



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 5, numéro 12

Avril-Juin 2022

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

DETERMINANTS THEORIQUES DE L'ADOPTION DE LA DIGITALISATION PAR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Pascal MUKWATI UDUKAYENDJI

Chef de Travaux, Diplômé d'Etudes approfondies en Sciences Economiques et Doctorant à
l'Université Pédagogique Nationale, Kinshasa/RDC

**Michaël NZAMBA KASONGO, Willair LUANKABU BEA, Alain AZIDI
MUNGANGA, Cédrick BOKUNGU INGONZO, Christelle SITA
MAKWAYA, MATA EYENGA et MUBIALA KAYINZA**

Tous Cadres scientifiques à l'Université Pédagogique Nationale, Kinshasa/RDC

RESUME

Le présent article dresse une revue de littérature sur les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les petites et moyennes entreprises. Les analyses se sont focalisées sur les modèles tant théoriques qu'empiriques traitant l'adoption des innovations. Elles s'inscrivent aussi dans la perspective de l'adoption des innovations, particulièrement les innovations technologiques des Petites et Moyennes entreprises en République Démocratique du Congo.

Mots-clés : *digitalisation, petites et moyennes entreprises, innovations technologiques.*

ABSTRACT

This article presents a literature review on the determinants of digitalization adoption by small and medium enterprises. The analysis focuses on both theoretical and empirical models of innovation adoption. They also focus on the adoption of innovations, particularly technological innovations by small and medium-sized enterprises in the Democratic Republic of Congo.

Keywords : *digitalization, small and medium enterprises, technological innovations.*

INTRODUCTION

Dans le contexte économique actuel, marqué par l'incertitude et la concurrence acharnée, la pérennité des entreprises se présente dans leur capacité à s'adapter rapidement aux changements et à innover. Dès lors, il est indispensable pour les entreprises de suivre les évolutions et les exigences de leur environnement afin qu'elles puissent garantir leur pérennité en gardant une position concurrentielle avantageuse.

Au fait, nous remarquons à l'heure actuelle que les entrepreneurs qui effectuaient des longues distances pour effectuer les transactions, dès l'avènement du système financier numérique en l'occurrence : M-pesa, Illico cash, Orange Money, Airtel Money, Cash-express pour ne citer que ceux-ci en ligne, sans un moindre déplacement.

A cet égard, la scène actuelle des organisations a connu une révolution digitale qui aura un impact considérable sur plusieurs niveaux. D'une part, cette révolution digitale a engendré divers bouleversements. Ceux-ci se manifestent par les constats suivants : le changement de l'environnement du travail, le rapport au temps, les transformations relationnelles et le développement de l'individu. D'autre part, ce changement suppose de nouveaux modes de travail qui remettent en cause les modes traditionnels (hiérarchiques), et rendent également peu efficace les systèmes d'informations déjà existants.¹

Le concept de la digitalisation consiste en l'intégration des nouvelles technologies dans les processus commerciaux et sociaux, pour les améliorer et par conséquent créer une valeur ajoutée pour l'entreprise. Certains auteurs considèrent la digitalisation des entreprises comme « la mise en place d'une plateforme informatique qui sera l'intermédiaire entre l'entreprise et ses partenaires ».²

¹ MARCHAL A., « Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique », dans *Question (s) de management*, n° 7, 2014, pp. 131- 141.

² NAFZAOUI M.A., et EL ADIB M., « L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit », dans *Revue internationale du chercheur*, Vol°1, n°03, 2020, pp. 66-90.

Bref, la digitalisation renvoie à l'adoption de nouveaux outils digitaux. Elle demeure donc une nécessité à adopter par les petites et moyennes entreprises pour répondre aux exigences de leur environnement. De ce fait, L'adoption de la digitalisation des entreprises s'inscrit dans le cadre de l'adoption des innovations technologiques. Cela nous a amené à s'interroger, de point de vue théorique, sur les déterminants qui peuvent expliquer l'adoption de la digitalisation.

Dans ce sens, notre article vise à mettre l'accent sur une revue de littérature qui s'intéresse aux déterminants de l'adoption de la digitalisation par les petites et moyennes entreprises. Ceci nous a conduits à se focaliser sur les modèles tant théories qu'empiriques traitant l'adoption des innovations.

