC – COTE D'IVOIRE	70

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : SCHEMA SYNTHETIQUE DU CADRE CONCEPTUEL DE ROYLE ET LAING (2014)37	
FIGURE 2 MODELE ELARGI DES COMPETENCES EN MARKETING DIGITAL (INSPIRE DE ROYLE ET LAING, 2014).....	80

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours riche en apprentissages et en défis, que je n'aurais pu accomplir sans le soutien précieux de plusieurs personnes que je tiens à remercier sincèrement.

Avant tout, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à mes directeurs de mémoire, Madame Émilie Bourdages et Monsieur Julien Bousquet, pour leur encadrement attentif, leur rigueur scientifique, leur grande disponibilité ainsi que leur bienveillance tout au long de cette recherche. Leurs conseils éclairés et leur confiance m'ont permis de progresser avec assurance.

Je remercie également les gestionnaires du Québec et de la Côte d'Ivoire qui ont généreusement accepté de participer à cette étude. Leur disponibilité, leur transparence et la richesse de leurs témoignages ont permis de nourrir ce mémoire de données précieuses et authentiques.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'équipe pédagogique et administrative du programme de maîtrise en gestion des organisations pour l'environnement d'apprentissage stimulant qu'elle a su offrir tout au long de mon parcours.

Un grand merci à ma famille et mes amis, dont le soutien moral indéfectible a été une source constante de motivation. Je pense particulièrement à mes parents, pour leur amour, leur soutien constant et leur foi indéfectible en mes capacités. Leur présence, leurs encouragements et leurs sacrifices silencieux ont été pour moi une source d'inspiration quotidienne.

Enfin, à mes collègues, amis et camarades de promotion, merci pour vos échanges, vos encouragements et votre solidarité, qui ont rendu ce parcours plus humain et enrichissant.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

INTRODUCTION

L'avènement du numérique a profondément transformé les pratiques marketing, avec les réseaux sociaux en figure de proue de cette révolution. Facebook, LinkedIn, Instagram ou encore TikTok ne sont plus de simples plateformes sociales : elles sont devenues des canaux stratégiques incontournables pour les entreprises qui souhaitent développer leur visibilité, dialoguer avec leurs publics et promouvoir leurs produits ou services. Cette transition numérique a redéfini les attentes en matière de compétences professionnelles, en particulier dans le domaine du marketing.

À mesure que les technologies évoluent, les entreprises sont confrontées à la nécessité de disposer de talents capables de maîtriser les outils digitaux, d'analyser des données complexes, mais aussi de communiquer efficacement dans un écosystème en constante mutation. Or, cette évolution rapide crée un décalage entre les compétences exigées par le marché et celles effectivement détenues par les professionnels : c'est ce que la littérature nomme le fossé de compétences en marketing digital ou *digital marketing skills gap* (Jeffrey, 2024).

Le fossé des compétences en marketing digital constitue un enjeu préoccupant pour les organisations de toutes tailles. Plusieurs études (Dwivedi et al., 2021; Ghotbifar et al., 2017; Leeflang et al., 2014) soulignent que la demande en compétences numériques évolue plus rapidement que les capacités d'adaptation des systèmes de formation, des entreprises et des individus. Ce décalage se manifeste par des difficultés à recruter des profils qualifiés, une sous-utilisation des outils digitaux disponibles, ou encore une baisse de performance dans les campagnes marketing.

L'évolution rapide des réseaux sociaux accentue ce phénomène. Les plateformes se diversifient, les formats de contenu se complexifient, les algorithmes deviennent plus opaques, et les outils d'automatisation ou d'intelligence artificielle s'intègrent progressivement aux stratégies numériques. Dans ce contexte, les gestionnaires en marketing doivent non seulement suivre le

rythme technologique, mais aussi ajuster en permanence leurs pratiques, leurs équipes et leurs priorités.

Face à ce constat, il devient essentiel de s'interroger sur la manière dont les gestionnaires perçoivent, vivent et tentent de combler ce fossé de compétences, en tenant compte des spécificités de leurs contextes organisationnels et géographiques.

Ce mémoire s'articule autour de la question principale suivante :

Quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises et quelles stratégies ces dernières peuvent-elles adopter pour combler efficacement ces écarts ?

Pour y répondre, l'étude poursuit les objectifs suivants :

1. Identifier les compétences numériques nécessaires pour gérer efficacement les stratégies marketing sur les réseaux sociaux ;
2. Comprendre l'influence des canaux digitaux sur la demande en nouvelles compétences digitales dans le domaine du marketing ;
3. Analyser la perception du fossé de compétences par les gestionnaires en marketing ;
4. Explorer les défis rencontrés par les entreprises pour combler ce fossé des compétences en marketing digital dans le contexte des réseaux sociaux ;
5. Comparer les dynamiques du marketing digital et des écarts de compétences entre deux territoires : le Québec et la Côte d'Ivoire.

Cette recherche présente un intérêt à la fois scientifique, pratique et social. Scientifiquement, elle propose une mise à jour du modèle de Royle et Laing (2014) en intégrant des compétences émergentes, tout en contribuant à combler le manque d'études qualitatives sur les compétences digitales. Sur le plan pratique, elle fournit des recommandations concrètes aux gestionnaires et responsables ressources humaines pour mieux structurer leurs stratégies de développement des

compétences numériques. Enfin, elle apporte une perspective originale en comparant deux contextes culturels et économiques contrastés, souvent absents des travaux existants.

L'étude adopte une méthodologie qualitative fondée sur la conduite de dix entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires expérimentés en marketing numérique. Ces entretiens ont permis de recueillir des données riches et nuancées, favorisant une compréhension en profondeur des réalités vécues sur le terrain. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo, selon une approche thématique guidée par les questions de recherche.

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres principaux.

Le chapitre 1 est consacré à la revue de la littérature, permettant de cerner les concepts clés et de situer la problématique dans son contexte.

Le chapitre 2 présente le cadre théorique mobilisé pour analyser l'écart de compétences en marketing digital.

Le chapitre 3 décrit la méthodologie adoptée, en précisant les choix épistémologiques, les outils de collecte et les procédures d'analyse des données.

Le chapitre 4 présente les résultats recueillis en mettant en lumière les compétences perçues comme essentielles, les perceptions du fossé de compétences et les stratégies d'adaptation, avant d'en proposer une analyse comparative.

Le chapitre 5 met en évidence les implications théoriques, pratiques et managériales de l'étude, en plus de discuter de ses limites et de proposer des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 DEFINITION ET CONCEPTS CLES

1.1.1 L'EVOLUTION DU WEB

L'évolution du Web illustre une transformation profonde et continue de l'internet, reflétant les avancées technologiques et les changements dans les usages sociaux.

Comme l'expose Król (2020), cette évolution a traversé plusieurs étapes marquantes.

- Web 1.0 (1991-2004) : l'ère des sites Web statiques

La première phase du Web, appelée Web 1.0, se caractérisait par des sites Web statiques servant principalement de vitrines en ligne pour présenter des informations sans interaction notable avec les utilisateurs. À cette époque, les cartes en ligne étaient essentiellement des fichiers graphiques statiques créés par un petit groupe de spécialistes. Ces cartes manquaient d'interactivité et ne permettaient ni l'exploration ni la manipulation des données géographiques par les utilisateurs.

De son côté (Nematbakhsh, 2012) compare les sites Web à des brochures en ligne, permettant une simple consultation par les utilisateurs, sans possibilité d'interagir ou de contribuer, et leur structure de liens restait très limitée.

- Web 2.0 (2004-2010) : l'avènement de l'interactivité

L'arrivée de Web 2.0 a marqué le début d'une nouvelle ère d'interaction utilisateur. Cette période a été caractérisée par le développement de technologies favorisant une interaction accrue, telles que les blogs, les forums de discussion en ligne et les services de *mashup*. Les cartes en ligne sont devenues plus dynamiques et interactives, permettant aux utilisateurs de contribuer, de modifier

et de partager des données géographiques. Les services de réseau ont également permis le traitement automatisé de grandes quantités de données en temps réel, ouvrant la voie à des applications de cartographie thématique et personnalisée.

Aussi appelé Web participatif ou Web centré sur l'utilisateur, le Web 2.0 marque une évolution majeure du Web. Il repose sur des technologies récentes qui favorisent l'interactivité, la participation des usagers et une expérience plus dynamique et collaborative (Hiremath et Kenchakkanavar, 2016).

- Web 3.0 (2010-2020) : le Web sémantique

La phase suivante, Web 3.0, également appelée Web sémantique, combine l'intelligence humaine et machine pour permettre un partage et un recyclage des données plus efficaces. Les cartes en ligne sont devenues encore plus interactives et dynamiques, offrant des fonctionnalités avancées d'exploration spatiale. Les technologies sémantiques et les appareils intelligents permettent de fournir un contenu personnalisé en fonction du contexte de l'utilisateur, rendant les cartes plus pertinentes et utiles pour chaque individu.

Le Web 3.0 introduit des technologies comme la *blockchain*, les intelligences artificielles redéfinissant les notions de propriété et de gouvernance des données (Gan et al., 2023)

- Web 4.0 (2020-2030) : l'intégration utilisateur-objet

Web 4.0 représente une nouvelle étape dans l'évolution du Web, caractérisée par l'intégration des utilisateurs avec des objets réels et virtuels. Cette phase vise à créer de nouvelles valeurs grâce à cette intégration, en offrant des expériences de cartographie en ligne plus immersives et connectées. Les technologies de réalité augmentée et de réalité virtuelle commencent à jouer un rôle important, permettant des visualisations géographiques plus immersives et interactives.

Souvent qualifié de « Web intelligent », il se distingue par trois composantes principales : les agents électroniques ultra-intelligents, les Web symbiotiques et les Web omniprésents. Le Web 4.0 vise à créer un espace où l'intelligence humaine et l'intelligence machine coopèrent, ouvrant la voie

à des interactions plus fluides, proactives et contextuelles (Ibrahim, 2021).

- Web 5.0 (2030-2040) : l'espace émotionnel sensoriel

Web 5.0 introduit l'idée d'un espace émotionnel sensoriel, où les interactions en ligne deviennent plus riches et significatives sur le plan émotionnel. Les technologies de cartographie en ligne dans cette phase visent à fournir des informations pertinentes non seulement en fonction du contexte géographique, mais aussi en prenant en compte les émotions et les intentions des utilisateurs. Cela permet de créer des expériences de cartographie plus engageantes et intuitives.

Il vise à créer des expériences numériques plus empathiques et personnalisées, en tirant parti de l'intelligence artificielle émotionnelle pour interpréter et répondre aux états émotionnels des utilisateurs. Cette approche cherche à humaniser davantage le Web, en facilitant des interactions plus naturelles et intuitives entre les utilisateurs et les technologies numériques (Benito-Osorio et al., 2013).

- Web 6.0 (2040 et au-delà) : vers le cyberespace

Bien que cette phase soit encore largement spéculative, Web 6.0 pourrait impliquer la migration de la conscience humaine vers le cyberespace ou un "nuage" non spécifié. Les besoins en cartes en ligne dans un tel monde restent incertains, mais il est probable que les technologies de cartographie continueront à évoluer pour répondre aux exigences d'un environnement numérique entièrement immersif.

L'évolution de la cartographie en ligne, de Web 1.0 à Web 6.0, reflète les avancées technologiques et les changements dans les attentes et les comportements des utilisateurs. Passant de simples fichiers graphiques statiques à des outils interactifs et dynamiques, les cartes en ligne sont désormais capables de fournir des informations contextuelles et personnalisées. Cette transformation a été facilitée par les services de réseau et les technologies sémantiques, permettant

le traitement et l'exploitation des données à grande échelle. À mesure que le Web continue d'évoluer, il est probable que les technologies de cartographie en ligne continueront de se développer, offrant des expériences toujours plus immersives et personnalisées aux utilisateurs du monde entier.

1.1.2 MEDIAS SOCIAUX

Depuis leur émergence au début des années 2000, les médias sociaux ont connu une croissance rapide et une diversification de leurs fonctionnalités, entraînant une évolution de leur définition au fil du temps. En 2010, Kaplan et Haenlein (2010) ont défini les médias sociaux comme «un ensemble d'applications internet basées sur le Web 2.0, permettant la création et le partage de contenus générés par les utilisateurs». Cette définition met en avant l'interactivité, la collaboration et la focalisation sur le contenu utilisateur qui caractérisent ces plateformes.

En 2016 (Siddiqui et Singh) ont élargi cette perspective en décrivant les médias sociaux comme «des outils informatiques permettant aux individus de partager ou d'échanger des informations, des idées, des images, des vidéos et bien plus encore à travers des réseaux spécifiques». Cette approche souligne la diversité des contenus et la facilité d'échange d'informations qu'offrent ces outils.

En 2024 (Ranjan) a proposé une définition encore plus large, englobant «un groupe d'applications et de sites Web tels que YouTube, LinkedIn, Facebook, twitter et WhatsApp. Ces plateformes facilitent le partage d'informations et tiennent les utilisateurs informés des événements via les réseaux sociaux ». Ranjan (2024) souligne que depuis le début du XXI^e siècle, les médias sociaux sont devenus une partie intégrante de la vie quotidienne, utilisés par des personnes de tous âges, et ont considérablement amélioré la qualité de vie grâce aux technologies de l'information. Ces plateformes offrent divers modes de communication et des opportunités d'apprentissage des langues à l'échelle mondiale.

Ainsi, à mesure que les réseaux sociaux ont évolué, leur définition a également changé, reflétant non seulement les avancées technologiques, mais aussi les nouveaux usages sociaux qui

en découlent. Cette évolution continue met en lumière l'importance des médias sociaux dans notre société contemporaine et leur rôle central dans la transformation des modes de communication et d'interaction à travers le monde. Toutefois, cette intégration profonde comporte également des défis. Les médias sociaux ont remodelé les interactions sociales, mais ont aussi engendré des préoccupations concernant la confidentialité, la santé mentale et la qualité de l'information. Ainsi, bien que leur impact soit indéniablement positif à bien des égards, il est essentiel de continuer à aborder de manière critique les aspects négatifs pour maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients.

1.1.3 TYPOLOGIE DES MEDIAS SOCIAUX

Plusieurs chercheurs ont élaboré différentes typologies des médias sociaux au fil des années, chaque typologie apportant des perspectives uniques et des critères spécifiques pour classer et comprendre ces plateformes. Cependant, parmi ces nombreuses contributions, la typologie développée par Besson (2022) est celle qui sera retenue dans le cadre de ce travail. Cette typologie, en raison de sa publication récente, offre une vision contemporaine et pertinente des réseaux sociaux, prenant en compte les évolutions rapides et les dynamiques actuelles du domaine.

Ainsi, selon Besson (2022) les plateformes de médias sociaux, comprennent les catégories suivantes :

1. Réseaux sociaux : des plateformes comme *Facebook*, *LinkedIn* et *Twitter*, axées principalement sur la facilitation des connexions et des interactions sociales.
2. Plateformes de partage de contenu : ces plateformes, telles qu'*Instagram*, *YouTube* et *Snapchat*, se concentrent sur le partage et la consommation de contenu multimédia.
3. Réseaux de social *bookmarking* et de curation : des plateformes telles que *Pinterest* et *Flipboard*, qui permettent aux utilisateurs de sauvegarder, d'organiser et de partager du contenu.

4. Blogs et médias de publication : des plateformes comme *WordPress*, *Blogger*, *Medium* et *Tumblr*, destinées à la création et à la publication de contenu par des individus ou des organisations.

5. Forums de discussion : des plateformes comme *Reddit* et *Quora*, dédiées à faciliter les discussions et le partage de connaissances entre utilisateurs.

6. Médias d'avis et de notation : des plateformes telles que *Yelp*, *TripAdvisor*, *Google My Profile* et *Glassdoor*, servant de centres pour les avis et les notes générés par les utilisateurs sur les produits, les services et les expériences.

1.1.4 CONTENU GÉNÉRÉ PAR LES UTILISATEURS (UGC)

Dans le domaine des médias sociaux, l'UGC (*User Generated Content*) ou "contenu généré par les utilisateurs", est d'une importance capitale. Contrairement aux contenus sollicités par les marques, tels que les partenariats ou les campagnes d'influence, l'UGC émerge de manière spontanée. Il est le fruit de l'initiative des utilisateurs, qui choisissent de s'exprimer sans incitation directe. Comme le souligne Madar (2023), l'UGC permet aux utilisateurs de partager leurs expériences, opinions et idées sur les plateformes numériques. De manière plus détaillée, selon Santos (2021), l'UGC englobe «tout type de texte, données ou actions réalisées par les utilisateurs des systèmes numériques en ligne. Ces contenus sont publiés et diffusés par les mêmes utilisateurs, à travers des canaux indépendants, et ont un effet expressif ou communicatif, soit de manière individuelle, soit combinée à d'autres contributions provenant de sources similaires ou différentes ». Ainsi, l'UGC contribue à la diversité et à l'enrichissement des médias sociaux en permettant aux utilisateurs de partager leurs perspectives uniques et leurs créations avec un public plus large.

Les contenus générés par les utilisateurs (UGC) jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la notoriété des marques en amplifiant leur visibilité au-delà des canaux publicitaires traditionnels. En partageant leurs expériences personnelles sur des plateformes publiques, les utilisateurs

contribuent à accroître la portée et l'engagement de la marque de manière organique (Guhathakurta, 2019). Par exemple, partager des expériences personnelles sur des plateformes de médias sociaux aide à renforcer l'engagement des consommateurs, leur soutien et le co-développement de la marque, augmentant ainsi la portée et l'engagement de la marque (Paintsil et Kim, 2022). De plus, l'un des principaux avantages des UGC réside dans leur capacité à renforcer la confiance et l'authenticité. Les consommateurs font davantage confiance aux recommandations de leurs pairs qu'aux messages publicitaires traditionnels, particulièrement lorsqu'il s'agit de services interpersonnels (Sparks et Browning, 2011). En effet, Ozdemir et al. (2020), montrent que l'influence des pairs modère positivement l'effet de la confiance cognitive sur la communication de la marque d'entreprise, ce qui, à son tour, influence la fidélité des consommateurs. Ainsi, cela favorise la création de communautés solides, augmentant l'engagement et la fidélité des clients (Mathur et al., 2021).

En outre, les UGC influencent significativement les décisions d'achat. Les avis et témoignages positifs servent de preuves sociales, rassurant les clients potentiels sur la qualité des produits, ce qui a un impact direct sur les intentions d'achat et la confiance des utilisateurs (Hazari et al., 2017; Mathur et al., 2021). De plus, l'engagement communautaire est renforcé, les UGC permettant aux clients de participer activement à la création de contenu pour la marque, ouvrant ainsi un dialogue et consolidant leur loyauté (Mazzucchelli et al., 2018).

Enfin, les UGC ont un impact notable sur la performance boursière des entreprises, avec un effet plus prononcé pour les entreprises B2C¹ par rapport aux entreprises B2B² (Liu, 2020). Par conséquent, en intégrant efficacement les UGC dans leurs stratégies marketing, les entreprises peuvent établir des relations plus authentiques et durables avec leurs clients, tout en relevant les défis liés à la gestion de ces contenus. À mesure que les technologies et les comportements des consommateurs évoluent, les UGC continueront de jouer un rôle crucial dans le marketing des

¹ Business-to-Consumer : modèle d'affaires dans lequel une entreprise vend directement ses produits ou services aux consommateurs finaux.

² Business-to-Business) : modèle d'affaires dans lequel une entreprise fournit des produits ou services à d'autres entreprises, plutôt qu'aux consommateurs finaux

entreprises.

Les contenus générés par les utilisateurs (UGC) peuvent avoir plusieurs effets négatifs. Tout d'abord, une abondance de contenus peut entraîner une surcharge d'informations, ce qui peut désorienter aussi bien les consommateurs que les entreprises. En effet, cette surabondance rend la tâche de distinguer les avis utiles particulièrement ardue, car la capacité cognitive des consommateurs est mise à rude épreuve pour traiter l'information excédentaire (Li et al., 2022).

En outre, l'exposition aux créateurs de contenu sur les réseaux sociaux peut engendrer des comparaisons sociales néfastes. Les individus se comparent souvent à des vies idéalisées, présentées de manière irréaliste par ces créateurs de contenu. Par conséquent, cela peut conduire à une diminution du bien-être général, à une augmentation de l'anxiété et à des sentiments d'insatisfaction personnelle (Barari, 2023). Ce phénomène est particulièrement exacerbé par les influenceurs de mode et de beauté, rendant difficile pour les abonnés de s'identifier et de se sentir satisfaits de leur propre vie (Barari, 2023).

Par ailleurs, la crédibilité et l'utilité des avis en ligne peuvent être compromises par les caractéristiques textuelles et les facteurs liés aux auteurs des avis. En effet, la variabilité dans le style de langage, la structure organisationnelle et d'autres caractéristiques de contenu influencent la perception de l'utilité des avis, ajoutant une couche de complexité pour les consommateurs qui cherchent des informations fiables (Li et al., 2022).

De surcroît, le phénomène de la peur de manquer quelque chose (*FOMO ou Fear Of Missing Out*) est intensifié par la nature constante et omniprésente des publications sur les réseaux sociaux. En voyant les expériences et les activités des autres, les utilisateurs peuvent ressentir un stress accru, de l'anxiété et, dans certains cas, de la dépression (Barari, 2023). La FOMO, sur les réseaux sociaux, fait référence à la peur de manquer du contenu et des interactions en ligne (Alutaybi et al., 2020). Ce phénomène est couramment observé parmi les consommateurs exposés au marketing d'influence (Barari, 2023).

La surcharge d'informations, les comparaisons sociales néfastes, la variabilité des avis en ligne et le phénomène de FOMO sont autant de facteurs qui peuvent nuire au bien-être des consommateurs et à l'efficacité des entreprises. Il est donc crucial de trouver un équilibre pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les inconvénients liés à ces contenus.

1.1.5 MARKETING DIGITAL

Le marketing digital, également connu sous le nom de marketing numérique, désigne «la pratique de promouvoir des produits ou des services en utilisant des canaux et des technologies numériques pour atteindre et engager des audiences spécifiques» (Choudhary, 2023). Il s'agit d'un aspect du marketing visant à créer, communiquer et gérer les relations avec les clients en utilisant la technologie de communication électronique (Boomika Imanyavarthini et Dr.Muruganramu, 2020). Contrairement au marketing traditionnel, le marketing digital englobe «un ensemble de stratégies et de tactiques mises en œuvre à travers des canaux numériques pour atteindre des objectifs d'entreprise et augmenter les profits des actionnaires dans une période et un budget définis» (Minculete et Olar, 2018).

Cette discipline stratégique inclut une variété de méthodes et d'outils tels que les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, le marketing par courriel, le marketing de contenu, et bien d'autres (Kulkarni, 2023). Le marketing digital aide les entreprises à accroître la notoriété de la marque et les ventes en utilisant ces outils pour mieux comprendre les clients et leurs besoins (Išoraitė, 2020).

Le marketing digital interactif a révolutionné l'engagement des consommateurs grâce à des dispositifs innovants et des techniques basées sur les données, conduisant à des clients plus informés, autonomes et connectés (Krishen et al., 2021).

Pour promouvoir efficacement un produit ou un service, cette approche marketing nécessite généralement un investissement financier. Ainsi, pour obtenir des résultats optimaux dans le domaine du marketing digital, il est essentiel de disposer d'un budget soigneusement planifié ainsi que d'un message adapté à diffuser.