En fait, cet article s'inscrit, alors, dans la perspective de l'adoption des innovations, particulièrement les innovations technologiques des Petites et Moyennes entreprises en République Démocratique du Congo. Pour cela, nos questions de recherche sont focalisées sur les facteurs qui déterminent l'adoption des innovations savoir : Quels sont les déterminants, de point de vue théorique, de l'adoption de la digitalisation par les Petites et Moyennes Entreprises en RDC ? Quelles sont les théories développées par rapport à la digitalisation ou système financier numérique ?

Pour muscler cette réflexion, nous avons utilisé la méthode qualitative portant sur toutes les théories enrichissantes en rapport avec le système financier numérique.

Le présent article s'organise en différents points. D'abord, nous allons présenter la revue de la littérature théorique traitant la notion et la typologie des innovations. Ensuite, nous présenterons la revue de la littérature empirique inhérente à notre problématique précitée et terminerons ainsi notre manuscrit par une discussion qui porte sur les modèles et théories explicatifs de l'adoption des innovations tout en proposant un modèle conceptuel de la recherche.

I. REVUE DE LITTÉRATURE THEORIQUE SUR LA DIGITALISATION

Les progrès technologiques du XXIème siècle bouleversent les secteurs économiques comme on en a vécu auparavant lors de la révolution industrielle au XIX siècle. L'innovation, qui ouvre de nouvelles perspectives économiques, donne naissance à de nouveaux produits, services, et méthodes de travail. L'économie a évolué, car en quelques années, une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance des économies : la digitalisation. Le succès économique ne reposant plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses, mais plutôt sur un capital immatériel comme source d'avantage compétitif.

Ce point présente une revue de littérature théorique, ainsi qu'empirique et est divisé en quatre points essentiels. Le premier point traite la revue de littérature théorique sur la digitalisation, le deuxième point porte sur la revue de littérature sur l'analyse de la performance des Petites et Moyennes Entreprises, le troisième point analyse la revue de littérature empirique de l'adoption de la digitalisation par les Petites et Moyennes Entreprises et le quatrième et dernier point fait l'objet de la revue de littérature empirique sur l'impact de l'adoption sur les performances des PME, ainsi le cadre conceptuel de notre dissertation.

La thématique qui est au centre de notre étude a déjà fait l'objet de plusieurs travaux aussi bien dans le monde, en Afrique qu'en RDC. S'il n'est pas possible de faire le recensement de toutes ces études sur la digitalisation et la performance des Petites et Moyennes Entreprises, il est cependant possible de sérier les principales orientations dans lesquelles elles s'inscrivent.

I. 1. Généralités sur la digitalisation

Le concept d'entreprise digitale reste mal défini dans la littérature. Pour notre part, nous retiendrons que l'entreprise digitale est celle qui a fait entrer dans son fonctionnement quotidien l'utilisation d'outils numériques innovants, tels que le Big Data, l'intelligence artificielle, les systèmes informatiques dématérialisés, les réseaux sociaux et l'Internet des objets. La

digitalisation signifie donc dans un premier temps avoir réussi à mettre en place de tels outils et à les utiliser. L'usage de ces nouveaux outils renvoie immédiatement à la question de leur utilité.

Pour que la digitalisation soit complète, il faut que l'entreprise se transforme. Plus particulièrement, une transformation digitale réussie permet aux entreprises d'identifier et de répondre plus rapidement aux besoins et aux préférences des consommateurs ainsi que de développer des produits et services plus innovants que les concurrents.

Néanmoins, afin de proposer et de monétiser de nouveaux produits et services innovants, les entreprises ont besoin d'être appuyées par des processus commerciaux de digitalisation : efficacité opérationnelle, discipline dans les processus, fiabilité des données, efficacité des coûts et sécurité des transactions deviennent les clés du succès au sein de marchés compétitifs et volatiles.

La relation entre la digitalisation et transformation digitale peut être considérée comme réciproque : les technologies digitales encouragent voire forcent à la transformation digitale, c'est-à-dire à la possibilité de diriger le business par le digital ; d'un autre côté, pour mettre en place de telles technologies, il est nécessaire que l'entreprise se transforme en profondeur, et que les entreprises soient capables de maximiser leur nouveau modèle commercial centré sur les clients grâce à une excellence opérationnelle. En d'autres termes, à l'ère numérique, les entreprises qui réussissent sont à la fois digitales et digitalisées.

Il y a un consensus dans la littérature existante sur le fait que l'ère numérique s'accompagne de changements considérables dans la comptabilité et plus particulièrement dans la comptabilité de gestion. Ces effets sur le travail des contrôleurs de gestion sont visibles sous différentes facettes et ont été largement négligés dans les initiatives de recherche empirique.

Les nouvelles technologies comme le Big Data sont susceptibles de proposer de nouvelles opportunités permettant de mesurer la satisfaction du consommateur (par exemple en mesurant le ton de voix du client lors d'un appel ou en analysant son langage corporel), l'investissement des employés

(par exemple en observant la navigation internet et les cliques effectués) ainsi que les performances managériales.

Ces mesures peuvent ensuite être implémentées dans les systèmes de contrôle de gestion pour aligner au mieux le comportement des salariés et les objectifs de l'entreprise. Un autre domaine qui risque également d'être largement impacté par la révolution numérique est celui de la planification et de la budgétisation. La budgétisation est le noyau traditionnel de la comptabilité et du contrôle de gestion mais cette activité a été vigoureusement critiquée car elle requiert un temps considérable, elle semble détachée de la stratégie d'entreprise et elle constitue un frein à une adaptation rapide aux environnements en mutation.

Cette critique s'insère dans le discours du "Beyond Budgeting" ou la "gestion sans budget". Alors que ce discours a suscité un vif intérêt dans le monde académique, de nombreuses entreprises semblent encore fermement accrochées à leurs pratiques classiques de budgétisation.

Néanmoins, la révolution numérique pourrait apporter une nouvelle dynamique au débat sur le budget. En effet les analyses prédictives fondées sur le Big Data seraient susceptibles de constituer un grand changement permettant d'aboutir à une analyse en temps réel plus rapide, plus pertinente et plus intuitive. Ces analyses seront constituées à partir d'une très large palette de données internes et externes, financières et non-financières, ce qui représente un changement supplémentaire pour les contrôleurs de gestion qui se sont toujours concentrés sur des données financières internes à l'entreprise.

En outre, la modification des tâches du contrôleur de gestion aura très certainement un impact sur le rôle joué par le contrôle de gestion au sein des entreprises. Dans ce contexte, les rôles de contrôleur surveillant, contrôleur business Partner, contrôleur coordinateur et contrôleur pourvoyeur d'informations seront mis à l'épreuve de la digitalisation.

Pour la transformation numérique, il n'y a actuellement aucune définition acceptée. De plus, les termes de numérisation sont souvent utilisés

de manière interchangeable. Une revue de la littérature sur l'état actuel de la technologie de la transformation numérique a apporté de nombreux concepts différents au phénomène considéré. Dans le contexte de la transformation digitale, certaines définitions sont les suivantes :

Selon Westerman, Bonnet et McAfee, l'utilisation de la technologie pour améliorer considérablement les performances ou la portée des entreprises est devenue un sujet brûlant pour les entreprises mondiales. Les leaders de divers secteurs utilisent les progrès de la technologie numérique tels que l'analyse, la mobilité, les médias sociaux et les appareils intelligents intégrés, et améliorent l'utilisation des technologies traditionnelles telles que l'ERP pour changer la relation avec les clients, les processus internes et les propositions de valeur.

La digitalisation croissante de l'économie repose sur de nouveaux acteurs et fait apparaître des externalités de réseau. Elle rend nécessaire de nouvelles formes de régulation. La dématérialisation généralisée des processus aboutit à des mutations majeures en matière d'emploi et de localisation des activités.

I. 2. Modèles de maturité de la transformation Digitale

Selon Belz, Gorczyński, et Płoszajski dans le contexte de la transformation numérique, l'essence de l'entreprise est une chaîne d'améliorations hautement concentrées ou créant une nouvelle valeur pour l'organisation et la valeur de tous les produits ou services et leur rentabilité.

Comment atteindre l'excellence et réussir la transformation numérique est encore inconnu. Cependant, les formules de mise en œuvre structurée font encore défaut et tous les départements ont des plans de partage des connaissances et de réseautage intéressants. Leur objectif principal est de partager les meilleures pratiques entre les entreprises participant à la transformation numérique pour identifier les caractéristiques de l'organisation afin que l'entreprise puisse se transformer et réussir à l'ère numérique.