- Les formats de marketing digital

Le marketing digital utilise une variété de formats pour atteindre les audiences de manière efficace et engageante. Chaque plateforme, qu'il s'agisse de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ou d'autres, possède ses propres spécificités en termes de formats et de fonctionnalités. Le choix du format de publicité approprié est crucial et dépend de plusieurs facteurs déterminants. Selon Choudhary (2023), ces facteurs incluent l'audience cible, les objectifs marketing, le budget disponible et les tendances de l'industrie. L'auteur expose également les différents formats de marketing numérique disponibles :

- Les publicités display sont des annonces visuelles diffusées sur des sites Web, des applications mobiles ou des plateformes de médias sociaux. Elles peuvent comporter des images statiques, des animations graphiques ou des vidéos.
- Le marketing sur les moteurs de recherche (SEM ou *Search Engine Marketing*), quant à lui, vise à augmenter la visibilité des sites Web sur les pages de résultats des moteurs de recherche (SERP ou *Search Engine Results Page*) en utilisant des techniques de référencement naturel (SEO ou *Search Engine Optimization*) et de publicité payante, comme Google Ads. Il nécessite une attribution précise des impacts de chaque canal pour maximiser l'efficacité des investissements en marketing (Berman, 2018).
- Le marketing vidéo utilise le contenu vidéo pour captiver l'audience sur des plateformes comme YouTube, en incluant des vidéos de marque, des tutoriels, des démonstrations de produits et des témoignages.
- Le marketing de contenu se concentre sur la création et la distribution de contenu précieux et pertinent, comme des articles de blog, des infographies et des livres électroniques, pour attirer et engager une audience cible. Dans cette approche, la marque se positionne comme une source crédible répondant aux besoins informationnels de son public tout au long du processus d'achat, favorisant des relations de confiance durable. On parle de logique de type « éditeur ». (Holliman et Rowley, 2014)

- Le marketing d'influence exploite la popularité des influenceurs sur les médias sociaux pour promouvoir des produits ou services, en s'appuyant sur leur capacité à créer du contenu sponsorisé ou à recommander des marques à leurs abonnés. Les influenceurs, en partageant du contenu de marque à leurs abonnés, peuvent susciter de la confiance et de l'engagement auprès de ces derniers, qui augmenteraient la notoriété de la marque ainsi que les intentions d'achat (Lou et Yuan, 2019).

- Le marketing mobile, qui devient de plus en plus essentiel avec l'augmentation de l'utilisation des appareils mobiles, peut prendre la forme de bannières, d'interstitiels, de publicités intégrées aux applications ou de publicités vidéo mobiles. Ces formats permettent aux entreprises d'atteindre efficacement les consommateurs à tout moment et en tout lieu. De plus, l'innovation et la pertinence des messages publicitaires sont essentielles pour capter l'attention des utilisateurs (Varnali et Toker, 2010).

La diversité des formats disponibles, telle que présentée par Choudhary, offre aux marketeurs une multitude d'options pour atteindre leurs objectifs marketing, en tenant compte de l'audience cible, des tendances actuelles et des contraintes budgétaires.

Toutefois, cette classification, bien que récente et pertinente, elle ne reflète pas l'ensemble des outils désormais incontournables dans le marketing numérique.

D'autres travaux viennent compléter et enrichir cette vision en intégrant des formats additionnels.

- Le marketing par courriel permet de maintenir un lien direct avec une audience. En effet, il consiste à envoyer des messages ciblés aux consommateurs afin de les informer, les fidéliser ou encore promouvoir des offres. L'optimisation de la fréquence et du timing des envois est essentielle, car permettant de maximiser l'engagement des consommateurs (Ellis-Chadwick et Doherty, 2012).
- Le marketing d'affiliation et les partenariats numériques reposent sur des collaborations basées sur la performance. En effet, les marques rémunèrent leurs partenaires (influenceurs, créateurs de contenu ou sites spécialisés) uniquement lorsque leurs actions génèrent des ventes traçables (Mangiò et Di Domenico, 2022).

- L'automatisation du marketing et le CRM digital, souvent déployés via des solutions SaaS telles que HubSpot, permettent de centraliser la gestion des prospects, de personnaliser la communication et d'optimiser les interactions avec les clients. Ces outils améliorent la compréhension des comportements des clients et contribuent à fluidifier le parcours d'achat et d'instaurer une transparence accrue entre les actions marketing et les résultats commerciaux (Mero et al., 2022).
- Le marketing conversationnel / chatbots utilise des chatbots pour interagir avec les clients en temps réel et répondre à leurs questions et les guider dans leur parcours d'achat. La perception des chatbots comme humainement proches (anthropomorphisme) et leur capacité à maintenir la cohérence contextuelle influencent l'adoption, la recommandation et l'engagement des utilisateurs, améliorant de ce fait l'expérience client (Sheehan et al., 2020).
 - Le marketing programmatique consiste à utiliser des données comportementales des internautes, des technologies avancées ainsi que des algorithmes pour diffuser des annonces ciblées en ligne de manière automatisée. Cet outil permet d'ajuster en temps réel la diffusion des publicités sur différents sites Web, applications et plateformes afin d'optimiser la performance des campagnes et d'améliorer la pertinence des messages pour les audiences (Boerman et al., 2017).

Le marketing numérique regroupe un ensemble de formats et de pratiques divers, chacun contribuant de manière spécifique à l'interaction avec les consommateurs et l'atteinte des objectifs marketing. Cette variété permet aux marketeurs d'adopter une approche intégrée, favorisant l'engagement, la personnalisation de l'expérience client et l'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement numérique. La maîtrise de ces différentes composantes constitue un levier essentiel pour développer des stratégies marketing efficaces et compétitives dans un contexte digital en constante transformation.

1.2 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX

1.2.1 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX SUR LE MARKETING

Les médias sociaux ont radicalement transformé le paysage du marketing des entreprises en ouvrant de nouvelles perspectives inédites. Ils offrent aux entreprises la possibilité d'atteindre un public mondial, transcendant ainsi les barrières géographiques traditionnelles (Kaplan et Haenlein, 2010; Smith et al., 2024). En renforçant la notoriété de la marque, les médias sociaux permettent aux entreprises de forger une présence en ligne percutante et de diffuser leur message de manière ciblée (Arumugam, 2023; Deprince et Arnone, 2018). De plus, ces plateformes offrent un terrain propice à la promotion interactive des produits et services, favorisant ainsi l'engagement des utilisateurs (Arumugam, 2023; Laupez, 2022). En outre, les médias sociaux jouent un rôle crucial dans la gestion des relations clients, offrant aux entreprises une plateforme directe pour interagir avec leur base de clients, répondre à leurs questions et résoudre leurs problèmes de manière rapide et efficace (Arumugam, 2023; Seigne, 2023; Smith et al., 2024). Enfin, en dirigeant le trafic vers les sites Web des entreprises, les médias sociaux sont devenus des outils essentiels pour augmenter les conversions et stimuler l'activité en ligne (Arumugam, 2023; Flores, 2023).

Bien que les médias sociaux aient incontestablement révolutionné le marketing en offrant aux entreprises des opportunités sans précédent pour atteindre et engager leur public, ils ne sont pas exempts de défis. Ces plateformes, tout en augmentant la visibilité et l'interaction avec les consommateurs, peuvent également engendrer des effets négatifs substantiels sur les stratégies marketing des entreprises. Parmi ces défis, le vol d'idées est particulièrement préoccupant. En effet, les concurrents peuvent facilement copier les idées ou les contenus des entreprises, y compris l'utilisation de formulations similaires et le plagiat direct, ce qui mine l'originalité et l'innovation (Sawy et Bögenhold, 2023).

L'utilisation intensive des réseaux sociaux peut également avoir des effets délétères sur la santé mentale des entrepreneurs. Le stress, la dépression, l'envie, et même l'addiction, sont des conséquences fréquentes, tout en diminuant la conscience de soi (Sawy et Bögenhold, 2023). Ces

effets psychologiques sont aggravés par la surcharge d'informations que les utilisateurs doivent traiter. En raison de l'abondance de données souvent non pertinentes, la qualité des décisions des consommateurs peut être sérieusement compromise (Dwivedi et al., 2021).

En outre, les plateformes de réseaux sociaux deviennent souvent des lieux de menaces et d'insultes. Les commentaires agressifs et négatifs, ainsi que les posts troll ³ et les fausses informations, peuvent sérieusement nuire à la réputation et à la crédibilité des entrepreneurs, affectant ainsi leur marque et leur relation avec les clients (Sawy et Bögenhold, 2023).

De plus, le phénomène de "l'incendie en ligne" (*online firestorm*), défini comme étant « la décharge soudaine de grandes quantités de messages contenant des *words of mouth* négatifs et un comportement de plainte contre une personne, une entreprise ou un groupe sur les réseaux sociaux » (Pfeffer et al., 2014), est particulièrement préoccupant. Ces vagues d'indignation négative peuvent gravement affecter la réputation des marques et des organisations suite à la diffusion d'informations défavorables (Dwivedi et al., 2021).

Enfin, les comportements problématiques des utilisateurs, tels que la dépendance à la technologie et les conflits entre la confiance et la confidentialité, ainsi que l'authenticité et la calculabilité des interactions en ligne, ajoutent une couche de complexité supplémentaire (Dwivedi et al., 2021).

Ces diverses facettes soulignent l'importance pour les chercheurs et les praticiens de se concentrer non seulement sur les avantages, mais aussi sur les aspects négatifs et éthiques du marketing digital, afin d'atténuer les effets néfastes des réseaux sociaux sur le bien-être des consommateurs et la réputation des marques.

³ Des messages publiés dans le but de provoquer, déstabiliser ou susciter des réactions émotionnelles en détournant la discussion de son sujet initial

1.2.2 IMPACT DES MEDIAS SOCIAUX SUR LA COMMUNICATION

Les médias sociaux exercent une influence profonde sur la communication des entreprises, offrant une multitude d'avantages ainsi que des inconvénients significatifs. D'une part, ils favorisent une communication plus ouverte et transparente, permettant aux entreprises d'interagir de manière directe et authentique avec leurs parties prenantes (Hafez, 2021; Seigne, 2023; Tafesse et Wien, 2018). Les médias sociaux fournissent également une mine d'informations précieuses, permettant aux entreprises de mieux comprendre leurs clients et leurs besoins à travers l'analyse des conversations, des mentions et des sondages en ligne (Laupez, 2022; Manoharan, 2024). Cette compréhension accrue contribue à une meilleure adaptation des stratégies de communication et de marketing. Par ailleurs, les médias sociaux facilitent la résolution rapide des problèmes des clients, offrant une plateforme instantanée pour demander de l'aide et résoudre les problèmes de manière efficace, ce qui améliore considérablement l'expérience client globale (Arumugam, 2023; Plaut, 2023).

En somme, les médias sociaux ont non seulement révolutionné la façon dont les entreprises communiquent, mais ils ont également redéfini les normes de transparence, d'interaction et de service client dans le monde des affaires.

D'autre part, le marketing numérique présente plusieurs inconvénients majeurs que les entreprises doivent considérer lors de la mise en œuvre de leurs stratégies. Tout d'abord, la collecte de données personnelles pour le ciblage publicitaire pose des problèmes de confidentialité et de protection des données, suscitant des préoccupations sur l'utilisation et la sécurité de ces informations (Dwivedi et al., 2021; Veleva et Tsvetanova, 2020). Cette méfiance des consommateurs est exacerbée par la surcharge d'informations, qui peut les submerger et rendre la prise de décision difficile (Dwivedi et al., 2021). De plus, le marketing numérique facilite l'entrée de nombreuses entreprises sur le marché, intensifiant ainsi la concurrence et rendant la fidélisation des clients plus difficile (Dwivedi et al., 2021).

Par ailleurs, la transparence des stratégies commerciales dans le marketing numérique permet aux concurrents de copier rapidement les campagnes, compromettant ainsi l'avantage concurrentiel des entreprises (Veleva et Tsvetanova, 2020). Les auteurs poursuivent en montrant que les logos et marques peuvent également être détournés pour tromper les consommateurs, ce qui nuit à l'image de l'entreprise. De plus, toujours selon (Veleva et Tsvetanova), les campagnes mal conçues ou mal ciblées peuvent sembler peu professionnelles et nuire à la réputation de l'entreprise. Le succès du marketing numérique repose fortement sur la technologie et les plateformes numériques, ce qui peut poser des défis en cas de pannes technologiques ou de changements dans les algorithmes des plateformes (Dwivedi et al., 2021). Bien que potentiellement rentables, les coûts des publicités en ligne peuvent rapidement augmenter, surtout pour les mots-clés très concurrentiels et les segments de marché spécifiques que poursuivent les auteurs. De plus, les campagnes numériques mal alignées avec la stratégie globale de l'entreprise peuvent entraîner une inefficacité et un gaspillage de ressources (Veleva et Tsvetanova, 2020).

Enfin, le domaine du marketing numérique évolue rapidement, avec l'émergence fréquente de nouvelles tendances et technologies, obligeant les entreprises à s'adapter continuellement et à mettre à jour leurs stratégies pour rester compétitives (Dwivedi et al., 2021). La surcharge publicitaire en ligne provoque également une irritation chez les utilisateurs, ce qui peut nuire à l'efficacité des campagnes (Veleva et Tsvetanova, 2020).

En conclusion, bien que le marketing numérique offre de nombreux avantages, il présente également des défis importants nécessitant une gestion stratégique minutieuse.

1.3 DEFIS ET OPPORTUNITES

1.3.1 DEFIS

L'utilisation des réseaux sociaux comme outil de marketing est devenue incontournable pour les entreprises cherchant à accroître leur visibilité, à interagir avec leur audience et à promouvoir leurs produits ou services. Cependant, cette stratégie n'est pas sans défis. Voici une analyse des

principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles utilisent les réseaux sociaux à des fins de marketing :

- Mesure du retour sur investissement (ROI) :

Le ROI des campagnes de marketing sur les réseaux sociaux est souvent difficile à quantifier avec précision (Arumugam, 2023). Selon Durand (2024), il est complexe d'attribuer directement les ventes ou la notoriété à une campagne spécifique sur les réseaux sociaux. Les entreprises doivent donc développer des métriques pertinentes pour évaluer l'efficacité de leurs actions. Mesurer le retour sur investissement des campagnes de marketing sur les réseaux sociaux est un défi complexe, pouvant entraîner une mauvaise stratégie si les entreprises ne comprennent pas quelle plateforme est la plus efficace pour elles (Gilmore et Pine, 2007; Kumar et Nanda, 2023).

- Stratégie adaptée à chaque réseau social :

Pour maximiser l'impact de leur présence sur les réseaux sociaux, les entreprises doivent élaborer une stratégie adaptée à chaque plateforme, tenant compte des particularités de leur public, de la tonalité appropriée et des formats de contenu pertinents. Comme souligné par Agence Eanet (2022), il est crucial d'adapter l'approche en fonction du réseau social utilisé, que ce soit Facebook, Instagram, LinkedIn, ou d'autres, tout en prenant en considération les objectifs spécifiques tels que la notoriété, l'engagement et la conversion (Arumugam, 2023). En adoptant cette approche personnalisée, les entreprises peuvent optimiser leur impact sur chaque plateforme et atteindre leurs objectifs de manière plus efficace.

- Développement d'une stratégie de marketing digital efficace

L'un des défis auxquels sont confrontés les marketeurs dans le monde numérique est le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de marketing digital efficace. Comprendre la perception des consommateurs dans cet environnement nécessite des recherches approfondies et une analyse minutieuse des données. De plus, les entreprises doivent constamment surveiller et

ajuster leurs stratégies marketing sur les réseaux sociaux en raison de la nature dynamique et en constante évolution du monde numérique. Cette nécessité de modification continue des stratégies pour améliorer l'engagement des consommateurs et stimuler les ventes constitue un obstacle significatif pour les entreprises (Choudhary, 2023).

- Alignement avec les objectifs commerciaux :

Pour maximiser l'efficacité des actions sur les réseaux sociaux, il est impératif de les aligner avec les objectifs commerciaux globaux de l'entreprise. Comme le souligne Grandmontagne (2018), cette cohérence est essentielle pour garantir que la stratégie marketing contribue de manière significative aux ventes, à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise (Arumugam, 2023). En veillant à ce que chaque initiative sur les réseaux sociaux soit en accord avec ces objectifs, les entreprises peuvent tirer le meilleur parti de leur présence en ligne et obtenir des résultats tangibles qui soutiennent leur succès commercial à long terme.

- Mauvais commentaires :

Sur les médias sociaux, qui représentent un vaste forum ouvert à tous, il devient ardu pour les entreprises de surveiller de près les commentaires défavorables, voire diffamatoires, à leur sujet. Cette tâche ajoute un fardeau supplémentaire aux entreprises, les obligeant à surveiller attentivement les réactions des utilisateurs et à réagir si nécessaire. Le problème des fausses critiques constitue une préoccupation majeure sur ces plateformes, où les avis sur les produits sont largement utilisés par les individus et les organisations pour guider leurs décisions d'achat. Cependant, il est important de souligner que toutes les critiques ne sont pas authentiques, certaines étant rédigées par des individus n'ayant jamais réellement utilisé le produit en question (Kumar et Nanda, 2023).

En somme, les entreprises doivent relever ces défis pour maximiser l'impact de leur marketing sur les réseaux sociaux. Les avantages potentiels, tels que l'augmentation de l'audience et l'amélioration de la relation client, justifient ces efforts.

1.3.2 OPPORTUNITES FACE AUX DEFIS

L'utilisation des réseaux sociaux comme outil de marketing offre de nombreuses opportunités pour les entreprises. Voici comment elles peuvent exploiter ces plateformes de manière stratégique :

- Augmentation de la visibilité de la marque :

Les réseaux sociaux représentent une plateforme propice pour diffuser du contenu attractif et pertinent à destination du public cible. Selon Agence Eanet (2022), cette approche peut non seulement attirer de nouveaux clients, mais également renforcer la fidélité des clients existants, ce qui contribue à accroître la visibilité de la marque.

La construction d'une notoriété de marque est un élément crucial pour toute entreprise, car elle permet d'attirer à la fois des clients actuels et potentiels. Comme le souligne Choudhary (2023), même si les consommateurs ne sont pas actuellement à la recherche de votre produit ou service, les sensibiliser dès à présent augmente leur propension à se tourner vers vous à l'avenir. En laissant une première impression positive, vous établissez un lien solide avec votre public diversifié. Cette stratégie s'avère particulièrement efficace dans le cadre du marketing sur les réseaux sociaux, où les recommandations jouent un rôle déterminant, favorisant ainsi une exposition précoce de votre produit à une large audience.

- Interaction directe avec les clients :

Les réseaux sociaux fournissent une plateforme essentielle pour une interaction directe entre les entreprises et leurs clients. Cette communication bidirectionnelle permet aux entreprises de répondre aux commentaires, de résoudre les problèmes et de gérer leur réputation en ligne de manière efficace (Alfort, 2024). Selon Kumar et Nanda (2023), cette forme d'interaction peut jouer un rôle significatif dans l'augmentation de l'engagement et de la fidélité des clients.

En utilisant divers réseaux sociaux, les entreprises peuvent non seulement interagir directement avec leur clientèle, mais aussi recueillir les impressions, avis et commentaires des

utilisateurs sur leurs produits et services. Cette communication transparente permet également aux clients de signaler tout problème ou toute réclamation, auxquels les entreprises peuvent répondre de manière proactive. Cette interaction directe contribue à rapprocher les entreprises de leur clientèle, renforçant ainsi les relations entre les deux parties. Dans un contexte où la fidélisation des clients est cruciale, entretenir des relations client solides est indispensable pour assurer la pérennité des entreprises (Choudhary, 2023).

- Recherche de marché et compréhension des besoins des consommateurs :

Les réseaux sociaux constituent aujourd’hui une véritable mine d’informations pour les entreprises désireuses de sonder les opinions et les préférences des consommateurs. En effet, en scrutant attentivement les réactions et les interactions des utilisateurs sur ces plateformes, les entreprises peuvent accéder à une compréhension approfondie des besoins et des attentes de leur clientèle (Comarketing-News, 2021; Dwivedi et al., 2021). Cette démarche permet non seulement de recueillir des données en temps réel, mais aussi de les analyser de manière systématique afin d’extraire des notions précieuses. Par exemple, en examinant les commentaires, les avis, les questions, les plaintes ou même les publications spontanées des clients sur les réseaux sociaux, les entreprises peuvent identifier les tendances émergentes, les points de friction potentiels et les opportunités d’amélioration (Choudhary, 2023).

Cette analyse fine des retours des utilisateurs peut ainsi guider le processus d’innovation et d’optimisation des produits ou services offerts, contribuant ainsi à renforcer la satisfaction client et la compétitivité de l’entreprise sur le marché. En outre, l’utilisation judicieuse des données issues des réseaux sociaux permet également de personnaliser davantage l’expérience client, en proposant des offres et des recommandations mieux adaptées aux préférences individuelles de chaque consommateur. En somme, les réseaux sociaux représentent un outil inestimable pour les entreprises en quête d’une meilleure compréhension de leur marché et d’une amélioration continue de leur offre.

- Création d’une présence en ligne constante :

Les réseaux sociaux offrent une opportunité pour les entreprises de créer une présence en ligne cohérente. Selon Digital HEC Montréal (2023), cette présence renforce la notoriété de la marque et permet de rester dans l'esprit des consommateurs.

En somme, les réseaux sociaux sont un outil puissant pour les entreprises souhaitant développer leur activité et établir des relations solides et durables avec leurs clients. En ayant une stratégie solide et en mesurant les résultats, les entreprises peuvent tirer le meilleur parti des réseaux sociaux pour leur business.

1.4 EVOLUTION DES PRATIQUES ET DES COMPETENCES NECESSAIRES EN MARKETING

1.4.1 EVOLUTION DES COMPETENCES

À l'ère numérique actuelle, le marketing digital se situe à l'intersection de la technologie et de la créativité, où des innovations rapides redéfinissent les compétences requises pour réussir. Les avancées en intelligence artificielle (IA) et en *machine Learning* ont transformé la manière dont les entreprises communiquent avec leurs consommateurs, nécessitant une capacité accrue à analyser de grandes quantités de données pour en extraire des notions précieuses (Loureiro et al., 2021). Ces technologies ne sont plus seulement des outils, mais des moteurs essentiels qui façonnent les stratégies marketing, permettant aux marques de personnaliser les interactions à une échelle sans précédent (Balducci et Marinova, 2018).

Cette évolution exige des compétences variées, combinant expertise technique et créativité, pour s'adapter aux besoins changeants du marché. En conséquence, les rôles traditionnels en marketing évoluent vers de nouvelles fonctions telles que « *data scientist* », « *Community manager* » et « *digital strategist* », illustrant cette transformation vers une approche axée sur les données et la technologie (Wang et al., 2015).

(Papageorgiou et Marneros, 2023) proposent un cadre structuré de compétences en marketing numérique qui regroupe cinq (5) dimensions clés : stratégie marketing, marketing de contenu, SEO, médias sociaux et marketing par courriel. En effet, leur étude révèle un écart significatif entre les compétences théoriques et pratiques notamment dans la maîtrise des compétences opérationnelles et le marketing de contenu, ce qui souligne la nécessité de formations adaptées et de l'apprentissage continu.

De leur côté (Rust et al., 2010) recommandent une réorganisation des fonctions marketing dans les entreprises afin de passer d'un modèle centré sur le produit à un modèle axé sur le client valorisant des compétences transversales, telles que l'analyse des données, le CRM et la compréhension des besoins des clients. Cette approche illustre l'importance d'une vision stratégique intégrée et d'une capacité à relier compétences spécialisées et connaissances générales.