Les chercheurs dans ce domaine développent un excellent modèle de la transformation numérique grâce à une analyse périodique basée sur une mise en œuvre réussie. Au fur et à mesure que le modèle se développe, un ensemble de bonnes pratiques peut être utilisé pour établir des facteurs de succès et des principes au profit de la mise en œuvre de la transformation numérique de l'entreprise. Le modèle d'excellence numérique comprend des domaines d'évaluation de la combinaison de compétences, de la structure, du marché, du service, du produit, du système et du processus.

Tous ces éléments constituent l'essence de la transformation numérique. Le modèle d'excellence numérique est en cours de développement, et sa granularité élevée peut aider à formuler les meilleures pratiques pour les futurs moteurs de changement, et l'écosystème actuel et la concurrence féroce obligent les entreprises à se digitaliser.

I. 3. Théories sur l'adoption des nouvelles technologies

La littérature présente une panoplie des théories et modèles traitant les facteurs qui déterminent l'adoption des innovations par les utilisateurs ou par des organisations. Les principaux modèles et théories de l'adoption des innovations, précisément technologiques, que nous pouvons mobiliser dans le cadre de notre problématique seront présentés ci-après.

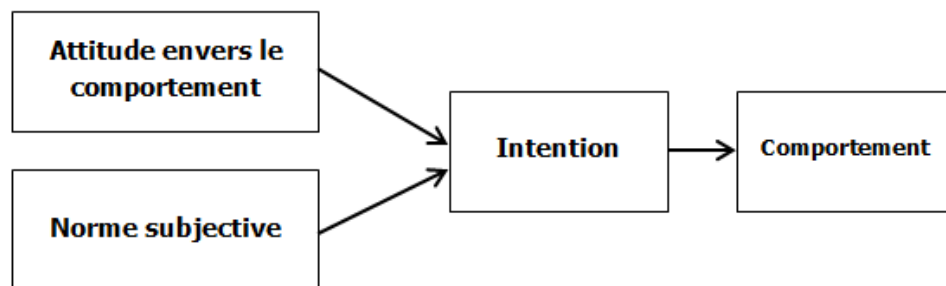
I. 3. 1. Théorie de l'action raisonnée (TRA)

Fishbein et Ajzen³ ont développé la théorie de l'action raisonnée (Theory of Reasoned Action). Ces auteurs ont tenté d'expliquer l'intention d'adopter des innovations par deux facteurs à savoir l'attitude de l'individu à l'égard de la réalisation d'un comportement et la norme subjective qui détermine l'adoption du comportement de l'individu. La première variable renvoie aux croyances de l'individu quant aux conséquences de l'adoption de l'innovation. La deuxième variable est reliée aux croyances sociales, autrement dit l'influence sociale sur le comportement de l'individu. Les

³ FISHBEIN M.A. et AJZEN I., *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison Wesley, 1975.

variables explicatives de l'adoption de l'innovation peuvent être schématisées comme suit :

Figure 1 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Fishbein et Ajzen



Source : Fishbein et Ajzen, *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison Wesley, 1975.

La théorie en question présente une limite dans la mesure où l'intention d'adopter un comportement peut être influencée par d'autres variables externes lesquelles l'individu n'a pas de contrôle. De ce fait, Ajzen⁴ a procédé à l'extension de la théorie susmentionnée en introduisant une autre variable explicative.

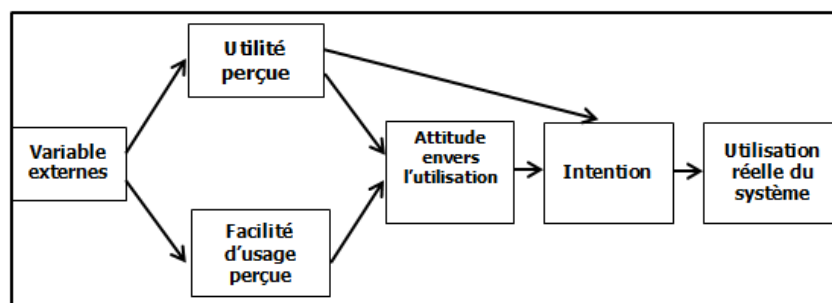
Le modèle d'acceptation technologique (technology acceptance model) développé par Davis⁵ tente de mettre en relation l'adoption du système d'information avec l'intention personnelle. En d'autres termes, Davis stipule que le comportement d'utilisation de la technologie est influencé directement par l'intention de l'utilisateur potentiel. L'intention d'acceptation, à son tour, est reliée directement à deux variables explicatives en l'occurrence l'utilité perçue et la facilité d'usage.