Ainsi, ces travaux convergent vers l'idée que l'expertise technique doit être complétée par des compétences transversales et stratégiques soulignant l'importance de l'apprentissage continu et de l'adaptabilité dans un environnement numérique en constante évolution. Ce profil correspond au concept de *T-Shaped marketer* promu par (Rust et al.), qui combine une compétence spécialisée dans un domaine particulier avec une compréhension large des autres dimensions du marketing digital.

1.4.2 EVOLUTION DES PRATIQUES

Parallèlement, l'essor des plateformes de médias sociaux comme TikTok et Instagram a transformé la nature du contenu marketing, soulignant l'importance de la créativité et de la narration visuelle pour captiver et engager les audiences (Hudson et al., 2016). La capacité à créer un contenu authentique et interactif est devenue cruciale, nécessitant des compétences en storytelling (l'art d'utiliser des récits pour valoriser une marque et/ou susciter l'émotion et renforcer l'engagement du consommateur) et en gestion de communauté pour fidéliser un public de plus en plus diversifié et exigeant. Le rôle des influenceurs et des créateurs de contenu sur ces plateformes redéfinit la manière dont les marques atteignent et interagissent avec leurs publics cibles, renforçant ainsi l'importance de l'intégration interdisciplinaire (De Veirman et al., 2017).

Les technologies émergentes, telles que la réalité augmentée (AR) et la réalité virtuelle (VR), ont le potentiel de transformer encore davantage les stratégies marketing en offrant des expériences immersives et engageantes pour les consommateurs (Javornik, 2016). Les marketeurs doivent comprendre comment utiliser ces outils technologiques pour offrir des expériences client adaptées et pertinentes, augmentant ainsi la satisfaction et la fidélité des consommateurs.

Cependant, cette transformation a révélé un écart croissant dans les compétences des professionnels du marketing, connu sous le nom de "digital marketing skills gap" ou le fossé des compétences en marketing digital. Cet écart pose des défis significatifs aux organisations cherchant à maintenir leur compétitivité dans un environnement numérique en constante évolution (Jeffrey, 2024). Les entreprises doivent non seulement recruter des talents dotés de compétences techniques avancées, mais aussi investir dans la formation continue de leur personnel existant pour combler ces lacunes (Ghotbifar et al., 2017). L'évolution rapide des technologies numériques et des outils de marketing exige une adaptation constante des compétences pour répondre aux besoins du marché.

Pour surmonter ces défis, les entreprises investissent massivement dans des programmes de formation continue et de développement professionnel, tandis que les institutions académiques intègrent de plus en plus de formations spécialisées en marketing digital dans leurs cursus (Edeling et al., 2020). La montée en puissance des plateformes de formation en ligne, comme coursera et Udemy, offre également aux professionnels l'opportunité de rester à jour avec les dernières tendances et technologies en marketing digital.

La théorie de l'écart des compétences souligne l'importance de l'apprentissage continu et de l'adaptation, non seulement pour combler les lacunes actuelles, mais aussi pour anticiper les besoins futurs dans un marché en perpétuelle transformation. Naviguer avec succès dans cet environnement complexe requiert des compétences techniques, une agilité mentale et une capacité à intégrer des perspectives interdisciplinaires pour innover constamment et répondre aux attentes changeantes des consommateurs modernes (Kannan et Li, 2017).

1.5 DISCUSSION : ANALYSE CRITIQUE ET IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE

1.5.1 APPOINT DES ARTICLES

Les ressources étudiées apportent une compréhension approfondie et diversifiée de l'impact des réseaux sociaux sur le marketing et des compétences numériques nécessaires dans ce domaine. Par exemple, Ghotbifar et al. (2017) mettent en lumière les compétences critiques requises pour combler le fossé numérique, soulignant l'importance des compétences techniques et stratégiques. Dwivedi et al. (2021) fournissent une perspective globale sur les tendances actuelles et futures du marketing digital, offrant un cadre pour guider les chercheurs dans l'exploration de nouvelles avenues. De plus, les travaux de Kannan et Li (2017) et de Barari (2023) soulignent l'évolution rapide des plateformes sociales et l'impact de cette évolution sur les stratégies de marketing, insistant sur le besoin d'une mise à jour constante des modèles théoriques. Enfin, des études telles que celles de Deprince et Arnone (2018) mettent en évidence le rôle stratégique des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises, illustrant comment les entreprises peuvent exploiter ces plateformes pour atteindre un public mondial.

Ensemble, ces ressources enrichissent la compréhension des défis et des opportunités du marketing sur les réseaux sociaux et posent les bases pour le développement de stratégies plus efficaces et innovantes.

1.5.2 LIMITES DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Malgré leur richesse d'informations, ces articles présentent certaines limites qu'il est important de considérer. Tout d'abord, il existe un manque notable d'études qualitatives sur les compétences spécifiques requises pour le marketing digital. La plupart des recherches adoptent une approche quantitative, privilégiant les grandes enquêtes et analyses de données, et négligeant ainsi les perspectives approfondies que les méthodes qualitatives pourraient offrir (Ghotbifar et al., 2017). Cette lacune limite la compréhension des compétences subjectives et contextuelles nécessaires pour

réussir dans un environnement numérique en constante évolution, où les dynamiques interpersonnelles et les compétences comportementales jouent un rôle crucial. Une approche qualitative pourrait explorer en profondeur les expériences individuelles et les stratégies des professionnels du marketing, offrant ainsi une perspective plus nuancée et contextualisée.

De plus, il y a une insuffisance de recherches analysant la perception des gestionnaires concernant les compétences essentielles en marketing digital. Peu d'études se concentrent sur les attentes et les perceptions des décideurs et des responsables du marketing face aux défis numériques actuels (Dwivedi et al., 2021). Comprendre ce que les gestionnaires considèrent comme crucial pourrait éclairer l'écart entre les compétences actuelles et celles requises, ce qui est essentiel pour combler cet écart dans la formation professionnelle. Cette lacune est particulièrement pertinente dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME), où les ressources pour le développement des compétences peuvent être limitées.

En outre, les modèles théoriques largement utilisés pour encadrer les recherches sur le marketing des réseaux sociaux sont souvent obsolètes, datant principalement de 2014 à 2016. Depuis lors, les plateformes sociales ont évolué avec l'intégration de nouvelles fonctionnalités telles que le commerce social, les *contenus visuels temporaires* (stories), et l'intelligence artificielle dans les algorithmes de recommandation (Kannan et Li, 2017). Il est impératif de mettre à jour ces modèles pour qu'ils reflètent les dynamiques actuelles du marché et pour pouvoir proposer des solutions innovantes et applicables aux défis modernes du marketing digital. L'obsolescence des modèles théoriques peut conduire à des stratégies de marketing inefficaces ou inadaptées aux nouvelles réalités numériques.

Par ailleurs, la plupart des études se concentrent sur les pays développés et des secteurs spécifiques tels que le tourisme et le commerce de détail, laissant de côté les industries émergentes et les marchés en développement (Hafez, 2021). Cette concentration géographique et sectorielle restreint la généralisation des conclusions et ignore les particularités locales qui pourraient influencer

l'efficacité des stratégies de marketing sur les réseaux sociaux. Les entreprises dans les marchés émergents peuvent faire face à des défis uniques liés aux infrastructures numériques, à la culture locale, et aux comportements des consommateurs, nécessitant des approches personnalisées et contextuellement adaptées.

Enfin, il y a une reconnaissance croissante du fait que de nombreux gestionnaires de marketing manquent des compétences nécessaires pour exploiter pleinement le potentiel des réseaux sociaux. Barari (2023) souligne que la complexité croissante des plateformes sociales et l'intégration de technologies avancées comme l'analyse des données et l'intelligence artificielle nécessitent des compétences techniques et stratégiques que beaucoup de gestionnaires actuels ne possèdent pas. Cette insuffisance de compétences souligne un besoin critique de formation continue et de développement professionnel pour aligner les compétences des gestionnaires sur les exigences du marketing moderne. Ce constat est particulièrement pertinent pour justifier la question de recherche sur l'écart de compétences en marketing digital, car il met en lumière un besoin pressant de réévaluation et d'amélioration des programmes de formation pour mieux préparer les professionnels aux défis numériques contemporains (Deprince et Arnone, 2018). En répondant à ces défis, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance sur les réseaux sociaux, mais aussi renforcer leur compétitivité globale sur le marché.

Les limites identifiées dans la littérature actuelle sur l'impact des réseaux sociaux sur le marketing offrent plusieurs avenues intéressantes pour des recherches futures, notamment en lien avec la question de recherche sur le fossé des compétences en marketing digital. Voici quelques pistes de recherche prometteuses :

- Études qualitatives sur les compétences en marketing digital : étant donné le manque d'études qualitatives, il serait pertinent de mener des recherches approfondies basées sur des entretiens ou des études de cas pour explorer les compétences spécifiques et subjectives nécessaires aux professionnels du marketing digital. Ces études pourraient examiner comment les spécialistes du marketing perçoivent et acquièrent ces compétences, et comment ils les appliquent dans différents contextes industriels et culturels.

- Analyse des perceptions des gestionnaires sur les compétences essentielles : une avenue de recherche pourrait se concentrer sur l'exploration des perceptions et des attentes des gestionnaires en matière de compétences en marketing digital. Comprendre comment les décideurs évaluent l'importance des compétences numériques et identifient les lacunes pourrait informer la conception de programmes de formation et de développement professionnel adaptés aux besoins réels du marché.
- Mise à jour des modèles théoriques de marketing digital : il est crucial de développer de nouveaux modèles théoriques qui prennent en compte les évolutions récentes des réseaux sociaux et des technologies numériques. Des recherches futures pourraient se concentrer sur la création et la validation de cadres théoriques intégrant des éléments tels que l'intelligence artificielle, le big data et l'analyse prédictive, qui jouent un rôle de plus en plus important dans les stratégies de marketing digital.
- Études sur les marchés émergents et les industries sous-représentées : étant donné le biais actuel vers les pays développés et certains secteurs spécifiques, il serait bénéfique de mener des recherches dans des marchés émergents et des industries moins étudiées. Ces recherches pourraient révéler des dynamiques uniques et offrir des notions pour l'adaptation des stratégies de marketing digital dans différents contextes culturels et économiques.
- Formation continue et développement des compétences numériques : une avenue de recherche clé pourrait explorer les méthodes les plus efficaces pour combler le gap de compétences en marketing digital. Cela pourrait inclure l'évaluation de divers programmes de formation, l'impact de l'apprentissage continu, et le rôle des institutions éducatives et des entreprises dans le développement des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement numérique en constante évolution.
- Impact de l'intégration technologique sur les compétences en marketing : avec l'intégration croissante de la technologie dans le marketing, les recherches futures pourraient se pencher sur l'impact de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et d'autres technologies sur les compétences requises. Cela inclut l'analyse de la manière dont ces

technologies transforment les rôles traditionnels du marketing et les nouvelles compétences nécessaires pour naviguer dans cet écosystème technologique.

Ces avenues de recherche peuvent non seulement contribuer à combler les lacunes actuelles dans la littérature, mais aussi à fournir des insights pratiques pour les entreprises et les professionnels cherchant à s'adapter aux défis du marketing digital.

L'avènement des médias sociaux a profondément transformé les paradigmes traditionnels du marketing et de la communication au sein des entreprises. Ces plateformes numériques ont introduit de nouvelles dimensions d'interaction et de dialogue direct avec les consommateurs, permettant ainsi aux entreprises de transcender les frontières géographiques et de toucher un public mondial. Les réseaux sociaux offrent des opportunités sans précédent pour la promotion des produits et services, la gestion des relations clients, et l'accroissement de la notoriété de la marque. Cependant, l'intégration des médias sociaux dans les stratégies marketing pose des défis significatifs, notamment en termes d'adaptation aux nouveaux canaux, de personnalisation des messages, et de mesure de l'efficacité des campagnes.

La revue de littérature a mis en évidence un manque d'analyses approfondies sur la manière dont l'évolution rapide des réseaux sociaux influence les compétences requises pour relever ces défis. En effet, les études existantes traitent souvent distinctement les enjeux technologiques, stratégiques ou organisationnels, sans examiner comment cette dynamique contribue à creuser un fossé de compétences en marketing digital. C'est sur la base de ces insuffisances que s'articulent la problématique et les questions de recherche de ce mémoire, qui visent à comprendre : quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises, et quelles stratégies ces dernières peuvent-elles adopter pour combler efficacement ces écarts ? Cette problématique soulève des enjeux cruciaux tels que l'adaptation des entreprises aux nouvelles exigences des plateformes sociales, la nécessité de développer des compétences numériques spécifiques pour gérer ces stratégies de manière efficace, et la manière dont les entreprises perçoivent et abordent ce fossé de compétences.

Pour approfondir cette thématique, il est essentiel de se pencher sur plusieurs sous-questions cruciales :

1. Quelles sont les compétences numériques spécifiques nécessaires pour gérer efficacement les stratégies marketing sur les réseaux sociaux ?
2. Comment l'évolution des technologies et des canaux digitaux a-t-elle influencé la demande en nouvelles compétences digitales dans le domaine du marketing ?
3. Dans quelle mesure les organisations perçoivent-elles un écart de compétences dans leurs équipes marketing en lien avec l'utilisation des réseaux sociaux ?
4. Quels sont les défis rencontrés par les entreprises pour combler ce fossé des compétences en marketing digital dans le contexte des réseaux sociaux ?
5. Comment ces dynamiques liées aux compétences en marketing digital se manifestent-elles différemment entre le Québec et la Côte d'Ivoire ?

L'objectif de cette étude est d'analyser précisément cet impact, en mettant un accent particulier sur l'évolution des compétences requises pour gérer efficacement ces nouvelles plateformes. En identifiant les compétences numériques spécifiques nécessaires, en mesurant l'étendue du fossé des compétences en marketing digital, et en proposant des solutions pour le combler, cette recherche a pour objectif d'aider les entreprises à rester compétitives dans un environnement numérique en perpétuelle évolution.

Une meilleure compréhension de ces aspects permettra aux entreprises d'optimiser leur présence sur les médias sociaux et de tirer pleinement parti de leur potentiel pour atteindre leurs objectifs marketing et commerciaux.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE

Le marketing digital est désormais un pilier incontournable pour les entreprises modernes qui cherchent à se démarquer dans un environnement où la concurrence est intense et les consommateurs sont plus informés et exigeants que jamais. Cette évolution rapide des technologies numériques oblige les entreprises à adapter continuellement leurs stratégies pour maintenir leur avantage concurrentiel. Cependant, un obstacle majeur se dresse : le gap de compétences en marketing digital. Ce fossé est amplifié par le rythme effréné des innovations technologiques, qui requièrent des compétences toujours plus avancées et variées. D'une part, les programmes éducatifs traditionnels et la formation continue peinent souvent à suivre le rythme des changements technologiques, aggravant ainsi le problème. D'autre part, les entreprises rencontrent des difficultés pour recruter ou former des talents capables de maîtriser ces nouvelles technologies.

L'étude de Royle et Laing (2014) soutient que les compétences digitales nécessaires évoluent plus rapidement que la capacité des professionnels à s'adapter, créant ainsi un décalage persistant entre les compétences disponibles et celles exigées par le marché. Ce cadre conceptuel examine les causes profondes de cet écart, son impact sur les entreprises et les professionnels, et propose des stratégies pour le combler.

En analysant le modèle de Royle et Laing (2014), nous discutons de la pertinence de ce cadre théorique dans le contexte actuel et des ajustements nécessaires pour répondre aux évolutions récentes du marketing digital. Il accompagnera ainsi la réponse aux différents questionnements de recherche développés dans l'introduction, en facilitant l'interprétation des écarts de compétences observés, des dynamiques d'adaptation des gestionnaires et des enjeux spécifiques liés à l'évolution rapide des réseaux sociaux.

2.1 CAUSES DU GAP DE COMPETENCES EN MARKETING DIGITAL

Les causes de ce gap de compétences sont multiples. L'évolution rapide des technologies est l'un des principaux facteurs. Les nouvelles innovations, telles que l'intelligence artificielle, le big data, et la réalité augmentée, nécessitent une mise à jour continue des connaissances et des compétences. Toutefois, de nombreuses entreprises n'offrent pas de formation continue adéquate pour soutenir cette évolution, laissant un vide dans les compétences disponibles (Leeflang et al., 2014). De plus, il existe un décalage entre les programmes éducatifs traditionnels et les compétences requises sur le terrain, exacerbant le problème. Les institutions éducatives peinent souvent à intégrer les avancées technologiques récentes dans leurs programmes, ce qui entraîne un décalage entre ce qui est enseigné et ce qui est réellement nécessaire dans le monde professionnel (Colbert et al., 2016). Les différences générationnelles ajoutent également une couche de complexité supplémentaire. Tandis que les jeunes professionnels maîtrisent souvent les nouvelles technologies, ils manquent parfois d'expérience stratégique, contrairement à leurs homologues plus expérimentés, qui peuvent être moins à l'aise avec les outils numériques modernes. Cette dynamique générationnelle crée des équipes déséquilibrées, où l'expertise technologique et l'expérience stratégique ne sont pas toujours alignées.

2.2 IMPACT DU GAP DE COMPETENCES

L'impact de cet écart de compétences se manifeste de manière significative tant au niveau des entreprises que des individus. Pour les entreprises, ne pas combler ce gap signifie une perte de compétitivité. Les entreprises incapables d'adopter efficacement les outils numériques risquent de perdre leur avantage concurrentiel et de voir leur part de marché diminuer (Batra et Keller, 2016). De plus, l'absence de compétences digitales adéquates conduit à des occasions manquées pour innover et améliorer les stratégies numériques, impactant la croissance et la rentabilité. Cela se traduit souvent par des opportunités manquées pour l'innovation et des coûts accrus liés au recours à des consultants externes pour compenser le manque de compétences internes (Schmidt et Hunter, 1998). Pour les professionnels, un manque de compétences digitales peut limiter leurs perspectives

de carrière, freinant leur avancement professionnel et réduisant leur employabilité (Pirzada et Khan, 2013). L'incapacité à suivre le rythme du changement technologique peut également engendrer du stress et de l'insatisfaction au travail, affectant la productivité et le bien-être des employés (Atrian et Ghobbeh, 2023). Cela peut conduire à une perte de motivation et à une augmentation du turnover au sein des organisations, ce qui représente un coût supplémentaire pour les entreprises (Pirzada et Khan, 2013).

2.3 STRATEGIES POUR COMBLER LE GAP DE COMPETENCES

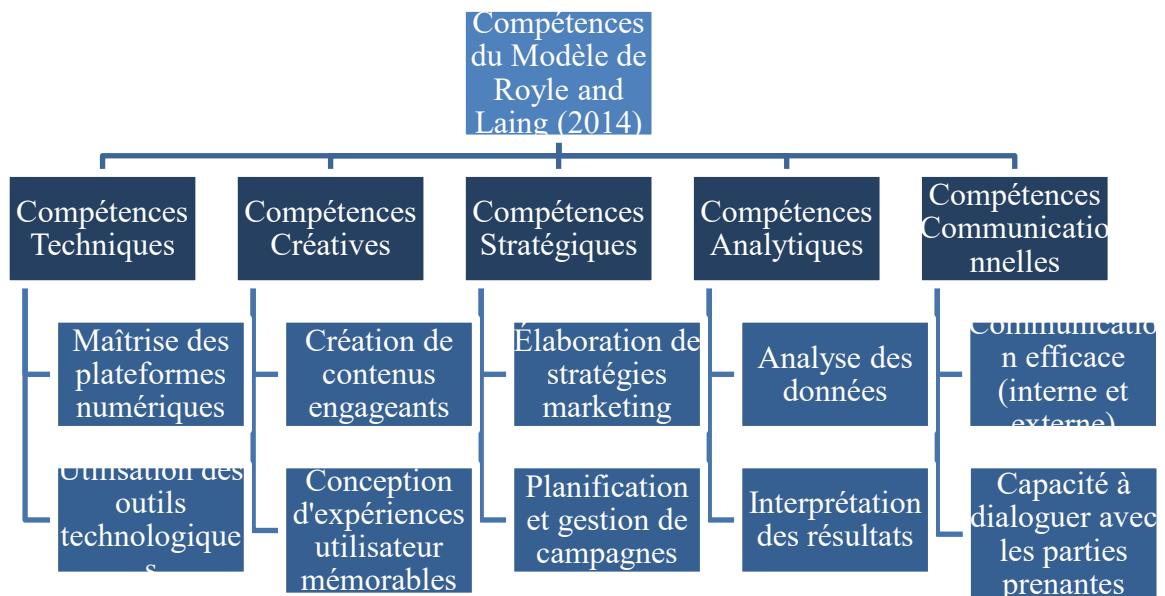
Pour combler cet écart de compétences, plusieurs stratégies clés peuvent être mises en œuvre. Il est essentiel de développer des programmes de formation qui s'adaptent rapidement aux nouvelles technologies. Les entreprises devraient mettre en place des formations internes sur les technologies et stratégies digitales récentes pour assurer la mise à jour continue des compétences (Bughin et al., 2017). Encourager et financer l'obtention de certifications externes reconnues dans le domaine du marketing digital permet également de valider et renforcer les compétences des employés (Spiller et Tuten, 2019) . De plus, les entreprises doivent investir dans le recrutement et la rétention de talents. Cela peut inclure l'utilisation d'outils d'évaluation pour identifier les compétences digitales nécessaires dès le processus de recrutement et l'offre d'incitations telles que des possibilités de développement professionnel pour retenir les talents numériques (Qin et al., 2023) . Promouvoir une culture d'apprentissage continu, où l'acquisition de nouvelles compétences est valorisée et soutenue, est crucial pour favoriser l'innovation et l'adaptabilité (Vargas-Hernández et López-Lemus, 2021). Les entreprises devraient ainsi offrir un accès à des ressources d'apprentissage en ligne, telles que des MOOCs, des webinaires et des conférences, permettant aux employés de se former de manière autonome et à leur rythme. En outre, des partenariats avec des institutions éducatives peuvent aider à aligner les programmes académiques avec les besoins actuels du marché du travail (Peter, 2025). Proposer des stages et des apprentissages pratiques en marketing digital permet également aux étudiants d'acquérir une expérience réelle et de faciliter leur transition vers le monde du travail (Bhimani et Willcocks, 2014).

2.4 MODELE DE MARKETEUR DIGITAL

Royle et Laing (2014) proposent un modèle de marketeur digital qui intègre des compétences techniques, créatives, stratégiques, analytiques, et communicationnelles, essentielles pour réussir dans le paysage numérique en constante évolution. Leur modèle met en lumière l'importance d'une approche holistique où chaque type de compétence joue un rôle complémentaire pour permettre aux professionnels du marketing digital de naviguer efficacement dans l'écosystème complexe des technologies modernes. Les compétences techniques incluent la maîtrise des plateformes numériques et des outils technologiques, tandis que les compétences créatives se concentrent sur la création de contenus engageants et d'expériences utilisateur mémorables. Les compétences stratégiques sont essentielles pour l'élaboration de stratégies alignées sur les objectifs d'affaires, tandis que les compétences analytiques permettent une analyse approfondie des données pour guider les décisions stratégiques. Enfin, les compétences communicationnelles sont nécessaires pour une communication efficace avec les parties prenantes et l'adaptation des messages pour divers publics.

Le modèle de Royle et Laing (2014) Figure 1 présente plusieurs avantages clés. D'une part, il offre un cadre analytique structuré, facilitant l'identification des compétences spécifiques requises pour divers rôles dans le marketing digital, ce qui aide les organisations à cerner leurs besoins en formation et en développement des compétences (Tafesse et Wien, 2018). D'autre part, il est particulièrement adapté aux évolutions rapides du paysage numérique, prenant en compte la nécessité d'une formation continue pour rester à la pointe des technologies et des plateformes en évolution, atout essentiel dans un environnement qui nécessite une agilité digitale (Chaffey et Ellis-Chadwick, 2019). Enfin, en adoptant une approche centrée sur les compétences plutôt que sur les rôles ou les tâches spécifiques, le modèle permet une compréhension approfondie des exigences en compétences pour différents aspects du marketing digital, facilitant ainsi l'alignement des stratégies de formation avec les besoins actuels du marché. Ces avantages font du modèle de Royle et Laing (2014) un outil précieux pour les organisations cherchant à optimiser leurs capacités en marketing numérique.