⁴ AJZEN I., « The theory of planned behavior », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n°2, 1991, pp. 179–211.

⁵ DAVIS F.D., « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, vol°13, 1989, pp. 319-339.

L'utilité perçue : Indique le degré auquel l'acteur pense que l'utilisation du système va améliorer ses performances. La facilité d'usage : Indique par ailleurs le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas trop d'efforts. La figure suivante met en exergue les principaux déterminants issus du modèle de Davis⁶ :

Figure 2 : Déterminants de l'adoption selon la modèle de Davis⁷



Source : DAVIS F. D., « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », dans *MIS Quarterly*, vol°13, 1989

Davis a proposé d'autres extensions au modèle initial (Mat. 2) à titre d'amélioration du premier modèle (Mat. 1). Ce deuxième modèle tient en compte d'autres variables explicatives en l'occurrence

I. 3. 2. Théorie du comportement planifié (TPB)

La théorie de l'action raisonnée a fait l'objet d'une amélioration par Ajzen⁸ qui a mis en place une autre théorie en l'occurrence la théorie de comportement planifié (Theory of Planned Behavior). Cette théorie présente une troisième variable explicative du comportement d'adoption des innovations, outre l'attitude et la norme subjective, c'est le contrôle comportemental. Cette variable traduit le degré de facilité ou de difficulté qui peut représenter pour l'individu la réalisation d'un comportement.

⁶ Ibidem.

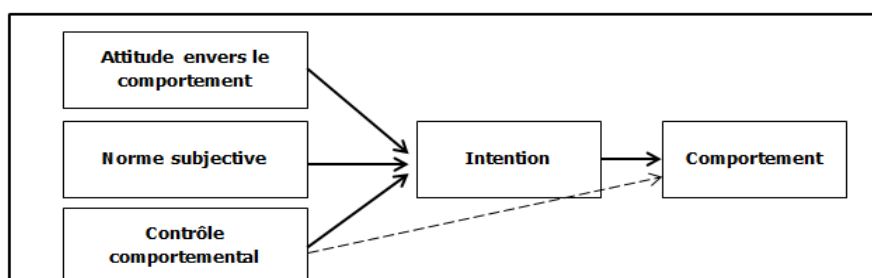
⁷ Ibidem.

⁸ AJZEN I., Art. cit.

En effet, cette théorie permet de surmonter la limite de la théorie de l'action raisonnée qui ne tient pas en compte les facteurs externes qui peuvent faciliter ou freiner le comportement attendu.

En définitive, Ajzen⁹ estime que cette troisième variable traduit les ressources, l'expertise particulière ou les habilités sur lesquelles l'individu n'a pas un contrôle et qui peuvent influencer son comportement. Ainsi il pense que, cette perception du contrôle sur le comportement est une variable qui renvoie au degré de facilité ou de difficulté de la réalisation d'un comportement par l'utilisateur potentiel. Le schéma ci-après résume les déterminants de l'adoption de la théorie du comportement planifié :

Figure 3 : Les déterminants de l'adoption selon la théorie d'Ajzen



Source : La théorie d'Ajzen.

a. Modèle d'utilisation PC (MPCU)

Thompson, Higgins et Howell¹⁰ ont adapté et affiné le modèle de Triandis pour les contextes SI et ont utilisé le modèle pour prédire l'utilisation du PC. Les auteurs ont cherché à prédire le comportement d'utilisation comme étant une variable dépendante.

Dans leur modèle, les variables explicatives peuvent être résumées comme suit : adapté à l'emploi : « la mesure dans laquelle une personne croit que l'utilisation, d'une technologie, peut améliorer le rendement de son travail » ; complexité : « le degré auquel une innovation est perçue comme

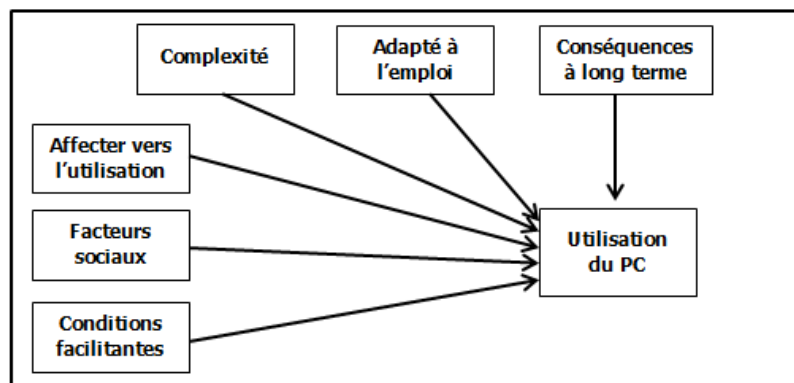
⁹ *Ibidem*.