Figure 1 : Schéma Synthétique du Cadre Conceptuel de Royle et Laing (2014)



Le modèle de Royle et Laing (2014), bien qu'innovant pour son époque, présente aujourd'hui des limites en raison de l'évolution rapide des technologies et des plateformes numériques. Étant élaboré il y a une décennie, ce modèle ne reflète pas pleinement les transformations majeures du paysage digital. En effet, depuis sa conception, l'environnement digital a connu des changements majeurs, avec l'essor de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, le big data, et la réalité augmentée, qui nécessitent des compétences que le modèle original ne parvient pas à capturer pleinement (Batra et Keller, 2016).

Les compétences identifiées par Royle et Laing (2014) nécessitent une mise à jour pour intégrer les avancées technologiques modernes et les nouvelles dynamiques des interactions en ligne de nos jours. Par exemple, l'explosion des outils d'automatisation du marketing, les algorithmes de recommandation basés sur l'IA, et l'importance accrue des analyses prédictives ne sont pas suffisamment couverts dans le modèle original (Chaffey et Ellis-Chadwick, 2019). De plus, de nouvelles plateformes telles que TikTok, Discord, ou les environnements immersifs du métavers, qui n'existaient pas ou n'étaient pas prédominants en 2014, demandent des compétences spécifiques que le modèle ne prend pas en compte (Kaplan et Haenlein, 2020).

En outre, les stratégies de marketing digital doivent désormais intégrer des préoccupations comme la protection des données, la conformité réglementaire (comme le Règlement Général sur la Protection des Données : RGPD), et la cybersécurité, des aspects absents du modèle de Royle et Laing (Erevelles et al., 2015). Par conséquent, bien que ce modèle ait posé des bases solides pour la compréhension des compétences en marketing digital, il nécessite des adaptations et des mises à jour substantielles pour rester pertinent et utile dans le contexte actuel, où l'innovation technologique et les nouvelles plateformes changent continuellement les règles du jeu.

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, ce cadre conceptuel offre une structure solide pour explorer les défis et les opportunités liés au gap de compétences en marketing digital. Bien que le modèle de Royle et Laing (2014) ait jeté les bases d'une compréhension holistique des

compétences nécessaires en marketing digital, il est crucial de le mettre à jour pour intégrer les avancées récentes et les nouvelles dynamiques du marché. En adoptant ces stratégies et en adaptant les cadres théoriques existants, les organisations pourront mieux aligner leurs compétences avec les exigences actuelles du marketing numérique et naviguer avec succès dans un environnement en perpétuelle évolution.

En somme, cette étude qualitative adopte une approche exploratoire visant à mieux comprendre comment les entreprises s'adaptent à l'évolution rapide des compétences en marketing digital, particulièrement dans le contexte des réseaux sociaux. Le modèle de (Royle et Laing, 2014) constitue le principal cadre d'analyse mobilisé. En structurant les compétences digitales autour de cinq dimensions clés, ce modèle offre une grille de lecture pertinente pour examiner les écarts de compétences perçus, les besoins exprimés par les gestionnaires, ainsi que les stratégies d'adaptation mises en œuvre dans les organisations. Il a également servi de fondement à l'élaboration du guide d'entretien semi-directif et oriente l'analyse des données qualitatives recueillies. Ce cadre théorique permet ainsi d'ancrer l'étude dans une perspective cohérente et de renforcer la portée analytique de la recherche, tout en laissant la place à l'émergence d'éléments nouveaux issus des réalités du terrain.

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE

3.1 EPISTEMOLOGIE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette recherche s'inscrit dans une vision constructiviste, où le fossé des compétences en marketing digital est vu non seulement comme une réalité technique qui émerge des interactions entre les évolutions technologiques et les pratiques organisationnelles, mais aussi comme une expérience vécue par les professionnels qui évoluent dans un monde en constante mutation. Le constructivisme nous rappelle que les compétences numériques ne se résument pas à une simple liste de savoir-faire, mais sont façonnées par les perceptions, les expériences et les défis que rencontrent les individus dans leur quotidien professionnel (Guba, 1994). Dans cette optique, comprendre le fossé des compétences ne se limite pas à une simple évaluation des connaissances techniques manquantes, mais implique une exploration approfondie des perceptions des professionnels du marketing sur les compétences requises et les défis liés à leur acquisition et à leur mise en œuvre.

En adoptant une approche qualitative via des entrevues semi-dirigées, cette étude cherche à capter la diversité des expériences et des points de vue des professionnels du marketing sur le fossé des compétences numériques. En écoutant directement les professionnels du marketing, nous découvrons comment ils vivent cette transformation numérique, quels sont leurs inquiétudes, leurs espoirs, et comment ils perçoivent les défis liés à l'acquisition des compétences digitales. Comme le soulignent Kvale et Brinkmann (2009), les entrevues semi-dirigées permettent d'explorer en profondeur les expériences individuelles et de révéler des significations que les méthodes quantitatives pourraient ne pas saisir. Cette méthode nous permet de voir le fossé des compétences à travers leurs yeux, d'entendre leurs histoires, et de comprendre les réalités derrière les données.

En adoptant une démarche inductive, nous laissons les expériences des participants guider nos conclusions, garantissant que les modèles et les recommandations qui en découlent sont profondément ancrés dans la réalité des personnes qui sont en première ligne du marketing digital (Creswell et Poth, 2016).

Le choix de recourir à des entrevues individuelles repose sur la volonté de recueillir des données riches en permettant aux participants de s'exprimer librement sur leurs expériences et perceptions, sans l'influence du groupe.

En résumé, cette approche méthodologique, guidée par un paradigme constructiviste, permet d'explorer de manière approfondie le fossé des compétences en marketing digital, en tenant compte des perceptions individuelles et des contextes organisationnels spécifiques. Elle offre ainsi une compréhension nuancée et contextualisée de ce phénomène, contribuant à éclairer les stratégies nécessaires pour combler ce fossé dans le domaine du marketing numérique.

3.2 CHOIX DE LA METHODE QUALITATIVE

Dans cette recherche, nous avons choisi d'explorer le fossé des compétences en marketing digital en adoptant une approche qualitative centrée exclusivement sur les entrevues semi-dirigées. Cette méthode a été choisie pour sa capacité à produire des données riches et contextuelles, en s'appuyant sur les récits et les perceptions des participants (Seers, 2011). Elle permet ainsi de saisir en profondeur les dynamiques internes des entreprises et les perceptions subjectives des professionnels du marketing. Les entrevues semi-dirigées, reconnues pour leur flexibilité, permettent aux chercheurs d'adapter le déroulement de l'entretien en fonction des réponses des participants, tout en explorant en profondeur des thèmes émergents (DeJonckheere et Vaughn, 2019). Comme le soulignent Kvale et Brinkmann (2009), cette méthode est particulièrement efficace pour révéler les complexités des pratiques marketing et les défis auxquels les gestionnaires sont confrontées dans un environnement numérique en constante évolution .

3.3 ETUDE DE CAS COMPARATIVE

Dans cette recherche, nous avons choisi d'adopter une approche basée sur une étude de cas comparative, en nous concentrant sur les gestionnaires de deux régions différentes : le Québec et la Côte d'Ivoire deux contextes contrastés sur le niveau de la maturité numérique. Le Québec présente un écosystème relativement avancé, un terrain où les compétences numériques sont déjà intégrées. La Côte d'Ivoire illustre les défis liés à la formation et à l'adoption de nouvelles pratiques (International Telecommunication Union, 2023). Cette complémentarité permet une triangulation entre deux réalités distinctes.

Les cas du Québec et de la Côte d'Ivoire ont été sélectionnés selon une sélection stratégique des cas, tirant parti de mon double ancrage culturel en tant qu'ivoirienne étudiante au Québec. La sélection des cas repose à la fois sur leur pertinence pour la problématique étudiée et sur leur accessibilité, afin de garantir une analyse comparative approfondie et cohérente avec les ressources disponibles.

Nous visons à mener au moins cinq (5) entrevues par région.

Le choix de limiter l'étude à deux cas comparatifs repose sur la volonté d'approfondir l'analyse, conformément à l'approche recommandée par (Yin, 2018) en matière d'étude de cas comparative. En effet (Yin) souligne que pour garantir une analyse riche et détaillée, il est préférable de concentrer les efforts sur un nombre limité de cas, permettant ainsi d'examiner en profondeur les phénomènes étudiés.

Ainsi, ce choix méthodologique permet de mettre en lumière les similitudes et les différences dans la manière dont des gestionnaires, évoluant dans des contextes culturels et économiques distincts, font face aux défis liés aux compétences numériques. Selon Yin (2009), une étude de cas comparative est une méthode efficace pour comprendre les spécificités de chaque situation tout en repérant des tendances communes. Autrement l'approche comparative s'avère particulièrement utile pour révéler non seulement les spécificités de chaque situation, mais aussi pour dégager des points communs et des divergences dans les stratégies adoptées par les gestionnaires.

En examinant ces cas, nous espérons non seulement identifier des tendances générales, mais aussi mettre en lumière les dynamiques uniques à chaque contexte tout en découvrant des schémas

ou des tendances qui peuvent être applicables à d'autres gestionnaires, quel que soit leur environnement.

Cette approche permet d'explorer comment des gestionnaires de différentes régions du monde perçoivent et combinent le fossé des compétences en marketing digital, tout en tenant compte des dynamiques locales et des spécificités culturelles qui influencent leurs stratégies.

Le choix d'une étude comparative entre le Québec et la Côte d'Ivoire pour analyser le fossé des compétences en marketing numérique se justifie par les différences marquées dans leurs environnements économiques et éducatifs. Le Québec, reconnu pour son écosystème numérique développé, dispose d'infrastructures robustes et d'une formation professionnelle bien établie pour répondre aux exigences des compétences numériques actuelles (Belanger et Crossler, 2011). D'un autre côté, la Côte d'Ivoire, en tant qu'économie émergente, connaît une adoption rapide des technologies mobiles et numériques, mais rencontre encore des défis liés au manque d'infrastructures adéquates et d'accès aux formations (Haroon Bhorat et al., 2023). Cette dynamique crée une opportunité unique d'observer comment les gestionnaires ivoiriens s'adaptent et surmontent ces obstacles pour combler leurs lacunes en compétences digitales. En comparant ces deux régions, cette étude met en lumière les différentes stratégies d'adaptation des gestionnaires, permettant de mieux comprendre comment ils réagissent face aux exigences croissantes des réseaux sociaux et à l'évolution rapide du marketing numérique dans des contextes économiques contrastés.

3.4 ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien semi-dirigé, utilisé pour structurer ces discussions, a été soigneusement élaboré pour inclure des questions ouvertes portant sur plusieurs thématiques clés, telles que l'impact des médias sociaux sur les stratégies marketing, l'évolution des compétences requises pour les professionnels du marketing digital, et les initiatives mises en place pour combler le fossé des compétences. Sa conception s'est appuyée sur le cadre théorique mobilisé dans cette étude, le modèle de (Royle et Laing, 2014). Ce référentiel a servi de base pour structurer les axes d'investigation et garantir une cohérence entre les objectifs de recherche, le cadre conceptuel et la

stratégie de collecte des données qualitatives. Chaque entretien a été mené auprès d'un échantillon de gestionnaires et de professionnels du marketing sélectionnés par un échantillonnage raisonné. Cette technique d'échantillonnage, décrite par Patton (2014), permet de choisir des participants capables de fournir des informations riches et pertinentes pour la recherche. Les critères de sélection prenaient en compte l'expérience professionnelle des participants dans l'intégration des médias sociaux dans leurs stratégies marketing et leur implication dans le développement des compétences numériques au sein de leurs organisations.

Le guide d'entretien semi-directif ayant orienté les échanges avec les participants figure en annexe du présent mémoire.

3.5 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

Le recrutement des participants pour cette recherche qualitative a été effectué en utilisant une méthode d'échantillonnage raisonné, permettant de sélectionner des individus dont l'expérience et les perspectives sont particulièrement pertinentes pour l'objet d'étude. L'objectif était de recruter des gestionnaires et des professionnels du marketing ayant une expérience significative, définie comme un minimum de deux années dans le domaine. Ce critère visait à garantir une connaissance suffisante des pratiques et des évolutions liées à l'intégration des médias sociaux dans leurs stratégies marketing et une implication directe dans le développement des compétences numériques au sein de leurs organisations. Ce seuil s'inscrit dans la logique des recommandations méthodologiques en recherche qualitative, où une expérience suffisante est considérée comme essentielle afin de garantir la richesse et la pertinence des données (Guest et al., 2006).

3.6 IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS

Références personnelles et professionnelles : un premier groupe de participants potentiels a été identifié à travers des références personnelles et professionnelles, en sollicitant des

recommandations auprès d'anciens étudiants, de professeurs, ou de contacts dans l'industrie du marketing. Ces personnes ont été invitées à suggérer des candidats qui correspondaient aux critères de sélection définis.

Réseaux sociaux professionnels : les plateformes de réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ont également été utilisées pour identifier des professionnels du marketing ayant un profil correspondant aux critères de la recherche. Les fonctions de recherche avancée de LinkedIn permettent de cibler des individus selon leur poste actuel, leur expérience dans le marketing digital, et leur engagement dans des initiatives de formation aux compétences numériques.

3.7 SELECTION ET CONTACT DES PARTICIPANTS

Une fois les participants potentiels identifiés, une première prise de contact a été effectuée par courriel ou via les plateformes professionnelles pour leur présenter les objectifs de la recherche, les modalités de participation, et les garanties liées à l'éthique de la recherche (confidentialité, anonymat, droit de retrait).

3.8 SUIVI ET CONFIRMATION DE LA PARTICIPATION

Les participants qui ont répondu aux critères ont ensuite été invités à participer à une entrevue semi-dirigée. Un calendrier a été établi en fonction de la disponibilité des participants, et les entrevues planifiées virtuellement selon les préférences des participants et les contraintes géographiques. Un consentement éclairé sera recueilli avant chaque entretien.

En résumé, le processus de recrutement a été rigoureux et ciblé, visant à identifier et engager des participants dont les expériences et connaissances pouvaient apporter des ajouts précieux pour cette recherche.

3.9 CONDUITE DES ENTRETIENS

Les entrevues, d'une durée de 45 à 60 minutes chacune, ont été conduites virtuellement, selon les préférences des participants et les contraintes géographiques. Avant chaque entretien, un protocole éthique a été mis en place pour garantir le respect des normes éthiques de la recherche, y compris le consentement éclairé, la confidentialité, et l'anonymat des participants. Les participants étaient informés des objectifs de la recherche, de la nature volontaire, de leur participation, et de leur droit de se retirer à tout moment sans conséquence. Les entretiens étaient enregistrés avec le consentement des participants pour permettre une transcription intégrale, essentielle pour l'analyse qualitative.

3.10 ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données a été conduite à l'aide du logiciel NVivo permettant une organisation systématique des codes et des thèmes. La grille d'analyse a été conçue sur la base du modèle de (Royle et Laing, 2014) donnant une orientation d'abord déductive à l'analyse, tout en intégrant une dimension inductive pour faire émerger de nouvelles catégories à partir des réponses des participants (Bingham, 2023).

Pour l'analyse des données, l'analyse thématique a été choisie comme méthode d'analyse qualitative principale. Braun et Clarke (2006) décrivent l'analyse thématique comme une méthode flexible et robuste pour identifier, analyser, et rapporter les motifs (thèmes) présents dans les données qualitatives.

- Codage et préparation des données**

Suivant les auteurs (Braun et Clarke), les transcriptions des entrevues ont d'abord été revues minutieusement pour garantir leur exactitude. Une fois cette étape complétée, un processus de codage a été effectué pour identifier les thèmes récurrents. Le codage manuel a été utilisé dans un premier temps pour permettre une immersion complète dans les données, ce qui favorise une

compréhension nuancée des réponses des participants. Ensuite, les données codées ont été regroupées en thèmes plus larges qui représentent des exemples significatifs par rapport aux questions de recherche.

- **Utilisation de logiciels d'analyse qualitative**

(Braun et Clarke) reconnaissent l'utilité des outils technologiques dans l'organisation et la gestion de données complexes. Ainsi, pour faciliter le traitement et l'analyse des données, nous avons utilisé un logiciel d'analyse qualitative couramment utilisé et facile à prendre en main, tel que NVivo. En effet, NVivo constitue un outil d'assistance qui permet au chercheur d'organiser, de coder et d'analyser de manière minutieuse les données textuelles et multimodales. Sa flexibilité permet de structurer les données issues des entretiens et des documents de manière cohérente, facilitant ainsi l'identification de thèmes récurrents et la construction de modèles analytiques robustes. De plus, NVivo offre des fonctionnalités avancées pour la visualisation des données et la gestion des codes, ce qui est essentiel pour extraire des insights significatifs et développer une compréhension approfondie des enjeux liés à l'évolution des compétences en marketing digital dans le contexte des réseaux sociaux.

- **Validation des thèmes et fiabilité**

Conformément à (Braun et Clarke, 2006), une fois les thèmes principaux identifiés, une phase de révision a été menée afin d'assurer la cohérence et la fiabilité de l'analyse. Cette étape a consisté en une relecture approfondie des codages et des extraits par la chercheuse elle-même, dans une démarche de rigueur et de cohérence interne.

- **Interprétation et synthèse des résultats**

Dans la continuité du modèle de (Braun et Clarke, 2006), les résultats de l'analyse ont ensuite été interprétés en lien avec les cadres théoriques existants sur le marketing digital et l'impact des médias sociaux. Les thèmes émergents ont été comparés aux théories et modèles étudiés dans la revue de la littérature, permettant de situer les découvertes dans un contexte académique plus large.

Cette interprétation offre non seulement une compréhension approfondie des phénomènes étudiés, mais aussi des recommandations pratiques pour les gestionnaires cherchant à combler le fossé des compétences en marketing digital et à optimiser l'utilisation des médias sociaux dans leurs stratégies marketing.

Afin d'assurer la rigueur et la crédibilité des résultats plusieurs mesures ont été adoptées : la triangulation entre les contextes, la validation des catégories et la documentation des étapes d'analyse. Les annexes présentent les grilles de codage et le guide d'entretien renforçant la transparence du processus.

En résumé, l'utilisation de NVivo dans cette recherche a permis à la chercheuse de conduire une analyse qualitative approfondie. L'outil a facilité l'organisation, le codage et l'interprétation des données textuelles et multimodales grâce à ses fonctionnalités avancées. Sa flexibilité a soutenu l'identification des thèmes récurrents. Ainsi, NVivo a contribué à renforcer la rigueur méthodologique et la crédibilité des analyses réalisées.

CHAPITRE 4

RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES

Ce chapitre présente les résultats issus de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude. L'objectif de cette recherche est d'examiner quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises et quelles stratégies ces dernières adoptent pour combler efficacement ces écarts.

Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative a été privilégiée à travers la réalisation de dix (10) entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires en marketing digital basés au Québec et en Côte d'Ivoire. Ces entretiens, menés entre novembre 2024 et mars 2025, ont permis de recueillir des perspectives variées sur les défis liés à l'adaptation aux nouvelles compétences exigées par les réseaux sociaux.

Ce chapitre est structuré en quatre (4) sections. La première section présente les caractéristiques des participants et le contexte des entrevues. La deuxième section présente l'analyse des résultats obtenus au Québec, en mettant l'accent sur l'identification des compétences perçues comme essentielles, la perception du fossé de compétences numériques, ainsi que les stratégies adoptées par les gestionnaires pour y répondre. Ensuite, la troisième section expose les résultats issus des entretiens menés en Côte d'Ivoire, selon les mêmes axes d'analyse. Enfin, la quatrième section propose une synthèse comparative des deux études de cas, en croisant les données recueillies dans les deux contextes.

4.1 DESCRIPTION DES PROFILS DES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires rencontrés dans le cadre de cette étude occupent des fonctions stratégiques et opérationnelles au sein d'entreprises évoluant dans le domaine du marketing digital, tant au niveau entrepreneurial qu'au sein d'organisations établies. Leurs responsabilités couvrent un large éventail de missions, allant de la gestion globale d'entreprise à la coordination de projets numériques

spécifiques. Certains exercent des fonctions de direction, tels que fondateur, cofondateur, gérant ou directeur marketing, assumant la responsabilité de la définition des stratégies globales de développement, de la gestion des équipes, et du positionnement de la marque. D'autres gestionnaires ont la charge de la gestion technique et opérationnelle des activités numériques, à travers des rôles tels que responsable digital, chef de projets numériques ou responsable technique senior en marketing digital. Leurs principales tâches incluent l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de marketing numérique, la création et la diffusion de contenus, la supervision de projets de digitalisation, ainsi que l'utilisation d'outils numériques pour accroître la visibilité des organisations. Certains gestionnaires développent également une expertise spécifique en marketing par courriel (email marketing), en accompagnant les entreprises dans l'optimisation de leurs campagnes de communication afin de renforcer l'engagement et les ventes.

Ces profils variés témoignent d'une expérience significative et d'une expertise approfondie dans le domaine du marketing numérique. Leur diversité met en lumière la pluralité des compétences requises pour répondre aux enjeux actuels liés à la transformation digitale des entreprises. Cette hétérogénéité des parcours et des fonctions illustre également la nécessité, pour les gestionnaires, de s'adapter en permanence aux évolutions rapides des technologies et des pratiques marketing, notamment en ce qui concerne la gestion des réseaux sociaux et les nouvelles formes de communication numérique.

Afin de synthétiser visuellement les principales caractéristiques des gestionnaires interviewés, le tableau ci-dessous présente une fiche signalétique regroupant des informations clés telles que leur poste, leur secteur d'activité, ainsi que leurs missions.

Gestionnaires interviewés – Côte d'Ivoire (CI)				
Participant	Poste occupé	Organisation / Secteur	Missions principales	Sexe
CI-1	Responsable technique senior en marketing digital	ONG	Promotion numérique de l'ONG, visibilité en ligne, mobilisation des bénéficiaires	Homme
CI-2	Responsable digital	Entreprise privée	Gestion des réseaux sociaux, digitalisation de produits, supervision de projets numériques	Homme
CI-3	Gérant	PME locale	Supervision générale, stratégie commerciale, coordination des activités	Homme
CI-4	Responsable projets digitaux	Agence marketing digital	Coordination d'équipe, conseil en solutions digitales, gestion de la relation client	Homme
CI-5	Chef de projets numérique	Entreprise privée	Gestion de projets digitaux	Homme

Gestionnaires interviewés – Québec (QC)				
Participant	Poste occupé	Organisation / Secteur	Missions principales	Sexe
QC-1	Adjointe au développement des affaires	Entreprise privée	Prospection, relation client B2B, coordination avec les équipes marketing et technique	Femme
QC-2	Responsable marketing numérique	Entreprise privée	Gestion des réseaux sociaux, contenu, campagnes promotionnelles, collaboration avec des influenceurs	Femme
QC-3	Fondateur	Agence spécialisée e-commerce	Accompagnement en stratégie emailing, optimisation du tunnel de conversion	Homme
QC-4	Directeur marketing	Entreprise privée	Stratégie de marque, supervision des opérations marketing globales	Homme
QC-5	Cofondateur	Agence marketing digital	Stratégie de développement, structuration interne, gestion globale de l'entreprise	Homme

Tableau 1 Fiche signalétique des gestionnaires interviewés

4.2 ANALYSE DES RESULTATS AU QUEBEC

L'analyse des données recueillies auprès des cinq gestionnaires interviewés au Québec permet de mieux comprendre les enjeux liés aux compétences en marketing numérique, dans un contexte marqué par une évolution rapide des outils et des pratiques. Afin de saisir la nature de ces défis, il convient d'abord d'identifier les compétences perçues comme essentielles pour gérer efficacement les stratégies numériques. Ensuite, il est important de considérer la perception qu'ont les gestionnaires du fossé numérique, notamment en ce qui concerne l'écart entre les compétences requises et celles réellement disponibles dans leurs équipes. Enfin, il sera pertinent d'explorer les différentes stratégies mises en place par les gestionnaires pour faire face au fossé des compétences observé sur le terrain.

À cet égard, un tableau synthétisant la structure des codes ayant servi à l'analyse est présenté en annexe, afin de renforcer la transparence et la rigueur méthodologique de l'étude.

4.2.1 IDENTIFICATION DES COMPETENCES PERCUES COMMES ESSENTIELLES

4.2.1.1 COMPETENCES TECHNIQUES

Les compétences techniques sont perçues comme essentielles par l'ensemble des participants (5 sur 5). Elles sont au cœur des stratégies de marketing numérique et sont nécessaires pour assurer la performance des campagnes. Les outils et plateformes numériques évoluent rapidement, ce qui oblige les professionnels du domaine à se former en continu. L'intelligence artificielle (IA) est particulièrement citée comme un défi actuel : « Le principal défi qu'on a rencontré, c'est l'intégration d'outils d'intelligence artificielle. La courbe d'apprentissage de ces outils est parfois complexe » (participant #3). Certains participants soulignent que l'apprentissage autodidacte est indispensable, faute de formation académique structurée à l'époque où ils ont commencé : « J'ai dû acquérir mes compétences par moi-même, car à l'époque, il n'y avait presque aucune formation formelle en marketing numérique » (participant #1).

4.2.1.2 COMPETENCES ANALYTIQUES

Quatre participants sur cinq considèrent que les compétences analytiques sont essentielles pour optimiser les campagnes numériques. L'analyse des données permet d'ajuster les stratégies et d'anticiper les tendances du marché. « On utilise les données comportementales des clients pour comprendre comment ils interagissent avec les contenus. Cela nous permet d'adapter les stratégies » (participant #2). Toutefois, un participant (participant #5) estime que, bien que l'analyse des données soit importante, elle ne doit pas prendre le pas sur la créativité, qu'il juge primordiale pour capter l'attention du public.

4.2.1.3 COMPETENCES STRATEGIQUES

Trois participants sur cinq insistent sur l'importance des compétences stratégiques. Selon eux, une stratégie bien définie est la clé du succès d'une campagne. « Pour nos clients, on commence toujours par bien comprendre leurs objectifs, leur réalité et leurs besoins. On adapte la stratégie en fonction de leur situation et de leurs ambitions » (participant #1). Un autre participant souligne que la stratégie doit rester flexible et adaptative en fonction des réactions du marché : « Parfois, une stratégie élaborée ne fonctionne pas comme prévu parce que le client final ne réagit pas comme anticipé. Dans ce cas, on se base sur les retours et les données pour ajuster la stratégie » (participant #3). Cependant, deux participants (participant #4 et #5) considèrent que la stratégie ne peut pas être dissociée de la mise en œuvre opérationnelle et qu'elle doit être constamment ajustée en fonction des résultats obtenus.

4.2.1.4 COMPETENCES CREATIVES

Les compétences créatives sont jugées essentielles par trois participants sur cinq. Ils mettent en avant l'importance du storytelling, de la vidéo et de la création de contenus engageants. « La créativité est la base de notre travail. Il faut savoir raconter une histoire, capter l'attention et proposer des concepts originaux » (participant #4). Un autre exemple marquant est la manière dont une campagne innovante a pu transformer l'image d'un produit : « Pour une marque de cosmétiques, nous avons utilisé des modèles à la peau plus claire pour montrer que les produits convenaient à tous. Cette campagne a eu un impact fort, car elle a surpris et touché le public » (participant #3).

Cependant, deux participants (participant #1 et #3) relativisent cette importance en insistant sur la nécessité de combiner créativité et données analytiques pour maximiser l'impact des campagnes.

4.2.1.5 COMPETENCES EN COMMUNICATION

Deux participants sur cinq considèrent que les compétences en communication sont essentielles, notamment pour simplifier l'explication des campagnes aux parties prenantes non techniques. « On essaie de simplifier au maximum. Même avec les clients, on évite le jargon technique. On explique les choses de façon claire, pour que tout le monde comprenne » (participant #5). Toutefois, les autres participants estiment que la communication est une compétence complémentaire, mais pas centrale. Pour eux, l'expertise technique et stratégique doit primer, tandis que la communication peut être gérée par des spécialistes internes ou externes.

En conclusion, les compétences techniques et analytiques sont les plus unanimement perçues comme essentielles, tandis que les compétences stratégiques, créatives et en communication sont jugées importantes, mais à des degrés divers selon les participants.

4.2.2 LA PERCEPTION DES PARTICIPANTS SUR LE FOSSE NUMERIQUE

L'ensemble des participants reconnaît l'existence d'un écart entre les compétences essentielles en marketing numérique et celles actuellement maîtrisées par leurs équipes. Toutefois, l'ampleur de cet écart varie selon les domaines de compétences.

Quatre participants sur cinq estiment que le fossé est modéré, principalement en raison de la rapidité avec laquelle les technologies et outils évoluent. « Le numérique change tellement vite qu'il est difficile de prévoir. Ce qui compte, c'est de pouvoir s'adapter rapidement à toute nouvelle technologie ou tendance » (participant #1). Cet écart n'est pas perçu comme un frein majeur, mais il nécessite une adaptation continue.

Un participant (participant #3) juge cependant que cet écart est plus significatif dans certains domaines, notamment l'intelligence artificielle : « C'est un domaine où on a encore du chemin à faire. On a une équipe diversifiée (content, Web, social media), et chacun doit suivre des formations spécifiques pour s'adapter à ces nouvelles réalités » (participant #3).

L'intelligence artificielle et l'analyse des données sont les deux domaines où l'écart est le plus ressenti. Trois participants sur cinq considèrent que l'adoption de l'IA est un défi majeur, car son utilisation demande non seulement des compétences techniques, mais aussi une nouvelle manière de penser et d'organiser le travail. « La courbe d'apprentissage de ces outils est parfois complexe. On a dû s'adapter, apprendre à les utiliser efficacement et ajuster nos processus internes » (participant #2).

En ce qui concerne l'analyse des données, deux participants soulignent que, bien que des outils performants existent, leur utilisation optimale reste complexe. « Le principal défi, c'est de choisir les bons KPIs dès le départ. Il faut bien définir ces indicateurs avant de lancer la campagne pour pouvoir mesurer les résultats efficacement » (participant #5).

À l'inverse, les compétences créatives et en communication sont perçues comme moins concernées par cet écart. La créativité repose davantage sur l'expérience et l'intuition, tandis que la communication s'adapte plus facilement aux nouvelles tendances.

Tous les participants s'accordent sur un point : l'apprentissage continu est indispensable pour combler ce fossé numérique. « Se former en continu, c'est la clé. Et aussi s'associer à d'autres entreprises qui possèdent les compétences qu'on n'a pas encore » (participant #4).

Cette prise de conscience collective sur la nécessité de réduire cet écart ouvre la voie aux stratégies mises en place pour y remédier, sujet abordé dans la section suivante.

4.2.3 STRATEGIES DES GESTIONNAIRES FACE AU FOSSE DES COMPETENCES

Face à l'écart entre les compétences disponibles et les exigences du marché, les gestionnaires adoptent diverses stratégies pour combler le fossé des compétences numériques. Parmi les cinq participants interrogés, tous reconnaissent l'importance de la formation continue et de la veille technologique pour suivre l'évolution rapide du numérique.

L'autoformation est une pratique répandue, mentionnée par trois des participants, qui ont dû développer leurs compétences en autonomie en raison du manque de formations formelles à leurs débuts. Comme l'indique le participant #1 : « Dès le début, j'ai dû acquérir mes compétences par moi-même, car à l'époque (en 2013-2014), il n'y avait presque aucune formation formelle en marketing numérique. Je me suis formé via des conférences, de la recherche personnelle, et de la pratique. » Cette approche se poursuit encore aujourd'hui, les entreprises encourageant l'apprentissage continu et l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Par ailleurs, quatre des cinq participants ont mentionné que leur entreprise investit dans des formations spécifiques, notamment sur l'intelligence artificielle et l'automatisation, pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Le participant #3 insiste sur l'importance de ces formations : « Oui, surtout sur l'intelligence artificielle. C'est un domaine où on a encore du chemin à faire. On a une équipe diversifiée (content, Web, social media), et chacun doit suivre des formations spécifiques pour s'adapter à ces nouvelles réalités. » Les entreprises cherchent ainsi à renforcer les compétences internes et à maintenir leur compétitivité.

Une autre approche mise en avant par deux participants est la diversification des équipes et la collaboration entre les différents profils. Le participant #5 affirme que la diversité des compétences au sein des équipes facilite l'apprentissage mutuel et permet de combler les écarts plus efficacement : « Je pense que la diversité des équipes est un sujet important. Quand les équipes sont diversifiées, elles peuvent se compléter, apprendre les unes des autres et ainsi combler plus facilement les écarts de compétences. »

Lorsqu'il est nécessaire d'accéder à une expertise plus pointue, trois participants préfèrent recourir à des consultants externes ou à des agences spécialisées. Le participant #2 explique : « S'associer à d'autres entreprises qui possèdent les compétences qu'on n'a pas encore est une bonne stratégie. » Cette solution permet un accès rapide à des compétences avancées sans devoir former en interne des spécialistes sur des domaines très techniques.

Enfin, quatre des cinq participants mettent en avant l'importance d'une approche itérative, où les stratégies numériques sont ajustées en fonction des données analytiques et des retours clients. Le participant #4 illustre bien cette idée : « Parfois, une stratégie élaborée ne fonctionne pas comme prévu parce que le client final (cible) ne réagit pas comme anticipé. Dans ce cas, on se base sur les retours et les données pour ajuster la stratégie, voire la revoir complètement. »

Ces stratégies témoignent d'un besoin croissant d'adaptabilité et d'apprentissage continu pour suivre les évolutions rapides du numérique. Le fossé des compétences numériques, notamment en matière d'analyse des données et d'intégration des outils d'IA, reste un défi majeur au Québec. Toutefois, les gestionnaires interrogés mettent en place des solutions variées afin d'assurer une transition numérique efficace et durable.

Afin de mieux visualiser les constats dégagés de cette analyse, un tableau dans la suite de la rédaction propose une synthèse des principaux résultats observés au Québec. Il met en lumière les compétences jugées prioritaires, la perception du fossé de compétences ainsi que les stratégies adoptées par les gestionnaires pour y faire face.

Thèmes	Constats issus des entretiens (Québec)
Compétences techniques	Jugées essentielles par tous les participants. Importance de la maîtrise des outils numériques, de l'IA, et de l'autoformation continue.
Compétences créatives	Reconnues comme importantes (3/5). Le storytelling et les contenus engageants sont valorisés, mais doivent être articulés avec les données.
Compétences stratégiques	Clés pour aligner les objectifs clients et ajuster les campagnes selon les retours. Perçues comme indissociables de la mise en œuvre.
Compétences analytiques	Jugées prioritaires (4/5). Permettent d'adapter les stratégies grâce à une bonne lecture des données. Difficultés à bien définir les KPIs.
Compétences en communication	Moins centrales (2/5), mais utiles pour vulgariser auprès des clients ou des parties prenantes non techniques.
Fossé de compétences perçu	Fossé modéré, mais présent, surtout dans les domaines de l'IA et de l'analyse des données. Lié à la vitesse des évolutions technologiques.
Stratégies des gestionnaires	Formation continue, autoformation, recours à des experts externes, diversification des profils, ajustement itératif des campagnes.

Tableau 2 Synthèse des résultats – Québec

4.3 ANALYSE DES RESULTATS EN COTE D'IVOIRE

Les entreprises et organisations interrogées en Côte d'Ivoire montrent une diversité de structures et de priorités dans l'intégration du numérique. Ces disparités influencent directement la perception et le développement des compétences numériques au sein des équipes. Afin de mieux situer l'analyse qui suit, un tableau présentant la structure des codes utilisés dans le traitement des données est disponible.

4.3.1 IDENTIFICATION DES COMPETENCES PERCUES COMME ESSENTIELLES

4.3.1.1 COMPETENCES TECHNIQUES

Quatre participants sur cinq s'accordent à dire que les compétences techniques sont fondamentales dans leur domaine. Selon eux, la maîtrise des outils spécifiques et des logiciels

spécialisés est indispensable pour assurer un travail efficace et répondre aux exigences du marché. Certains mentionnent également l'importance d'une mise à jour constante de ces compétences, en raison des évolutions technologiques rapides. « Sans une bonne connaissance des outils, on perd du temps et on devient vite dépassé » (participant #3). Pour ces participants, être techniquement compétent permet non seulement d'assurer une exécution fluide des tâches, mais aussi de renforcer la crédibilité professionnelle auprès des clients et des collègues.

Cependant, un participant nuance cette vision. Selon lui, les compétences techniques, bien que précieuses, ne sont pas forcément déterminantes. Il estime que l'apprentissage sur le terrain est possible et que l'adaptabilité prime sur la technicité pure. « On peut toujours apprendre à utiliser un nouvel outil, mais si on ne sait pas s'adapter aux situations, ça ne sert à rien » (participant #2). Pour lui, la capacité d'apprentissage et la flexibilité sont plus importantes que la maîtrise immédiate d'un logiciel ou d'un processus spécifique.

4.3.1.2 COMPETENCES CREATIVES

Trois participants sur cinq considèrent la créativité comme une compétence essentielle, particulièrement dans un contexte où l'innovation et la différenciation sont des atouts majeurs. Ils soulignent que la capacité à générer de nouvelles idées et à proposer des solutions originales est un avantage concurrentiel important. L'un d'eux insiste sur le fait que la créativité permet de résoudre des problèmes complexes et d'apporter une valeur ajoutée unique. « On ne peut pas juste suivre des modèles, il faut apporter quelque chose de neuf » (participant #1).

Toutefois, deux participants relativisent cette importance, estimant que la rigueur et la méthodologie priment sur la créativité. Pour eux, suivre un cadre structuré et éprouvé est plus efficace que de chercher systématiquement à innover. « La créativité, c'est bien, mais sans structure, ça devient vite du chaos » (participant #4).

4.3.1.3 COMPETENCES STRATEGIQUES

Tous les participants s'accordent sur le fait que les compétences stratégiques sont cruciales. La capacité à anticiper les tendances, à comprendre les dynamiques du marché et à prendre des décisions éclairées, est jugée comme un facteur clé de succès. Plusieurs d'entre eux insistent sur l'importance d'une vision à long terme pour éviter des erreurs coûteuses et mieux orienter leurs actions. « Comprendre où l'on veut aller et comment y arriver, c'est ce qui fait la différence » (participant #4).

Certains mentionnent aussi la nécessité d'une gestion efficace des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou matérielles. La prise de décision réfléchie et alignée avec des objectifs stratégiques est perçue comme un élément central pour assurer la pérennité et la croissance d'un projet ou d'une organisation.

4.3.1.4 COMPETENCES ANALYTIQUES

Quatre participants sur cinq estiment que les compétences analytiques sont indispensables. La capacité à traiter et interpréter des données, à identifier des tendances et à prendre des décisions basées sur des éléments concrets, est perçue comme un atout majeur. Pour eux, l'analyse permet de réduire l'incertitude et d'optimiser les stratégies. « Sans analyse, on navigue à l'aveugle » (participant #2).

Un participant, cependant, tempère cette vision en mettant en avant l'intuition et l'expérience. Selon lui, bien que l'analyse soit utile, elle ne doit pas être un frein à l'action ou à la prise de risques calculés. « Parfois, on n'a pas toutes les données en main, et il faut juste faire confiance à son instinct et son expérience » (participant #5).

4.3.1.5 COMPETENCES EN COMMUNICATION

Tous les participants s'accordent sur l'importance des compétences en communication, qu'ils considèrent comme essentielles, quel que soit le domaine d'activité. La capacité à transmettre

clairement ses idées, à échanger efficacement avec les autres et à adapter son discours en fonction de son interlocuteur est perçue comme un élément clé du succès professionnel. « Peu importe nos compétences, si on ne sait pas les expliquer ou convaincre, ça ne sert à rien » (participant #5).

Certains insistent également sur l'importance de l'écoute et de la capacité à bien comprendre les besoins et attentes des autres. Pour eux, une bonne communication permet d'éviter les malentendus, de renforcer la collaboration et d'assurer un climat de travail harmonieux. « Bien communiquer, ce n'est pas juste parler, c'est aussi savoir écouter » (participant #3).

En Côte d'Ivoire, les compétences stratégiques, en communication et techniques ressortent comme les plus unanimement jugées essentielles par les gestionnaires interrogés. À l'inverse, les compétences créatives et analytiques suscitent des perceptions plus nuancées : certains les considèrent indispensables, tandis que d'autres les relèguent au second plan au profit de l'adaptabilité ou de l'expérience terrain.

4.3.2 LA PERCEPTION DES PARTICIPANTS SUR LE FOSSE NUMERIQUE

Les participants reconnaissent unanimement l'existence d'un écart entre les compétences essentielles attendues et celles réellement maîtrisées par leurs employés ou collègues. Toutefois, l'ampleur de cet écart varie selon les domaines et les compétences concernés.

Trois participants sur cinq estiment que le fossé numérique est modéré : bien qu'il y ait des lacunes, celles-ci ne sont pas insurmontables et peuvent être comblées avec du temps et de la formation. « On voit des différences de niveau, mais avec un peu d'effort, la plupart des gens finissent par s'adapter » (participant #1). Pour eux, l'évolution des technologies impose un apprentissage continu, ce qui explique pourquoi certaines personnes peuvent sembler en retard temporairement.

À l'inverse, deux participants considèrent que l'écart est plus préoccupant et peut devenir un frein à la performance collective. Ils soulignent que certains professionnels ont du mal à suivre le

rythme des évolutions technologiques, ce qui peut nuire à l'efficacité et ralentir les processus. « Certains collègues ont du mal avec les nouveaux outils, et au final, c'est toute l'équipe qui en pâtit » (participant #3).

L'écart le plus flagrant est relevé au niveau des compétences techniques et analytiques. Plusieurs participants constatent que certains employés ou collègues ne maîtrisent pas les logiciels spécialisés ou peinent à exploiter les données de manière pertinente. « L'analyse de données, c'est fondamental aujourd'hui, mais trop de gens se contentent de suivre leur intuition sans s'appuyer sur des chiffres » (participant #2). Ce manque de compétences analytiques peut entraîner des prises de décision moins optimales et une perte de compétitivité.

De même, la difficulté à adopter de nouveaux outils technologiques est fréquemment mentionnée. Certains professionnels s'accrochent à d'anciennes méthodes et peinent à intégrer les nouvelles solutions numériques. « Il y a encore des gens qui préfèrent tout faire sur papier plutôt que d'utiliser les plateformes collaboratives. C'est un vrai problème » (participant #4).

En revanche, les participants estiment que l'écart est moins prononcé en ce qui concerne les compétences créatives et stratégiques. Selon eux, ces compétences sont plus intuitives et ne nécessitent pas forcément une maîtrise avancée des outils numériques. « On peut être très stratégique sans être un expert en technologie, tant que l'on comprend les enjeux » (participant #5).

Enfin, tous les participants s'accordent sur le fait que la communication joue un rôle essentiel pour réduire le fossé numérique. La capacité à partager ses connaissances, à expliquer clairement les nouvelles pratiques et à accompagner les moins à l'aise avec le numérique est perçue comme un levier fondamental. « Le problème, ce n'est pas juste l'outil, c'est la manière dont on l'introduit et l'explique aux équipes » (participant #1).

4.3.3 STRATEGIES DES GESTIONNAIRES FACE AU FOSSE DES COMPETENCES

Face au constat d'un écart de compétences, les organisations des participants ont mis en place diverses stratégies pour accompagner leurs employés et réduire ce fossé numérique. Ces stratégies s'articulent autour de la formation, du mentorat, de l'adaptation des outils, et d'une sensibilisation accrue aux enjeux du numérique.

Quatre participants sur cinq considèrent la formation continue comme le moyen le plus efficace pour combler les lacunes, notamment en matière de compétences techniques et analytiques. L'offre de formation prend plusieurs formes : modules en ligne, ateliers en présentiel, formations internes dispensées par des experts de l'entreprise, et recours à des organismes externes. L'objectif est d'accompagner les employés dans leur montée en compétences tout en s'assurant que l'apprentissage soit directement applicable à leurs tâches quotidiennes.

Cependant, un participant souligne que ces formations ne sont pas toujours adaptées aux besoins spécifiques des employés. Certains ressentent une déconnexion entre le contenu des formations et les défis concrets qu'ils rencontrent. « On leur propose des formations généralistes, mais elles ne répondent pas toujours aux vraies difficultés qu'ils rencontrent au quotidien » (participant #3). Un autre participant insiste sur la nécessité d'un suivi post-formation pour s'assurer que les compétences sont bien assimilées : « Suivre une formation, c'est bien, mais si on ne pratique pas derrière, on oublie tout » (participant #5).

Trois participants mettent en avant l'importance du mentorat et de l'entraide entre collègues comme solutions efficaces pour favoriser l'apprentissage en situation de travail. L'idée est que les employés plus compétents sur les outils numériques puissent accompagner ceux qui rencontrent des difficultés, ce qui favorise un apprentissage plus fluide et naturel.

Certains ont mis en place des binômes entre employés expérimentés et novices. « Les employés plus jeunes ou plus à l'aise avec le numérique jouent souvent un rôle de guide auprès de ceux qui ont plus de mal à s'adapter. Ça marche bien parce que c'est informel et plus rassurant » (participant #2). Cette approche permet d'éviter une surcharge d'information et offre aux employés en difficulté un soutien personnalisé. Toutefois, un participant souligne que cela dépend fortement de la bonne volonté des employés et qu'il faudrait une formalisation plus structurée du mentorat.

Deux participants insistent sur le fait que le choix des outils numériques doit être pensé en fonction du niveau des employés pour éviter un trop grand décalage. Une approche progressive est souvent privilégiée, en introduisant de nouvelles technologies étape par étape pour laisser aux employés le temps de s'adapter.

« On essaie de ne pas imposer des outils trop complexes d'un coup, mais plutôt d'y aller progressivement avec des formations adaptées à chaque étape » (participant #3). De plus, certains ajustements sont faits pour rendre les outils plus accessibles, comme la simplification des interfaces ou la mise en place de tutoriels interactifs.

Enfin, la sensibilisation joue un rôle clé dans la réduction du fossé numérique. Deux participants soulignent qu'une meilleure compréhension des enjeux du numérique motive davantage les employés à se former. « Quand on leur explique en quoi ces compétences sont essentielles pour la compétitivité de l'entreprise et pour leur propre évolution professionnelle, ils sont plus enclins à faire l'effort d'apprendre » (participant #1).

Certains organisent donc des sessions d'information pour montrer comment le numérique transforme leur métier et pourquoi il est crucial de s'y adapter. Un participant mentionne aussi l'importance de valoriser les progrès réalisés par les employés pour encourager un changement de mentalité : « Quand on met en avant ceux qui ont réussi à progresser, ça motive les autres à s'y mettre aussi » (participant #4).