¹⁰ THOMPSON R.L., HIGGINS C.A. et HOWELL J.M., « Personal computing : Towards a conceptual model of utilization », dans *MIS Quarterly*, vol. 15, n°1, 1991, pp. 125-142.

relativement difficile à comprendre et à utiliser » ; conséquences à long terme : « des résultats qui ont des retombées à l'avenir » ; affecter vers l'utilisation : « des sentiments de joie, d'exaltation ou de plaisir, ou de dépression, de dégoût, de mécontentement ou de haine associés par un individu à un acte particulier » ; facteurs sociaux : « l'intériorisation par l'individu de la culture subjective du groupe de référence, et les accords interpersonnels spécifiques que l'individu a conclus avec d'autres, dans des situations sociales spécifiques » et conditions facilitantes : elles correspondent aux facteurs objectifs dans l'environnement que les observateurs conviennent faire un acte facile à accomplir.

Dans un contexte de SI. Selon les auteurs : « la fourniture d'une assistance aux utilisateurs de PC peut être un type de condition facilitante qui peut influencer l'utilisation du système ». Le modèle de Thompson prend la forme suivante :

Figure 4 : Déterminants de l'adoption selon le modèle de Thompson



Source : Le modèle Thompson et al.

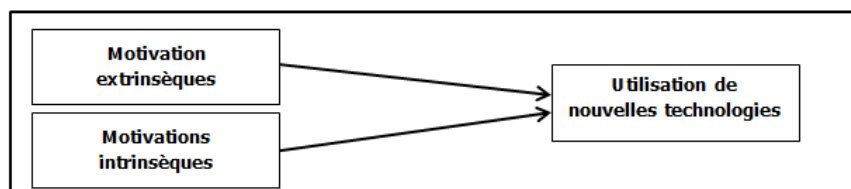
b. Modèle de motivation (MM)

Dans le domaine des systèmes d'information, Davis, Bagozzi et Warshaw ont appliqué la théorie de la motivation pour comprendre l'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies. Ce modèle suppose que les motivations extrinsèques et intrinsèques se sont les déterminants du comportement des individus. Selon les auteurs, la motivation extrinsèque

renvoie à la perception selon laquelle les utilisateurs voudront effectuer une activité « parce qu'elle est perçue comme étant essentielle à l'obtention de résultats valorisés qui sont distincts de l'activité elle-même, tels que l'amélioration du rendement au travail, de la rémunération ou des promotions ». Alors que la motivation intrinsèque renvoie à la perception que les utilisateurs voudront effectuer une activité « sans renforcement apparent autre que le processus de réalisation de l'activité en soi ».

Les déterminants de l'adoption de l'innovation sont figurés dans le schéma suivant :

Figure 5 : Déterminants de l'adoption selon le modèle de Davis



Source : Modèle de Davis et alliés.

I. 3. 3. Théorie de la diffusion des innovations (IDT)

Fondé sur la sociologie, la théorie de la diffusion des innovations¹¹ a été utilisée depuis les années 1960 pour étudier diverses innovations. Moore et Benbasat¹² ont adapté les caractéristiques des innovations présentées par Rogers et en intégrant un ensemble de concepts pour étudier l'acceptation individuelle des technologies. Dans leur théorie, les auteurs ont présenté un ensemble de variables explicatives de l'adoption de la technologie à savoir :

- avantage relatif : « la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme mieux que son précurseur » ;
- facilité d'utilisation : « La mesure dans laquelle une innovation est perçue comme difficile à utiliser » ;