En combinant ces différentes stratégies : formations ciblées, mentorat structuré, adaptation des outils et sensibilisation accrue, les organisations cherchent à réduire progressivement le fossé numérique. Cependant, tous s'accordent à dire que cette transformation doit être continue et accompagnée d'un engagement fort des dirigeants pour assurer son efficacité à long terme.

Pour mettre en valeur les constats tirés des entretiens réalisés en Côte d'Ivoire, le tableau suivant montre une synthèse des résultats. Il permet de cerner les compétences clés, la perception du fossé de compétences ainsi que les stratégies adoptées localement par les gestionnaires face au fossé de compétences en marketing numérique.

Thèmes	Constats issus des entretiens (Côte d'Ivoire)
Compétences techniques	Prioritaires pour tous. Forte attente sur la polyvalence : gestion des réseaux, outils de publication, connaissances basiques en design et analyse.
Compétences créatives	Jugées très importantes. L'originalité, l'adaptation au public local et la maîtrise des formats visuels sont fortement valorisées.
Compétences stratégiques	Mentionnées comme importantes, mais souvent sous-traitées ou coconstruites avec les clients ou agences externes.
Compétences analytiques	Moins développées que dans le contexte québécois. Ressenti d'un manque de maîtrise des outils d'analyse. Peu de formation formelle.
Compétences en communication	Jugées essentielles pour la relation client, l'animation de communauté et la gestion de crise en ligne.
Fossé de compétences perçu	Fortement ressenti, lié à un accès inégal aux ressources, à une formation peu adaptée et à la rapide mutation des outils numériques.
Stratégies des gestionnaires	Autoformation, partage de connaissances en équipe, recours aux agences locales, apprentissage sur le terrain, gestion intuitive du numérique.

Tableau 3 Synthèse des résultats – Côte d'Ivoire

4.4 SYNTHESE COMPARATIVE DES RESULTATS

L'évolution rapide des réseaux sociaux influence différemment les pratiques et les attentes en marketing digital selon les contextes régionaux. Cette section vise à comparer les perceptions et les

stratégies adoptées par les gestionnaires québécois et ivoiriens face au fossé des compétences en marketing digital. En analysant les points de convergence et de divergence entre ces deux régions, il est possible de mieux comprendre comment les spécificités culturelles, économiques et organisationnelles façonnent l'adaptation des entreprises aux nouvelles exigences du marketing numérique. Cette comparaison permettra ainsi d'identifier des tendances communes ainsi que des approches distinctes qui influencent la gestion et le développement des compétences digitales.

4.4.1 SIMILARITES ET DIVERGENCES DANS LES PERCEPTIONS ET APPROCHES REGIONALES

L'analyse des verbatims met en évidence des similitudes et des différences marquées dans la perception et l'adaptation aux compétences numériques entre le Québec et la Côte d'Ivoire. Dans les deux contextes, les gestionnaires s'accordent sur le rôle central du numérique dans la performance des entreprises et soulignent l'importance d'une veille technologique continue. L'intelligence artificielle et l'automatisation sont perçues comme des atouts stratégiques pour optimiser les campagnes marketing, bien que leur adoption soit plus avancée au Québec. Le storytelling et la création de contenu visuel sont également jugés essentiels dans les deux régions, en raison de leur impact direct sur l'engagement et la fidélisation des audiences.

Toutefois, les défis varient en fonction des contextes économiques et technologiques. Au Québec, la principale lacune relevée concerne les compétences analytiques, en particulier la capacité à interpréter les indicateurs de performance et à optimiser les campagnes numériques. « Nous avons accès à beaucoup de données, mais savoir en tirer des insights exploitables reste un défi » (participant #3). Face à cette problématique, les entreprises québécoises privilégient l'autoformation, le mentorat interne et le recours à des experts externes. En Côte d'Ivoire, les défis sont d'un autre ordre : les contraintes budgétaires, l'accès limité à certaines technologies et une adoption plus progressive des outils numériques freinent le développement des compétences. « Les formations coûtent cher et toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre d'investir autant dans le digital » (participant #8). Un autre enjeu majeur en Côte d'Ivoire est l'adaptation des contenus aux

spécificités des plateformes les plus utilisées, comme Facebook, TikTok et WhatsApp, tandis qu'au Québec, l'accent est mis sur *LinkedIn Sales Navigator* et *Shopify*.

Les stratégies d'adaptation divergent également selon les contextes. Au Québec, les entreprises misent sur la spécialisation des employés et l'intégration progressive des nouvelles compétences au sein des équipes existantes. L'accent est mis sur des formations en continu et sur le développement de pôles d'expertise en interne. « On préfère miser sur l'approfondissement des compétences plutôt que sur le recrutement externe » (participant #6). En Côte d'Ivoire, où les ressources sont parfois plus limitées, les entreprises adoptent une approche plus flexible et pragmatique, en favorisant des formations courtes et ciblées ainsi que l'expérimentation de formats de contenu innovants. « Nous devons être agiles et nous adapter rapidement avec les moyens dont nous disposons » (participant #9).

Malgré ces différences, un constat s'impose dans les deux régions : l'apprentissage continu et l'expérimentation sont indispensables pour combler le fossé des compétences et s'adapter aux évolutions rapides du marketing numérique. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui investissent dans le développement des compétences internes tout en restant ouvertes aux innovations et aux nouvelles tendances.

4.4.2 INFLUENCE DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET ORGANISATIONNELS SUR LES COMPETENCES

L'évolution des compétences en marketing numérique au Québec et en Côte d'Ivoire est façonnée par des réalités environnementales et organisationnelles distinctes. Au Québec, un écosystème numérique plus mature, marqué par un accès facilité aux technologies avancées et une forte concurrence, incite les entreprises à développer des compétences spécialisées. L'analyse des données, l'automatisation et la gestion stratégique des campagnes numériques sont particulièrement valorisées. « Nous avons besoin d'experts capables d'exploiter la data pour affiner nos stratégies »

(participant #2). La disponibilité de formations continues et l'intégration de professionnels qualifiés permettent aux entreprises québécoises d'adopter rapidement les innovations technologiques. Cependant, cette course à la spécialisation génère aussi une pression importante sur les gestionnaires, qui doivent sans cesse actualiser leurs connaissances. « Les outils évoluent tellement vite qu'on doit toujours être en formation » (participant #5).

En Côte d'Ivoire, l'environnement numérique est en pleine expansion avec une adoption croissante de plateformes comme Facebook, TikTok et WhatsApp, qui jouent un rôle clé dans la visibilité des entreprises. Toutefois, des contraintes budgétaires et technologiques freinent le développement de compétences avancées. « Nous avons les idées et la créativité, mais l'accès aux outils et aux formations reste un défi » (participant #8). Dans ce contexte, les stratégies d'apprentissage sont plus pragmatiques : l'autoformation, la veille concurrentielle et l'expérimentation sont privilégiées. Sur le plan organisationnel, les entreprises québécoises tendent à structurer leurs équipes avec des rôles spécialisés, tandis qu'en Côte d'Ivoire, en particulier dans les PME et les ONG, la polyvalence est essentielle. « Chez nous, il faut savoir tout faire : créer du contenu, gérer la pub et analyser les résultats » (participant #9).

Ces dynamiques influencent la perception du fossé des compétences dans chaque région. Au Québec, l'enjeu majeur est l'actualisation et la diversification des compétences pour suivre l'évolution rapide du marché. En Côte d'Ivoire, il s'agit davantage de l'accessibilité aux ressources et aux formations pour permettre aux équipes de renforcer leurs capacités et d'adopter les technologies numériques plus largement. Dans les deux cas, l'adaptation constante est essentielle pour rester compétitif dans un environnement numérique en mutation permanente.

L'analyse des compétences numériques au Québec et en Côte d'Ivoire met en évidence des points communs, mais aussi des différences marquées dans la perception, l'acquisition et l'application de ces compétences. Dans les deux contextes, la maîtrise des outils numériques est perçue comme essentielle pour assurer la compétitivité des entreprises, avec un consensus fort sur l'importance du storytelling, de l'analyse des données et de l'automatisation des processus

marketing. Toutefois, les défis varient selon les réalités locales : tandis qu'au Québec, le principal enjeu réside dans l'actualisation constante des compétences pour suivre l'évolution rapide du marché, en Côte d'Ivoire, l'accès aux ressources et aux formations constitue un frein majeur à l'adoption des nouvelles technologies.

Face à ces écarts, des stratégies adaptées ont été mises en place. Au Québec, l'accent est mis sur la spécialisation et l'intégration des nouvelles expertises, tandis qu'en Côte d'Ivoire, l'autoformation, la veille stratégique et la polyvalence des employés permettent de pallier certaines lacunes. Malgré ces différences, un constat s'impose : dans un environnement numérique en mutation permanente, l'apprentissage continu et l'expérimentation sont indispensables pour s'adapter et prospérer. L'enjeu n'est donc pas seulement d'acquérir des compétences, mais de développer une culture, de l'agilité et de l'innovation pour répondre aux exigences du marketing numérique moderne.

Un tableau comparatif confronte les résultats observés au Québec et en Côte d'Ivoire afin de mettre en perspective les constats issus des deux contextes étudiés. Cette mise en parallèle permet de mieux appréhender les convergences et les spécificités régionales en matière de compétences numériques et de stratégies d'adaptation.

Thèmes	Québec	Côte d'Ivoire
Compétences techniques	Très valorisées. Accent sur l'IA, la maîtrise des plateformes et des outils d'automatisation.	Essentielles aussi, avec une approche plus généraliste et une nécessité d'être polyvalent sur plusieurs tâches techniques.
Compétences créatives	Valorisation du storytelling et du contenu engageant. Doivent être appuyées par les données.	Très importantes. Créativité ancrée dans le contexte culturel local, forte adaptation aux formats visuels populaires.
Compétences stratégiques	Axées sur l'adaptabilité, la stratégie personnalisée et l'analyse post-campagne.	Moins formalisées ; stratégie souvent ajustée de manière intuitive ou externalisée.
Compétences analytiques	Jugées, critiques. L'analyse des données guide la performance, mais des défis persistent dans la maîtrise des KPIs.	Moins développées. Difficultés d'accès aux bons outils ou à la formation. Utilisation limitée pour piloter les campagnes.
Compétences en communication	Complémentaires. Utilisées pour vulgariser en interne ou avec des clients.	Clés pour animer les communautés, adapter les messages et gérer les relations publiques numériques.
Fossé de compétences	Modéré, surtout dans les domaines techniques avancés. Géré via des formations et des partenariats.	Important, notamment pour les outils analytiques et l'IA. Accès limité à des ressources, grande disparité selon les profils.
Stratégies des gestionnaires	Formations internes, autoformation, collaboration entre profils diversifiés, recours à des experts externes.	Approches pragmatiques : autoformation, entraide, recours à des prestataires locaux, adaptation au fil de l'eau.

Tableau 4 Comparaison synthèse des résultats Québec – Côte d'Ivoire

CHAPITRE 5

DISCUSSION, IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

5.1 RAPPEL DE L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Ce mémoire visait à répondre à la question suivante : quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises, et quelles stratégies ces dernières peuvent-elles adopter pour combler efficacement ces écarts ? Pour y répondre, une méthodologie qualitative a été mobilisée, à travers dix entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires en marketing numérique, répartis entre le Québec et la Côte d'Ivoire. Cette approche a permis de

recueillir des récits d'expérience détaillés, mettant en lumière la diversité des perceptions, des défis et des pratiques d'adaptation dans deux contextes socioéconomiques distincts.

5.2 SYNTHESE DES RESULTATS

Les résultats ont révélé plusieurs tendances majeures. D'une part, les compétences techniques et analytiques sont unanimement reconnues comme essentielles, bien qu'elles soient aussi les plus touchées par le fossé de compétences. L'intelligence artificielle, l'analyse des données et l'adaptation aux nouveaux outils sont perçues comme des défis centraux, surtout au Québec où l'exigence de spécialisation est plus marquée. En Côte d'Ivoire, les contraintes budgétaires et d'accessibilité aux formations limitent parfois le développement de ces compétences, incitant les gestionnaires à miser sur la polyvalence, l'autoformation et des approches plus pragmatiques.

D'autre part, certaines compétences comme la créativité et la communication sont perçues de manière plus nuancée, variant selon les contextes organisationnels et culturels. Enfin, les stratégies mises en œuvre pour réduire le fossé des compétences incluent la formation continue, le mentorat, l'ajustement progressif des outils, ainsi qu'une sensibilisation accrue à l'importance du numérique.

5.3 DISCUSSION DES RESULTATS A LA LUMIERE DE LA LITTÉRATURE ET DU CADRE THÉORIQUE

5.3.1 COMPÉTENCES NUMÉRIQUES REQUISÉES

Les résultats montrent que la maîtrise d'outils numériques, l'analyse de données et la création de contenu engageant sont les piliers des compétences attendues dans le marketing digital. Ce constat appuie le modèle de Royle et Laing (2014), qui identifie cinq dimensions clés : compétences techniques, créatives, analytiques, stratégiques et communicationnelles. Cependant, les entretiens révèlent une montée en puissance des compétences liées à l'IA, et à la gestion de l'automatisation, compétences que le modèle initial n'avait pas anticipées, rejoignant ainsi les critiques formulées par Chaffey et Ellis-Chadwick (2019) sur son actualisation nécessaire.

Par ailleurs, d'autres compétences comme le marketing responsable et durable, la gestion algorithmique, l'éthique numérique et la protection des données, bien qu'elles n'aient pas été abordées de manière systématique par l'ensemble des participants, ont été mentionnées par certains comme des compétences à développer dans un avenir proche. À celles-ci s'ajoutent des allusions ponctuelles à des technologies émergentes telles que les NFT (Non-Fungible Token), la blockchain ou encore la réalité virtuelle et augmentée, qui ouvrent de nouveaux champs d'expertise en marketing digital. Leur intégration dans l'analyse repose ainsi sur une double démarche : d'une part, l'identification de signaux faibles émanant des entretiens, et d'autre part, une réflexion analytique nourrie par la littérature récente. Cette approche vise à enrichir la portée explicative du modèle de Royle et Laing (2014), en le rendant plus apte à saisir les mutations profondes et rapides qui traversent le champ du marketing numérique.

De plus, les résultats rejoignent les observations de Ghotbifar et al. (2017), qui soulignent la nécessité d'un éventail élargi de compétences en réponse à l'évolution technologique rapide. L'apparition de nouvelles plateformes (TikTok, Discord, etc.) oblige les professionnels à faire preuve d'adaptabilité et de polyvalence, comme l'ont également indiqué Kaplan et Haenlein (2020) et Loureiro et al. (2021).

5.3.2 IMPACT DE L'EVOLUTION DES RESEAUX SOCIAUX SUR LE FOSSE DES COMPETENCES

Cette étude confirme que l'évolution des réseaux sociaux constitue un facteur clé dans l'élargissement du fossé des compétences en marketing digital. Au Québec, les attentes en matière d'hyperspécialisation et la rapidité des changements technologiques creusent l'écart entre compétences disponibles et compétences requises. En Côte d'Ivoire, cet écart s'exprime autrement : les contraintes budgétaires et l'accessibilité limitée aux formations formelles freinent l'actualisation des compétences. Ces constats illustrent le caractère multidimensionnel du fossé, qui est à la fois technologique, structurel, générationnel et territorial (Ghotbifar et al., 2017; Leeflang et al., 2014).

Sur le plan technologique, les disparités d'accès aux infrastructures numériques, notamment la qualité de la connexion internet, impactent directement la capacité des entreprises à adopter de nouvelles compétences. Les dimensions structurelles se traduisent par des inégalités socio-économiques et organisationnelles, comme les contraintes budgétaires en Côte d'Ivoire, qui limitent l'investissement dans la formation continue. Par ailleurs, les facteurs générationnels jouent un rôle important, puisque les attentes au Québec d'une hyperspecialisation rapide supposent une adaptation constante des compétences, alors qu'en Côte d'Ivoire, les écarts intergénérationnels peuvent freiner l'adoption des outils digitaux. Enfin, le contexte territorial renforce ces différences, avec des environnements urbains souvent mieux équipés et desservis que les zones rurales, accentuant ainsi le fossé numérique au sein même des pays étudiés.

Le cadre théorique développé autour de la théorie de l'écart de compétences (Colbert et al., 2016) prend ici tout son sens : les compétences demandées évoluent plus vite que la capacité des individus ou des systèmes à les acquérir. L'intégration de technologies comme l'IA, le big data ou la réalité augmentée accentue cette fracture (Javornik, 2016; Kannan et Li, 2017). Pourtant, la littérature accorde encore peu de place aux dimensions contextuelles (pays du Sud, PME, secteurs sous-représentés), que cette étude vient justement enrichir.

5.3.3 STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LES GESTIONNAIRES

Les réponses des gestionnaires révèlent un éventail de stratégies d'adaptation, souvent informelles, mais créatives et efficaces. L'autoformation, l'apprentissage par l'erreur, l'entraide intergénérationnelle ou encore l'appropriation progressive des outils numériques constituent des pratiques centrales. Ces approches rejoignent les recommandations de Bughin et al. (2017), qui plaident pour une culture organisationnelle de l'expérimentation et de la formation continue intégrée.

Les résultats montrent également que certaines PME ivoiriennes valorisent la polyvalence plutôt que l'hyperspecialisation, ce qui nuance les conclusions de Royle et Laing (2014), centrées sur

une segmentation des compétences. Cette capacité d'adaptation des gestionnaires, notamment en Côte d'Ivoire, confirme l'importance du contexte culturel et économique dans l'interprétation des stratégies, comme le suggèrent Hafez (2021) et Deprince et Arnone (2018).

Enfin, l'étude révèle une prise de conscience croissante quant à la nécessité de mesurer l'impact des actions sur les réseaux sociaux, bien que les outils et méthodes de mesure restent encore peu maîtrisés. Cela fait écho aux défis identifiés par Durand (2024) et Kumar et Nanda (2023) concernant le retour sur investissement (ROI) dans le marketing social.

5.3.4 NUANCES ET CONTRADICTIONS AVEC LA LITTÉRATURE

L'un des apports majeurs de cette étude réside dans la dimension comparative entre deux contextes culturels et économiques distincts : le Québec et la Côte d'Ivoire; rarement explorée dans les recherches existantes (Dwivedi et al., 2021). Alors que la majorité des études se concentrent sur les pays développés, cette recherche met en lumière les particularités des marchés émergents, notamment les limites d'accès aux formations spécialisées, l'importance de l'adaptabilité locale, et la valorisation de la débrouillardise dans la gestion des compétences digitales. Ces observations viennent enrichir les pistes de recherches suggérées par Ghotbifar et al. (2017), qui appelaient à une exploration qualitative plus approfondie dans divers contextes.

Par ailleurs, certaines hypothèses initiales sont nuancées, voire contredites par les résultats. Par exemple, bien que l'on suppose que les compétences techniques soient les plus recherchées, plusieurs gestionnaires interrogés valorisent autant les compétences humaines (soft skills), notamment la communication, l'agilité, ou la gestion de communauté. Cela rejoint les critiques du modèle de Royle et Laing (2014), qui accorde une place secondaire aux compétences émotionnelles et relationnelles, alors qu'elles apparaissent comme centrales dans la pratique quotidienne du marketing sur les réseaux sociaux (Hudson et al., 2016; Wang et al., 2015).

5.3.5 RESULTATS ET VALEUR AJOUTEE

L'un des résultats réside dans la faible intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques actuelles, malgré sa reconnaissance comme compétence critique pour l'avenir. Cette dissociation entre perception et pratique confirme l'existence d'une zone grise souvent ignorée dans la littérature (Loureiro et al., 2021), à savoir : les gestionnaires sont conscients des enjeux futurs, mais peinent à intégrer concrètement les outils avancés dans leur quotidien professionnel.

Cette étude apporte une valeur ajoutée en offrant une compréhension contextualisée du fossé des compétences en marketing digital, à travers des témoignages concrets recueillis sur le terrain. Contrairement à une littérature souvent abstraite et centrée sur les grandes tendances globales, cette recherche met en lumière la réalité vécue par les gestionnaires, en prise directe avec les mutations des réseaux sociaux. Elle permet également une mise à jour empirique du modèle de Royle et Laing (2014), en y intégrant des compétences émergentes liées à l'intelligence artificielle, à la protection des données et à la gestion de l'automatisation, dimensions désormais incontournables dans les stratégies numériques. En outre, la perspective comparative nord-sud adoptée dans l'étude révèle non seulement des écarts en matière de ressources, mais aussi des formes d'innovation en contexte constraint, telles que l'autoformation, la coopération intergénérationnelle ou encore l'hybridation des rôles au sein des équipes marketing.

5.3.6 CONCLUSION DE LA DISCUSSION

En somme, les résultats de cette recherche confirment l'existence d'un écart de compétences en marketing digital, aggravé par l'évolution rapide des réseaux sociaux. Cette étude apporte des éclairages nuancés sur les compétences spécifiques requises, les dynamiques du fossé numérique, et les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires pour y faire face, dans deux contextes socioéconomiques distincts. Elle met en évidence la nécessité d'une adaptation continue, tant sur le plan individuel qu'organisationnel, pour suivre le rythme du changement numérique.

Les constats établis permettent de valider certaines conclusions de la littérature existante tout en y apportant des ajustements contextuels, notamment par l'intégration de perspectives issues de marchés peu étudiés comme celui de la Côte d'Ivoire. Cette contribution renforce également l'idée

que les modèles théoriques doivent être révisés et enrichis pour mieux refléter les réalités actuelles du terrain. Enfin, en mettant en lumière des pratiques d'adaptation innovantes, souvent informelles, cette étude propose des pistes concrètes pour réduire le fossé de compétences et renforcer la résilience numérique des organisations.

5.4 IMPLICATIONS PRATIQUES, THEORIQUES ET MANAGERIALES

À la lumière des résultats analysés, plusieurs implications émergent pour les milieux professionnels, académiques et décisionnels. Chaque implication est ici directement liée aux constats empiriques et aux discussions théoriques présentées précédemment.

5.4.1 IMPLICATIONS PRATIQUES

Les résultats montrent que la réponse au fossé des compétences repose souvent sur des initiatives internes, adaptatives, voire improvisées. Cela souligne le besoin pour les entreprises, en particulier les PME, de mettre en place des mécanismes de formation continue structurés, mais souples. En cohérence avec les recommandations de Bughin et al. (2017), plusieurs actions peuvent être envisagées.

Tout d'abord, l'intégration de modules de microformation ciblés, adaptés aux outils numériques spécifiques utilisés dans l'organisation, tels que la gestion de campagnes sur Meta Ads ou l'analyse de données via Google Analytics 4 apparaît comme une piste pertinente. Ensuite, le développement d'un mentorat intergénérationnel se révèle stratégique, en favorisant la circulation des savoirs entre les jeunes professionnels, natifs du numérique, et les cadres plus expérimentés. De plus, le recours aux plateformes d'autoformation comme Coursera, Udemy ou LinkedIn Learning, déjà mentionnées par certains gestionnaires interrogés, constitue une ressource précieuse pour maintenir à jour les compétences. Les résultats de cette recherche confirment d'ailleurs que l'autonomie des employés dans la construction de leur parcours de formation est bien une réalité sur le terrain, mais qu'elle mérite d'être encouragée et encadrée institutionnellement.

Cela met en lumière la nécessité d'un leadership d'accompagnement, fondé sur le soutien et la valorisation des initiatives individuelles, plutôt que sur une logique de simple contrôle.

Par ailleurs, les PME, notamment en Côte d'Ivoire, gagneraient à développer des partenariats avec des institutions académiques pour aligner la formation sur les besoins du terrain (Bhimani et Willcocks, 2014).

5.4.2 IMPLICATIONS THEORIQUES

Sur le plan théorique, cette recherche apporte plusieurs contributions majeures. Premièrement, elle actualise et étend le modèle de Royle et Laing (2014) en intégrant des compétences désormais incontournables telles que celles liées à l'intelligence artificielle, à la protection des données, à la gestion algorithmique et à l'éthique numérique, des dimensions peu présentes dans la version originale du modèle. Les résultats montrent que certaines de ces compétences émergentes peuvent enrichir des catégories existantes (ex. : l'IA et l'automatisation dans les compétences techniques et analytiques), tandis que d'autres (ex. : l'éthique numérique, la cybersécurité) semblent justifier la création de nouvelles catégories transversales ou autonomes. Un schéma actualisé est proposé pour illustrer cette bonification du modèle, en distinguant les apports des entretiens et ceux issus de la réflexion analytique.

Deuxièmement, elle renforce l'appel formulé par Dwivedi et al. (2021) en faveur d'approches contextuelles dans l'analyse du fossé des compétences en marketing digital. En comparant deux environnements socio-économiques très contrastés, l'étude démontre que les compétences numériques ne peuvent être pensées de manière universelle, mais doivent être ancrées dans les réalités spécifiques des territoires. Elle souligne la nécessité de penser les compétences comme des objets mouvants, influencés par des facteurs économiques, culturels et technologiques.

Troisièmement, cette recherche met en évidence l'utilité des approches qualitatives exploratoires pour faire émerger des dynamiques souvent invisibles dans les études quantitatives dominantes, telles que les logiques d'adaptation, les pratiques informelles ou encore les formes d'apprentissage non institutionnalisées (Barari, 2023; Ghotbifar et al., 2017). En valorisant les récits, les parcours et les stratégies d'acteurs, cette étude permet de mieux comprendre les mécanismes d'adaptation et d'appropriation.

Quatrièmement, la démarche adoptée montre que partir sur le terrain permet non seulement de valider ou d'infirmer des modèles existants, mais aussi de faire émerger des dimensions nouvelles et inattendues. Elle s'inscrit ainsi dans une logique de théorisation ancrée (Hook, 2015). Ce positionnement méthodologique constitue une contribution en soi, en proposant une voie pour étudier des phénomènes complexes et évolutifs sans tomber dans l'abstraction ou la généralisation hâtive.

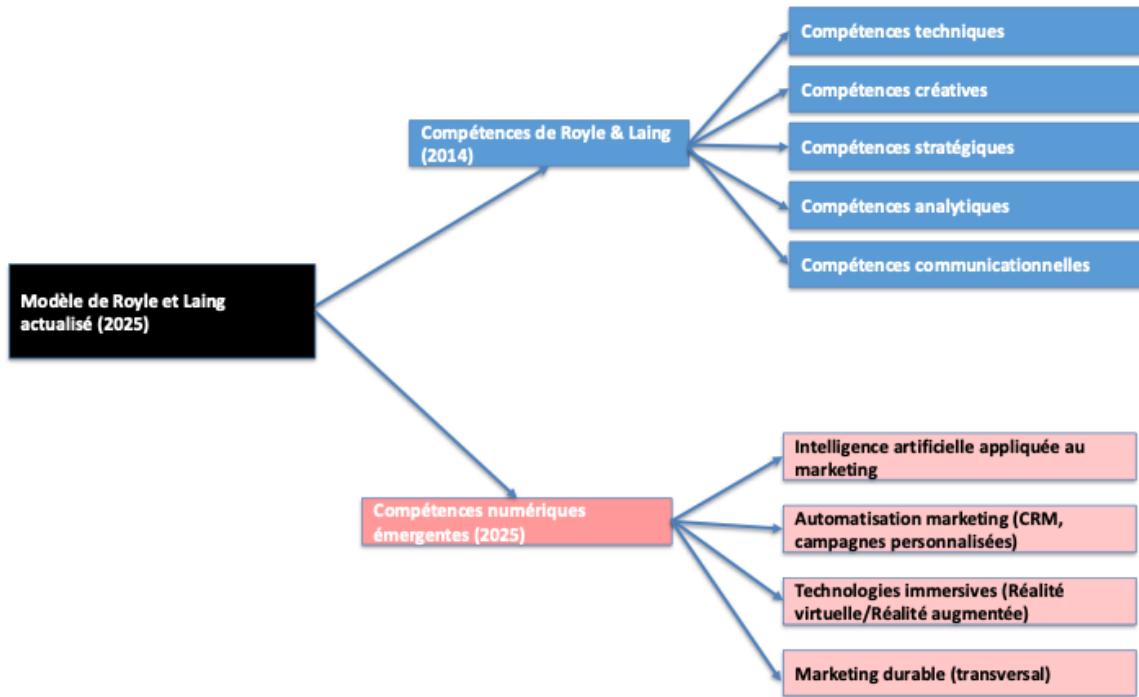
Enfin, dans un contexte de renouvellement accéléré des outils, des normes et des pratiques, cette recherche souligne l'instabilité structurelle des référentiels de compétences. Elle interroge la temporalité des compétences à l'ère du numérique. Ce constat invite à théoriser la compétence non pas comme un état, mais comme une dynamique, une capacité à apprendre, à désapprendre, à s'adapter, à évoluer en continu. Cette perspective s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur l'agilité d'apprentissage (Learning Agility) (De Meuse et al., 2011), définie comme la capacité d'un individu à acquérir rapidement de nouvelles compétences et à s'adapter efficacement à des environnements en constante évolution et sur les compétences dites « métastables », c'est-à-dire capables de rester pertinentes malgré les changements technologiques.

La Figure 2 propose une adaptation du modèle de (Royle et Laing, 2014), qui initialement avait identifié cinq (5) catégories de compétences clés en marketing digital : techniques, analytiques, stratégiques, créatives et communicationnelles.

La pertinence de cette base demeure, mais elle ne suffit plus pour décrire les réalités actuelles. Les transformations rapides des réseaux sociaux et des technologies émergentes soulignent la nécessité d'ajouter de nouvelles compétences.

Le schéma révisé, élaboré à partir des résultats empiriques, intègre des dimensions complémentaires. Il illustre ainsi le caractère évolutif des compétences nécessaires.

Figure 2 Modèle élargi des compétences en marketing digital (inspiré de Royle et Laing, 2014)



5.4.3 IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les gestionnaires jouent un rôle central dans la réduction du fossé de compétences, mais doivent dépasser une approche strictement individuelle ou déléguée aux RH. Cette recherche les invite à repenser leur posture de leadership selon trois axes complémentaires. D'abord, il s'agit d'évaluer régulièrement les compétences disponibles au sein des équipes, notamment à travers des audits internes simples permettant d'identifier les zones critiques et les besoins en formation. Cela permettrait non seulement d'identifier les écarts, mais aussi de construire des plans de formation plus ajustés, en tenant compte des priorités stratégiques de l'entreprise. Ensuite, l'adaptation des outils aux réalités du terrain s'impose : plutôt que d'imposer des technologies complexes ou mal appropriées, il est préférable de privilégier des solutions progressives et participatives, en co-construction avec les utilisateurs. Enfin, la valorisation de l'hybridation des compétences est essentielle ; il convient de reconnaître que des savoir-faire comme la créativité, la communication ou la gestion de communauté sont tout aussi stratégiques que les compétences purement techniques. Le gestionnaire a ici un rôle clé à jouer pour valoriser ces profils polyvalents, en leur offrant des opportunités de développement, en décloisonnant les fonctions marketing, et en promouvant des parcours professionnels permettant d'articuler savoir-faire techniques et compétences humaines.

Dans des contextes aussi contrastés que le Québec et la Côte d'Ivoire, cette responsabilité passe aussi par une capacité à tenir compte des spécificités locales qu'il s'agisse des ressources disponibles, des habitudes de consommation numérique ou des contraintes économiques afin d'adapter les stratégies de formation et d'accompagnement.

En ce sens, le gestionnaire devient un facilitateur de développement, capable de naviguer entre performance opérationnelle et montée en compétences de ses équipes, dans un environnement en mutation constante.

5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES POUR LES RECHERCHES FUTURES

5.5.1 LIMITES

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. D'une part, la taille et la composition de l'échantillon constituent une contrainte : bien que les dix entretiens réalisés aient permis de recueillir des données riches et nuancées, leur nombre restreint limite la portée des généralisations. Par ailleurs, les participants proviennent majoritairement de PME, ce qui exclut d'autres types d'organisations comme les grandes entreprises ou les institutions du secteur public, pourtant soumises à des dynamiques de compétences différentes. D'autre part, le cadre géographique se limite au Québec et à la Côte d'Ivoire. Si cette comparaison nord-sud s'avère pertinente, l'inclusion d'autres régions du monde pourrait apporter des éclairages complémentaires et enrichir la compréhension des écarts de compétences en contexte globalisé. En outre, la temporalité des données constitue une autre limite : les entretiens ont été menés dans un laps de temps spécifique, alors que le domaine du marketing numérique évolue très rapidement.

L'utilisation exclusive d'entretiens semi-dirigés comme méthode de collecte de données, bien qu'adaptée à l'exploration de perceptions et d'expériences, ne permet pas de valider certains écarts de compétences mentionnés à l'aide de données concrètes (par exemple, des indicateurs de performance, des profils de formation ou des descriptions de postes). Cette approche limite donc la possibilité de mesurer objectivement l'ampleur du fossé de compétences évoqué par les répondants.

Principalement des cofondateurs, directeurs ou responsables marketing, les répondants orientent les données vers une lecture stratégique et managériale de l'écart de compétences. Cela signifie que les perceptions opérationnelles (celles des employés exécutants ou des spécialistes techniques par exemple) sont peu présentes, ce qui pourrait affecter la compréhension fine des défis vécus au quotidien dans l'adaptation aux réseaux sociaux.

Enfin, certains aspects évoqués par les participants, comme l'émergence de l'intelligence artificielle dans les pratiques marketing ou l'évolution rapide des plateformes (TikTok, Threads), n'ont pu être approfondis en raison du calendrier de collecte. Ces éléments témoignent d'une transformation en cours, mais ne peuvent être analysés de façon systématique dans le cadre de cette étude ponctuelle.

5.5.2 PISTES POUR LES RECHERCHES FUTURES

À partir des limites identifiées, plusieurs pistes de recherche futures peuvent être envisagées afin de prolonger et d'enrichir les résultats de cette étude. Tout d'abord, il serait pertinent d'étendre l'enquête à d'autres régions géographiques ou à d'autres secteurs d'activité, tels que la santé, l'éducation ou les industries culturelles, pour vérifier si les constats observés se maintiennent dans des contextes socio-économiques et professionnels variés. Une autre voie intéressante consisterait à comparer les perceptions entre différents niveaux hiérarchiques : dirigeants, gestionnaires intermédiaires et employés exécutants afin d'évaluer la cohérence et l'alignement des stratégies internes de développement des compétences numériques. Par ailleurs, explorer le rôle des institutions éducatives et des politiques publiques dans la réduction du digital skills gap, notamment dans les pays en développement, permettrait de mieux comprendre les leviers systémiques d'accompagnement à grande échelle. Il serait également essentiel d'étudier l'impact des technologies émergentes comme ChatGPT, les CRM intégrant l'intelligence artificielle ou encore le commerce social automatisé sur l'évolution des compétences requises et des métiers du marketing digital. Enfin, la mise en place d'études longitudinales permettrait d'analyser l'évolution du fossé de compétences dans le temps, en lien avec les changements technologiques rapides qui caractérisent ce domaine.

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises, et d'identifier les stratégies mises en place par les gestionnaires pour combler efficacement ces écarts.. En mobilisant une approche qualitative fondée sur dix entretiens semi-dirigés menés auprès de gestionnaires au Québec et en Côte d'Ivoire,

cette étude a permis de mettre en lumière des perceptions nuancées, ancrées dans des contextes socioprofessionnels distincts, mais confrontés à des défis similaires.

Les résultats confirment l'existence d'un écart important entre les compétences requises pour gérer efficacement le marketing sur les réseaux sociaux et celles effectivement maîtrisées par les professionnels. Les compétences techniques, analytiques et créatives apparaissent comme essentielles, mais leur acquisition est entravée par des obstacles structurels, tels que le manque de formation continue, la rapidité de l'évolution technologique ou encore l'inadéquation des programmes éducatifs. Les stratégies d'adaptation observées allant de l'autoformation à la mise en place de formations interne témoignent d'une volonté managériale d'agir, mais elles révèlent aussi les limites des ressources disponibles, en particulier dans les PME et dans les pays en développement.

Ce travail contribue à la littérature scientifique de plusieurs manières. D'une part, il offre une actualisation empirique du modèle de Royle et Laing (2014) en intégrant de nouvelles compétences liées à l'intelligence artificielle, à la cybersécurité et à la gestion algorithmique. D'autre part, il apporte une perspective comparative originale entre un contexte nord-américain et un contexte africain francophone, permettant de mieux comprendre comment les dynamiques globales du marketing digital s'expriment à l'échelle locale.

Sur le plan pratique, ce mémoire propose des recommandations concrètes aux gestionnaires, notamment en matière de développement des compétences, d'adaptation des outils numériques et de valorisation des apprentissages informels. Il souligne l'urgence pour les organisations de repenser leurs modèles de formation et de gestion des talents, afin de rester compétitives dans un environnement en constante mutation.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour de futures études, notamment en élargissant l'analyse à d'autres secteurs d'activité, en mobilisant des méthodes mixtes, ou encore en explorant l'impact des innovations émergentes sur la reconfiguration des rôles marketing.

En définitive, dans un monde numérique où les réseaux sociaux redéfinissent les règles du jeu, la capacité des entreprises à combler le fossé des compétences en marketing digital ne constitue plus une option, mais un impératif stratégique.

CONCLUSION

Dans un contexte où les réseaux sociaux redéfinissent les modes de communication, de consommation et de travail, les entreprises sont confrontées à un défi de taille : acquérir et maintenir les compétences nécessaires pour tirer pleinement parti de ces outils numériques (Kaplan et Haenlein, 2010). Ce mémoire avait pour objectif d'explorer Quels sont les principaux écarts de compétences en marketing digital au sein des entreprises et d'identifier les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires pour combler efficacement ces écarts.

En mobilisant une approche qualitative auprès de gestionnaires basés au Québec et en Côte d'Ivoire, cette étude a permis de révéler des tensions profondes entre les exigences technologiques du marketing digital et les capacités réelles des équipes à s'y adapter (Chaffey et Ellis-Chadwick, 2019). Elle met en évidence trois axes majeurs : la diversité des compétences jugées essentielles, l'ampleur du fossé de compétences, et la créativité des stratégies d'adaptation.

Les résultats montrent que si les compétences techniques, analytiques et créatives sont largement reconnues comme prioritaires, leur développement demeure limité par divers facteurs : évolution trop rapide des outils, inégalités d'accès à la formation, pressions opérationnelles, ou encore manque de vision stratégique à long terme. Dans ce contexte, les gestionnaires agissent comme acteurs clés de la résilience organisationnelle, en expérimentant des solutions souvent informelles, mais adaptées à leurs réalités.

Ce mémoire apporte une contribution significative à la littérature scientifique en enrichissant et en actualisant le modèle de Royle et Laing (2014) à la lumière des compétences numériques émergentes telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et l'éthique numérique, désormais incontournables dans le paysage du marketing digital contemporain (Bughin et al., 2018) . Il se distingue également par l'adoption d'une perspective comparative nord-sud originale, encore rarement mobilisée dans les recherches en marketing numérique, permettant ainsi de mettre en

lumière des dynamiques contrastées, mais complémentaires entre le Québec et la Côte d'Ivoire. Enfin, cette étude valorise les stratégies d'adaptation développées dans des contextes de ressources limitées, en particulier au sein des PME ivoiriennes, où la débrouillardise, souvent négligée dans les cadres théoriques traditionnels, s'affirme comme une compétence stratégique à part entière.

Sur le plan pratique, l'étude offre des recommandations concrètes pour les gestionnaires, notamment en matière de formation continue, d'adaptation des outils aux compétences disponibles, et de valorisation de l'hybridation des profils.

Pour finir, elle ouvre la voie à de nouvelles recherches sur les transformations des compétences numériques, en lien avec l'intelligence artificielle, les politiques de formation et la gestion du changement. À l'heure où les entreprises doivent composer avec une incertitude permanente, la capacité à apprendre, désapprendre et réapprendre devient un levier stratégique de compétitivité durable.

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Agence Eanet. (2022). *Les réseaux sociaux : opportunités et défis pour les entreprises !* <https://www.eanet.fr/web-marketing/reseaux-sociaux/les-reseaux-sociaux-opportunities-et-defis-pour-les-entreprises>
- Alfort, P. (2024). *Exploiter le potentiel du marketing sur les réseaux sociaux pour votre entreprise : guide complet.* <https://www.ekioz.fr/marketing-reseaux-sociaux-guide-ultime/>
- Alutaybi, A., Al-Thani, D., McAlaney, J., et Ali, R. (2020). Combating Fear of Missing Out (FoMO) on Social Media: The FoMO-R Method. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6128. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/17/6128>
- Arumugam, V. (2023). A STUDY ON THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON MARKETING A BRAND. 10, 327.
- Atrian, A., et Ghobbeh, S. (2023). Technostress and Job Performance: Understanding the Negative Impacts and Strategic Responses in the Workplace.
- Balducci, B., et Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 557-590. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0581-x>
- Barari, M. (2023). Unveiling the dark side of influencer marketing: how social media influencers (human vs virtual) diminish followers' well-being. *Marketing Intelligence & Planning*, 41. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2023-0191>
- Batra, R., et Keller, K. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Belanger, F., et Crossler, R. (2011). Privacy in the Digital Age: A Review of Information Privacy Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 35, 1017-1041. <https://doi.org/10.2307/41409971>
- Benito-Osorio, D., Peris-Ortiz, M., Armengot, C. R., et Colino, A. (2013). Web 5.0: the future of emotional competences in higher education. *Global Business Perspectives*, 1(3), 274-287. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0016-5>
- Berman, R. (2018). Beyond the Last Touch: Attribution in Online Advertising. *Marketing Science*, 37. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1104>
- Besson, F. (2022, 2024). Les différents types de médias sociaux. <https://www.noiiise.com/ressources/social-media/types-medias-sociaux/>
- Bhimani, A., et Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44, 469-490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>
- Bingham, A. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Boerman, S., Kruikemeier, S., et Borgesius, F. (2017). Online Behavioral Advertising: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Advertising*, 46, 363-376. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1339368>
- Boomika Imanyavarthini, T., et Dr.Muruganramu. (2020). A STUDY ON DIGITAL MARKETING. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(04). <https://doi.org/https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201387>.
- Braun, V., et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Subramaniam, A., Dahlström, P., et Wiesinger, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce?>
- Bughin, J., LaBerge, L., et Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2017, 26-41.
- Chaffey, D., et Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk.
- Choudhary, U. (2023). IMPACT OF COVID-19: DIGITAL MARKETING OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. 97, 1-7.

- Colbert, A., Yee, N., et George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59, 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Comarketing-News. (2021). *Comment les entreprises utilisent les médias sociaux en 2021* <https://comarketing-news.fr/etude-comment-les-entreprises-utilisent-les-medias-sociaux-en-2021/>
- Creswell, J. W., et Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P., et Zewdie, S. (2011). The development and validation of a self assessment of learning agility. Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Chicago, Illinois,
- De Veirman, M., Cauberghe, V., et Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- DeJonckheere, M., et Vaughn, L. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Deprince, E., et Arnone, L. (2018). Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, 17-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1062491ar>
- Digital HEC Montréal. (2023). *Les réseaux sociaux : un incontournable dans la stratégie de marketing digital*. <https://digital.hec.ca/blog/reussir-sa-strategie-de-marketing-digital-grace-aux-reseaux-sociaux/>
- Durand, C. (2024). *Quels sont les défis du marketing à l'ère des réseaux sociaux ?* <https://www.carnetdebord.info/quels-sont-les-defis-du-marketing-a-lere-des-reseaux-sociaux/>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., et Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Edeling, A., Srinivasan, S., et Hanssens, D. (2020). The marketing–finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005>
- Ellis-Chadwick, F., et Doherty, N. F. (2012). Web advertising: The role of e-mail marketing. *Journal of Business Research*, 65(6), 843-848.
- Erevelles, S., Fukawa, N., et Swayne, L. (2015). Big Data Consumer Analytics and the Transformation of Marketing. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Flores, A. (2023). *Le facteur des médias sociaux : Amplifier l'impact de votre marque*. <https://blog.wiser.com/fr/the-social-media-factor-amplifying-your-brands-impact/>
- Gan, W., Wa, S., Ye, Z., et Yu, P. S. (2023). Web 3.0: The Future of Internet.
- Ghotbifar, F., Marjani, M., et Ramazani, A. (2017). IDENTIFYING AND ASSESSING THE FACTORS AFFECTING SKILL GAP IN DIGITAL MARKETING IN COMMUNICATION INDUSTRY COMPANIES. *Independent Journal of Management & Production*, 8(1), 1-14. https://www.redalyc.org/articulo_oa?id=449549996002 (IN FILE)
- Gilmore, J. H., et Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harvard Business Press.
- Grandmontagne, Y. (2018). *Médias sociaux : leur rôle stratégique dans les entreprises françaises*. <https://itsocial.fr/enjeux-it/enjeux-strategie/marketing-de-la-dsi/medias-sociaux-role-strategique-entreprises-francaises/>
- Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research/Sage*.

- Guest, G., Bunce, A., et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Guhathakurta, R. (2019). Kindly Do Not Ignore User-generated Content (UGC). *IndraStra Global*, 5.
- Hafez, M. (2021). The impact of social media marketing activities on brand equity in the banking sector in Bangladesh: the mediating role of brand love and brand trust. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1353-1376.
- Haroon Bhorat, Landry Signé, Zaakhir Asma, Jabulile Monnakgotla, et Rooney, C. (2023). *DIGITALIZATION AND DIGITAL SKILLS GAPS IN AFRICA | AN EMPIRICAL PROFILE*. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2023/05/Bhorat-et.-al-May-2023-Digitalization-and-digital-skills-in-Africa-2.pdf>
- Hazari, S., Bergiel, B. J., et Sethna, B. N. (2017). Hedonic and utilitarian use of user-generated content on online shopping websites. *Journal of Marketing Communications*, 23(6), 572-591. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1143383>
- Hiremath, B. K., et Kenchakkanavar, A. Y. (2016). An Alteration of the Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0: A Comparative Study. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(4).
- Holliman, G., et Rowley, J. E. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8, 269-293.
- Hook, N. (2015). Grounded theory. In *Game Research Methods* (pp. 309-320). ETC Press.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., et Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>
- Ibrahim, A. K. (2021). Evolution of the Web: from Web 1.0 to 4.0. *QUBAHAN ACADEMIC JOURNAL*, 1(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.48161/qaj.v1n3a75>
- International Telecommunication Union. (2023). *Measuring digital development Facts and Figures 2023*.
- Išoraitė, M. (2020). Digital Marketing Features. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*.
- Javornik, A. (2016). "It's an illusion, but it looks real!" Consumer affective, cognitive and behavioral responses to augmented reality applications. *Journal of Marketing Management*, 32, p.987-1011. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1174726>
- Jeffrey, D. (2024, September 9, 2024). An urgent call to bridge Canada's digital skills gap. <https://www.talentcanada.ca/an-urgent-call-to-bridge-canadas-digital-skills-gap/>
- Kannan, P. K., et Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kaplan, A., et Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
- Kaplan, A. M., et Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Krishen, A. S., Dwivedi, Y. K., Bindu, N., et Kumar, K. S. (2021). A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. *Journal of Business Research*, 131, 183-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.061>
- Król, K. (2020). Evolution of Online Mapping: From Web 1.0 to Web 6.0, Geomatics, Land Management and Landscape, 1, 33-51. In.
- Kulkarni, M. (2023). *5. INTEGRATION OF TECHNOLOGY WITH MODERN MARKETING*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30001.35680>
- Kumar, V., et Nanda, P. (2023). Social media marketing: practices, opportunities and challenges for MSMEs. *International Journal of Business Information Systems*, 44, 268-284. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2023.134948>
- Kvale, S., et Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. sage.