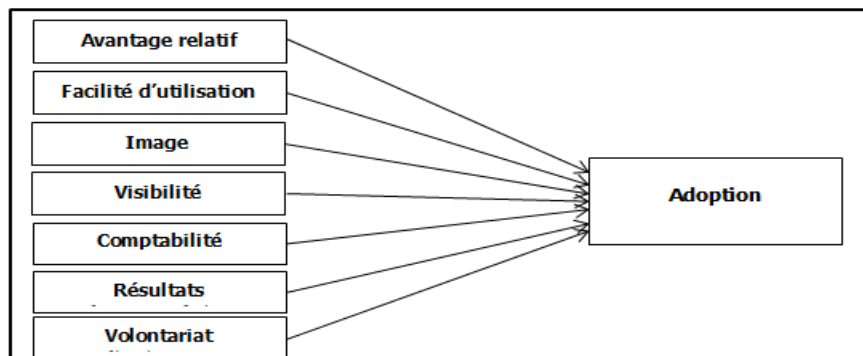
¹¹ ROGERS E.M., *Diffusion of innovations*, 4th edition, Free Press, New York, 1995.

¹² MOORE G. et BENBASAT I., «Integrating diffusion of innovations and theory of reasoned action models to predict the utilization of information technology by end users », dans *Proceedings of the IFIP Working Group 8.6 Conference*, Oslo, Norway, 1991.

- image : « La mesure dans laquelle l'utilisation d'une innovation est perçue comme améliorant son image ou son statut dans son système social » ;
- visibilité : « La mesure dans laquelle les résultats d'une innovation sont observables par d'autres » ;
- compatibilité : « La mesure dans laquelle une innovation est perçue comme cohérente avec les valeurs, les besoins et les expériences passées des adoptants potentiels » ;
- résultats-démonstrabilité : « La tangibilité des résultats de l'utilisation de l'innovation, y compris leur observabilité et leur communicabilité » ;
- volontariat d'utilisation : « La mesure dans laquelle l'utilisation de l'innovation est perçue comme étant volontaire ou de libre arbitre ».

Les variables explicatives de l'adoption de l'innovation de la théorie de la diffusion de l'innovation se présentent comme suit :

Figure 6 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Moore et Benbasat



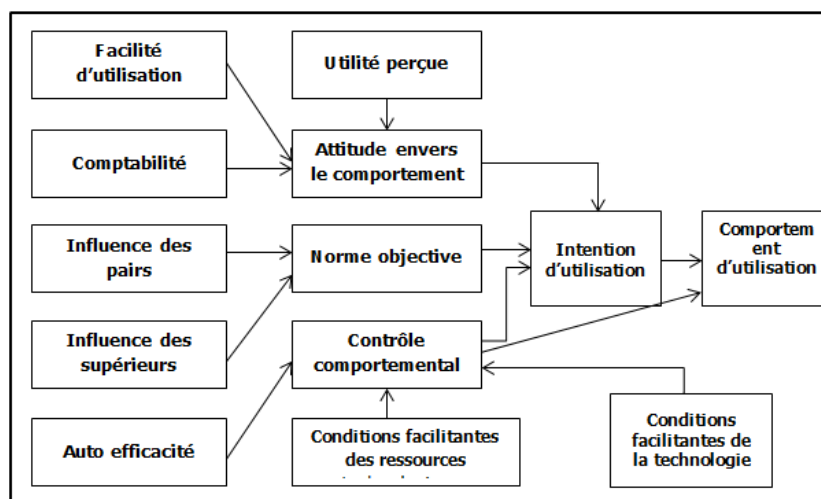
Source : Mootre et Benbasat.

I. 3. 4. TAM et TPB combinés (DTPB)

Ce modèle combine les prédicteurs de la théorie du comportement planifié avec l'utilité perçue et la facilité d'usage du modèle de l'acceptation

technologique pour fournir un modèle hybride.¹³ De ce fait, le modèle tient en considération les déterminants des deux théories pour prédire le comportement d'utilisation à savoir : les attitudes envers le comportement, la norme subjective, le contrôle comportemental et l'utilité perçue et la facilité d'usage. Ainsi, les déterminants de l'adoption de l'innovation se présentent comme suit :

Figure 7 : Déterminants de d'adoption selon la théorie de Taylor et Todd



Source : Taylor et Todd.

I. 3. 5. Théorie de la diffusion des innovations (IDT)

Rogers E. M.¹⁴, dans sa théorie de la diffusion des innovations (Innovative Diffusion Theory), a tenté de mettre l'accent sur les facteurs expliquant l'adoption et la diffusion des innovations. Il a présenté cinq attributs qui peuvent expliquer l'adoption des innovations en l'occurrence : L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité et l'observabilité. Selon Rogers, les attributs de l'innovation renvoient aux perceptions individuelles qu'ils ont sur l'innovation.