- Laupez, S. (2022). *Les médias sociaux : Définition, effets, et liste des principales applications.* https://leconceptmarketing.com/les-medias-sociaux-definition-effets-et-liste-des-principales-applications/#google_vignette
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., et Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Li, S., Liu, F., Zhang, Y., Zhu, B., Zhu, H., et Yu, Z. (2022). Text Mining of User-Generated Content (UGC) for Business Applications in E-Commerce: A Systematic Review. *Mathematics*, 10(19), 3554. <https://www.mdpi.com/2227-7390/10/19/3554>
- Liu, X. (2020). Analyzing the impact of user-generated content on B2B Firms' stock performance: Big data analysis with machine learning methods. *Industrial Marketing Management*, 86, 30-39.
- Lou, C., et Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of interactive advertising*, 19(1), 58-73.
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., et Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. *Journal of Business Research*, 129, 911-926. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.001>
- Madar, C. (2023). *User Generated Content (UGC) : C'est quoi et pourquoi l'utiliser ?* <https://neads.io/blog/ugc-tiktok/>
- Mangiò, F., et Di Domenico, G. (2022). All that glitters is not real affiliation: How to handle affiliate marketing programs in the era of falsity. *Business Horizons*, 65(6), 765-776.
- Manoharan, A. (2024). Enhancing audience engagement through ai-powered social media automation. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 11(2), 150-157.
- Mathur, S., Tewari, A., et Singh, A. (2021). Modeling the Factors affecting Online Purchase Intention: The Mediating Effect of Consumer's Attitude towards User- Generated Content. *Journal of Marketing Communications*, 28, 725 - 744.
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Ceruti, F., Chiacchierini, C., Godey, B., et Pederzoli, D. (2018). Affecting brand loyalty intention: The effects of UGC and shopping searches via Facebook. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9, 270 - 286.
- Mero, J., Leinonen, M., Makkonen, H., et Karjaluoto, H. (2022). Agile logic for SaaS implementation: Capitalizing on marketing automation software in a start-up. *Journal of Business Research*, 145, 583-594. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.026>
- Minculete, G., et Olar, P. (2018). Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24(2), 63-69. <https://doi.org/doi:10.1515/kbo-2018-0067>
- Nematbakhsh, M. (2012). Evolution of the World Wide Web : From Web 1.0 to Web 4.0. *International journal of Web & Semantic Technology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5121/ijwest.2012.3101>
- Ozdemir, S., Zhang, S., Gupta, S., et Bebek, G. (2020). The effects of trust and peer influence on corporate brand—Consumer relationships and consumer loyalty. *Journal of Business Research*, 117, 791-805. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.027>
- Paintsil, A., et Kim, H.-S. (2022). Sharing personal experiences and online consumer engagement: A case study of Glossier. *Journal of Global Fashion Marketing*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/20932685.2021.1947150>
- Papageorgiou, G., et Marneros, S. (2023). *Developing a Framework Model for Cultivating Digital Marketing Competencies.* <https://doi.org/10.1109/ZINC58345.2023.10173988>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.* Sage publications.
- Peter, H. (2025). Bridging the Skills Gap: Aligning Malaysia's Education System with the Future Labor Market Needs.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., et Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117-128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>
- Pirzada, K., et Khan, F. (2013). Measuring Relationship between Digital Skills and Employability. *European Journal of Business and Management*, 5, 124-133.

- <https://consensus.app/papers/measuring-relationship-between-digital-skills-and-pirzada-khan/4b1880dda2a054c9ae74daa5e7746038/>
- Plaut, A., K. (2023). *Pourquoi les réseaux sociaux sont-ils importants pour une entreprise ?* <https://www.doola.com/fr/blog/why-is-social-media-important-for-a-business/>
- Qin, C., Zhang, L., Cheng, Y., Zha, R., Shen, D., Zhang, Q., Chen, X., Sun, Y., Zhu, C., et Zhu, H. (2023). A comprehensive survey of artificial intelligence techniques for talent analytics. *arXiv preprint arXiv:2307.03195*.
- Ranjan, K. (2024). The Impact of Social Media. 07, 252-258.
- Royle, J., et Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- Rust, R., Moorman, C., et Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, 88.
- Santos, M. L. (2021). The “so-called” UGC: an updated definition of user-generated content in the age of social media. *Online Information Review, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2020-0258>
- Sawy, A., et Bögenhold, D. (2023). Dark, darker, social media: dark side experiences, identity protection, and preventive strategies of micro entrepreneurs on social media. 25, 223-252. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2022-0017>
- Schmidt, F., et Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Seers, K. (2011). Qualitative data analysis. *Evidence Based Nursing*, 15, 2-2. <https://doi.org/10.1136/ebnurs.2011.100352>
- Seigne, B. (2023). *Tout savoir sur les médias sociaux [Guide 2024]*. <https://metricool.com/fr/les-medias-sociaux/>
- Sheehan, B., Jin, H. S., et Gottlieb, U. (2020). Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption. *Journal of Business Research*, 115, 14-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
- Siddiqui, S., et Singh, T. (2016). Social Media its Impact with Positive and Negative Aspects. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 5, 71-75. <https://doi.org/10.7753/IJCATR0502.1006>
- Smith, T., Johnson, E., Davis, C., et Rusdi, A. (2024). Social Media Marketing is an Effective Strategy for Increasing Brand Awareness, Customer Loyalty, and Sales Keywords: Effects of social media marketing, Impact of social media on brand awareness, and Social media's role in customer loyalty. *Journal of Social Media Marketing*, Vol 5, 61-78.
- Sparks, B. A., et Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32, 1310-1323.
- Spiller, L., et Tuten, T. (2019). Assessing the Pedagogical Value of Branded Digital Marketing Certification Programs. *Journal of Marketing Education*, 41, 77-90. <https://doi.org/10.1177/0273475318822686>
- Tafesse, W., et Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732-749.
- Vargas-Hernández, J., et López-Lemus, J. (2021). Strategic Implications of Organizational Culture, Knowledge, Learning Organizations, and Innovation on Sustainable Organizations. In (pp. 109-139). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6453-0.ch005>
- Varnali, K., et Toker, A. (2010). Mobile marketing research: The-state-of-the-art. *International Journal of Information Management*, 30(2), 144-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.009>
- Veleva, S. S., et Tsvetanova, A. I. (2020). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1), 012065. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012065>
- Wang, R. J.-H., Malthouse, E. C., et Krishnamurthi, L. (2015). On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217-234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.

CERTIFICATION ÉTHIQUE

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique auprès du CER-UQAC. Le numéro du certificat est 2025-1928.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction

Objet du questionnaire : ce questionnaire fait partie d'une étude qualitative visant à explorer en profondeur les compétences en marketing numérique au sein des organisations. L'étude s'appuie sur le modèle du marketeur de Royle et Laing (2014) pour examiner les compétences techniques, créatives, stratégiques, analytiques, et en communication nécessaires pour réussir dans un environnement numérique en constante évolution. Vos réponses détaillées aideront à identifier les défis spécifiques, les écarts de compétences, et les stratégies adoptées par les entreprises pour combler ces écarts. Les informations recueillies seront utilisées pour mieux comprendre comment les organisations peuvent s'adapter aux exigences croissantes du marketing numérique et améliorer leur compétitivité sur le marché.

Ce questionnaire est destiné aux responsables marketing, chefs de projet numérique, directeurs de la communication ou gestionnaires de stratégie digitale.

Section 1 : contexte organisationnel

1. Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle au sein de l'entreprise.
2. Comment décririez-vous l'attitude de votre entreprise envers le numérique, et comment cela influence-t-il le développement des compétences en marketing numérique dans votre équipe ?
3. Comment le marketing numérique est-il intégré dans votre stratégie globale d'entreprise ?

Section 2 : compétences techniques

1. Quelles technologies ou plateformes numériques sont les plus importantes pour vos campagnes actuelles, et pourquoi ?
2. Pouvez-vous partager un exemple où votre équipe a rencontré des difficultés techniques dans la gestion des campagnes numériques, et comment ces défis ont-ils été surmontés ?
3. Quels mécanismes favorisent l'apprentissage continu des nouvelles technologies au sein de votre équipe ?

Section 3 : compétences créatives

1. Quelles sont les compétences créatives essentielles à maîtriser ? (Ex : génération d'idées originales, maîtrise de logiciel de graphisme, capacité à tourner et éditer des vidéos/stories, etc.)
2. Pouvez-vous donner un exemple où une idée créative a radicalement transformé une campagne ?

Section 4 : compétences stratégiques

1. Comment votre équipe élabore-t-elle des stratégies numériques alignées sur les objectifs de votre entreprise ?
2. Pouvez-vous décrire une situation où une stratégie numérique a dû être radicalement révisée ?
3. Quelle est l'importance de l'expérience utilisateur (UX) dans vos stratégies numériques ?

Section 5 : compétences analytiques

1. Comment votre équipe utilise-t-elle les données pour prendre des décisions en matière de marketing numérique et anticiper les tendances futures ?
2. Pouvez-vous donner un exemple où l'analyse des données vous a amené à changer de manière importante votre stratégie numérique ?
3. Quels sont les principaux défis rencontrés par votre équipe lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité des campagnes numériques ?

Section 6 : compétences en communication

1. Comment gérez-vous la communication interne concernant les campagnes numériques, notamment pour les parties prenantes non techniques ?
2. Comment gérez-vous la communication et les interactions avec les clients sur les plateformes numériques ?

--

Jusqu'à présent, nous avons discuté de 5 types de compétences numériques, soit les compétences techniques, créatives, stratégiques, analytiques et en communication. Selon vous, est-ce qu'il y a d'autres types de compétences numériques à maîtriser ?

Section 7 : Perception du skills gap

1. Percevez-vous un écart entre les compétences numériques actuelles de votre équipe et les exigences du marché ?
Si oui :
 1. Quelles sont les compétences numériques manquantes/à développer ?
 2. Dans quelle(s) catégorie(s) de compétences (techniques, créatives, stratégiques,) l'écart est-il le plus marqué ? Pourquoi ?
 3. Quelles initiatives spécifiques avez-vous mises en place pour combler ces écarts, et quels en sont les résultats observés jusqu'à présent ?
 4. Comment évaluez-vous l'efficacité des programmes de formation ou des ateliers que vous avez utilisés pour améliorer les compétences numériques ?

Si non :

1. Quelles initiatives votre entreprise met-elle en place pour rester à jour dans les compétences requises ?
2. Comment évaluez-vous la capacité de votre équipe à s'adapter aux évolutions rapides du marketing numérique ?

Section 8 : conclusion et suggestions

1. Quelles compétences en marketing numérique pensez-vous qu'il sera essentiel de développer à l'avenir pour répondre aux défis de l'avenir ?
2. Avez-vous des recommandations pour d'autres entreprises qui cherchent à combler le fossé des compétences numériques ?
3. Quels sujets ou questions n'ont pas été abordés, mais que vous jugez essentiels ?

ANNEXE II

SYNTHESE DES CODES NVIVO QUEBEC

STRUCTURE DES DONNÉES DES RECOMMANDATIONS POUR COMBLER L'ÉCART DES COMPÉTENCES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Formation continue	Apprentissage continu	Développement des compétences
Ateliers internes	Formation interne	
Lunch & learn	Formation informelle	
Partage de connaissances	Capitalisation du savoir	Collaboration
Mettre en place des mentors	Accompagnement professionnel	Mentorat
Partenariats avec des experts externes	Collaboration avec l'externe	Expertise externe
Recruter des profils ayant une solide compréhension numérique	Renforcement des équipes numériques	Développement des compétences
S'associer à d'autres entreprises	Coopération interentreprises	Partenariat stratégique

STRUCTURE DES DONNÉES DES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISÉS

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Réunions de suivi	Échanges synchrones	Communication interne
Tableaux de bord visuels	Visualisation de données	
Résumés synthétiques	Clarté de l'information	
Comptes rendus clairs et accessibles	Clarté de l'information	
Briefs clairs	Instructions précises	
Dashboard	Visualisation de données	
Plateformes numériques	Outils digitaux	Canal de communication
Metricool	Outil de planification	
Slack	Messagerie collaborative	
Email	Communication asynchrone	
Courriel		
Messageries des réseaux sociaux	Messagerie sociale	
LinkedIn	Communication professionnelle	Communication externe

STRUCTURE DES DONNÉES DES INITIATIVES POUR COMBLER L'ECART DES COMPETENCES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Formations continues et certifications	Apprentissage structuré	Développement des compétences
Formations spécifiques	Montée en compétences ciblée	
Formation continue	Formation régulière	
Veille stratégique et partage interne	Partage de l'information	Intelligence collective
Apprentissage continu	Développement personnel	Apprentissage autonome
Plan de formation	Structuration de l'apprentissage	Gestion RH
Analyse des résultats de campagne	Évaluation des performances	Pratique stratégique
Visualisation de Dashboard	Outils d'aide à la décision	Data marketing

STRUCTURE DES DONNÉES DES TECHNOLOGIES/PLATEFORMES CLES UTILISEES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
LinkedIn Sales Navigator	Prospection B2B	Réseau professionnel
Google Ads	Publicité numérique	Plateforme marketing
Elastic	Analyse de données	Outil technique
Metricool	Planification et reporting	Outil d'analyse social media
Canva	Design visuel	Création de contenu
CapCut	Édition vidéo mobile	
Notion	Organisation de projet	
Suite Google	Outils collaboratifs	Suite bureautique cloud
Toggle	Suivi du temps	Gestion du temps
Klaviyo	Email marketing automatisé	Automatisation
Shopify	E-commerce	Vente en ligne
Figma	Design collaboratif	UX/UI
CRM	Gestion de la relation client	Outil CRM
Google Analytics	Analyse d'audience	Data marketing
Meta Business suite	Gestion multicanale	Réseaux sociaux
Facebook / Instagram	Réseaux sociaux	Plateformes sociales
MailChimp	Automatisation email	Email marketing
LinkedIn	Réseau pro	Plateforme sociale

STRUCTURE DES DONNÉES DES COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LE FUTUR

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
La génération d'idées originales	Pensée créative	Idéation

Canva, Photoshop, logiciels de graphisme	Compétence en design	Outils créatifs
Capacité à créer/éditer des vidéos	Création audiovisuelle	Médias
Le copywriting / rédaction pour le Web	Communication persuasive	Contenu
L'aspect visuel	Sens esthétique	Design
Stratégie de contenu	Planification créative	Contenu marketing
Processus d'idéation	Génération d'idées	Créativité
Raconter une histoire / storytelling	Narration	Communication narrative
Proposer des concepts originaux	Innovation	Idéation
Maîtrise de la vidéo	Technique audiovisuelle	Médias

STRUCTURE DES DONNÉES DES DÉFIS DES GESTIONNAIRES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Obtenir une vision claire du ROI	Évaluation de la rentabilité	Défi de performance
Déterminer l'impact des campagnes numériques	Analyse d'efficacité	Défi analytique
Interprétation des données		
Attribution des résultats	Mesure des performances	Défi marketing
Choisir les bons KPIs	Sélection d'indicateurs	Défi de mesure

STRUCTURE DES DONNÉES DES MÉCANISMES D'APPRENTISSAGE CONTINU

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Veille technologique régulière / constante	Surveillance technologique	Apprentissage informel
Formation en ligne	Digital Learning	Apprentissage formel
Formations et webinaires		
Partage de connaissances en interne	Savoir partagé	Apprentissage collaboratif
Expérimentation sur nouvelles plateformes et outils	Apprentissage par l'action	Innovation
Auto-formation	Initiative individuelle	Apprentissage autonome

STRUCTURE DES DONNÉES DES COMPÉTENCES CRÉATIVES ESSENTIELLES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATEGORIE
Maîtrise de l'IA et de l'automatisation	Automatisation intelligente	Compétences technologiques
Utilisation des outils d'intelligence artificielle		
L'intelligence artificielle		
Maîtrise des outils	Compétence technique	
La capacité à comprendre et interpréter les données analytiques	Analyse de données	Compétences analytiques
Analyse prédictive des tâches		
Analyses de données Web		
L'analyse avancée des données		
La capacité à naviguer entre plusieurs canaux marketing	Marketing multicanal	Compétences stratégiques
Une compréhension des dynamiques culturelles et du comportement des consommateurs	Compréhension interculturelle	
Adaptabilité	Souplesse cognitive	Compétences comportementales
Flexibilité opérationnelle	Souplesse organisationnelle	
La maîtrise des nouvelles technologies et de l'IA	Automatisation intelligente	Compétences technologiques

ANNEXE III

SYNTHESE DES CODES NVIVO CÔTE D'IVOIRE

STRUCTURE DES DONNÉES DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR LE FUTUR

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Création de chatbots	Automatisation de la communication	Compétences technologiques
L'adaptabilité	Souplesse cognitive	Compétences comportementales
L'esprit autodidacte	Autonomie dans l'apprentissage	
Anticiper les tendances	Veille stratégique	Compétences stratégiques
Gestion de l'expérience client omnicanal	Expérience client	
Réalité augmentée (AR)	Technologies immersives	Compétences technologiques
Réalité virtuelle (VR)	Technologies immersives	
Blockchain	Technologies émergentes	
NFT(Non-Fungible Token)	Technologies émergentes	
Compétences en éthique numérique et en protection des données	Responsabilité numérique	Compétences éthiques
Compétences en marketing responsable et durable	Responsabilité sociale	
Analyse avancée des données	Analyse de données	Compétences analytiques
Intelligence artificielle	Automatisation intelligente	Compétences technologiques
Automatisation du marketing	Automatisation intelligente	
Création de contenu interactif et immersif	Innovation créative	Compétences créatives
Marketing de la réalité augmentée et virtuelle	Marketing immersif	

STRUCTURE DES DONNÉES DES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISÉS

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Rapports synthétiques	Rapports clairs	Communication interne
Réunions régulières	Suivi de projet	
Réunions de suivi	Échanges synchrones	
Newsletters	Communication régulière	Communication externe
Rapports clairs et synthétiques	Clarté de l'information	
Rapports interactifs et visuels	Visualisation de données	
Rapports simples et visuels	Simplicité visuelle	
Email	Outils numériques	Canal de communication
Whatsapp	Messagerie instantanée	
Messenger	Collaboration numérique	
Microsoft teams	Messagerie collaborative	
Slack	Outils de reporting	
Plateformes numériques	Transformation digitale	
Réseaux sociaux	Communication externe	

STRUCTURE DES DONNÉES DES TECHNOLOGIES/PLATEFORMES CLES UTILISÉES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Facebook	Réseaux sociaux grand public	Plateforme de diffusion
Instagram	Réseaux sociaux visuels	
LinkedIn	Réseau pro	
TikTok	Réseaux sociaux émergents	
Google Ads	Publicité numérique	
Campagnes email	Email marketing	Canal de communication
Google Marketing Platform	Suite publicitaire intégrée	
MailChimp	Gestion de campagnes emails	Outil d'automatisation

STRUCTURE DES DONNÉES DES RECOMMANDATIONS POUR COMBLER L'ÉCART DES COMPÉTENCES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Adopter une approche unique	Personnalisation stratégique	Stratégie d'adaptation
Adopter une approche agile	Méthodologie agile	
Adaptation des stratégies en fonction des résultats	Approche itérative	
Adopter une attitude ouverte face aux nouvelles méthodes	Ouverture au changement	Adaptabilité
Adopter des technologies avancées progressivement	Transformation numérique progressive	
Former continuellement les équipes	Formation continue	Développement des compétences
Encourager l'auto-apprentissage	Apprentissage autonome	
Accorder davantage de confiance aux équipes numériques	Autonomisation des équipes	Culture organisationnelle
Foster une culture de l'apprentissage	Culture apprenante	
Cultiver une culture d'expérimentation	Innovation culturelle	
Intégrer le numérique comme un élément clé	Transformation digitale	Vision stratégique
Mettre en place des périodes d'expérimentation	Culture de l'expérimentation	Innovation
Recruter des talents spécialisé	Renforcement des équipes	Ressources humaines
Partenariats avec des experts externes	Collaboration externe	Partenariat et expertise externe
Partage des découvertes	Partage des connaissances	Collaboration
Mécanismes de feedback	Boucle de rétroaction	Gestion des connaissances

STRUCTURE DES DONNÉES DES COMPÉTENCES CRÉATIVES ESSENTIELLES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
La génération d'idées originales/innovantes	Pensée créative	Idéation
La capacité à créer des prompts efficaces	Interactions avec IA	Créativité numérique
La conception de chatbots	Créativité technique	Technologies créatives
La maîtrise de logiciels graphiques	Compétence en design visuel	Outils créatifs
La création de contenus originaux	Expression créative	Contenu
L'art de formuler des messages percutants	Communication persuasive	

La capacité à tourner/monter des vidéos	Création audiovisuelle	Médias
Adopter une approche créative	Approche innovante	Posture créative
Adobe Photoshop, Illustrator, Canva	Outils de création graphique	Compétence technique
Concevoir et gérer des campagnes publicitaires	Compétence créative stratégique	Communication marketing
La flexibilité	Adaptabilité	Soft skills
Penser différemment / être créatif	Attitude innovante	
L'ouverture à l'innovation	Curiosité / ouverture d'esprit	Posture personnelle

STRUCTURE DES DONNÉES DES DÉFIS DES GESTIONNAIRES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Interpréter des indicateurs complexes	Difficulté d'analyse	Défi analytique
Traduction des données collectées	Interprétation de données	
Variation des indicateurs de performance	Inconstance des KPIs	Défi de mesure
Changements d'algorithmes	Environnement instable	Défi technologique
Attribuer les conversions à certaines actions	Problèmes d'attribution	Défi d'efficacité marketing
Définir des indicateurs clairs et pertinents	Difficulté de cadrage	Défi stratégique

STRUCTURE DES DONNÉES DES MÉCANISMES D'APPRENTISSAGE CONTINU

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Veille technologique	Surveillance du marché	Apprentissage informel
Sessions de veille technologique	Suivi d'innovation	
Formations	Développement des compétences	Apprentissage formel
Formation personnelle	Initiative individuelle	Apprentissage autonome
Partage des connaissances	Apprentissage collaboratif	Transfert de savoir
Sessions de formation internes	Apprentissage structuré	Formation interne
Apprentissage continu / webinaires	Apprentissage en ligne	Développement professionnel
Conférences	Échange d'expertise	Réseautage / inspiration

STRUCTURE DES DONNÉES DES INITIATIVES POUR COMBLER L'ECART DES COMPÉTENCES

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Formations et des ateliers	Développement formel	Renforcement des compétences
Recherche	Veille active	Intelligence stratégique
Veille concurrentielle	Observation du marché	
Analyse des tendances	Anticipation	
Formations avancées	Spécialisation	Développement des compétences
Formation continue	Formation régulière	Apprentissage continu
Recrutement de talents spécialisés	Renforcement RH	Ressources humaines
Partenariats et conférences	Ouverture externe	Collaboration et réseautage
Amélioration des processus internes	Optimisation organisationnelle	Gestion interne