¹³ TAYLOR S. et TODD P.A, « Understanding Information Technology Usage : A Test of Competing Model », dans *Information Systems Research*, vol°6, n°2, 1995.

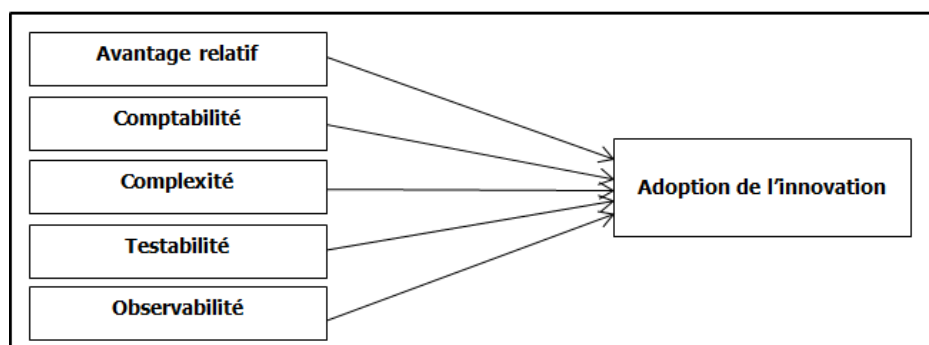
¹⁴ ROGERS E.M., *Op. cit.*

Plus précisément, ces perceptions peuvent être comme :

- **l'avantage relatif** : correspond au degré auquel une innovation présente des avantages à l'utilisation. Ainsi, plus l'avantage présenté par une innovation est perçu très élevé, plus il y aura de chance d'adopter l'innovation.
- **la compatibilité** : concorde au degré de compatibilité avec les normes et valeurs de **l'utilisateur**. Une innovation sera adoptée facilement si elle est compatible avec les valeurs d'un système social.
- **la complexité** : renvoie à l'idée que si une innovation est perçue très complexe, plus elle **sera** moins adoptée. En d'autres termes, les innovations qui sont faciles à utiliser et perçues moins complexes sont celles qui ont plus de chance d'être acceptées et utilisées.
- **la testabilité** : une innovation qui est testée à faible échelle, peut permettre de surmonter l'incertitude quant aux effets futurs et par conséquent la facilité d'adoption à grande échelle.
- **l'observabilité** : convient au degré d'observation des résultats en cas d'adoption d'une telle innovation.

Le schéma ci-après résume les déterminants de l'adoption de la théorie de Rogers :

Figure 8 : Les déterminants de l'adoption selon la théorie de Rogers



Source : Théorie de Rogers.

I. 3. 6. Théorie cognitive sociale (SCT)

La théorie sociale cognitive (Social Cognitive Theory) a été introduite par Albert Bandura en 1986. Elle déclare que l'apprentissage se produit dans un contexte social avec une interaction dynamique et réciproque des facteurs environnementaux, des facteurs personnels et des comportements. Cette théorie a fait référence à plusieurs utilisations dans divers domaines. Compeau et Higgins¹⁵ ont appliqué et étendu le SCT au contexte d'utilisation de l'ordinateur.

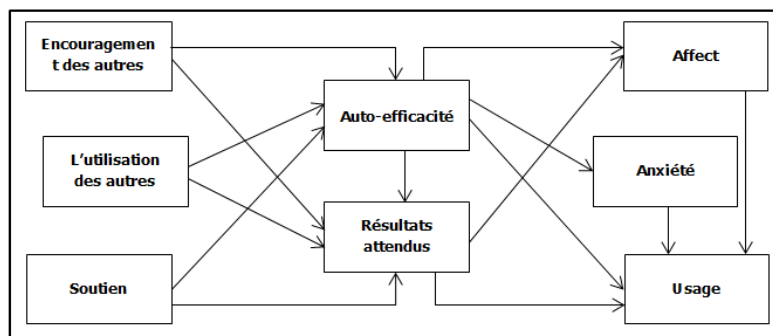
Le modèle de Compeau et Higgins a étudié l'utilisation de l'ordinateur, mais la nature du modèle et la théorie sous-jacente permettent de l'étendre à l'acceptation et à l'utilisation des technologies de l'information en général. Dans leur modèle de base, ils ont utilisé plusieurs variables pour prédire l'utilisation comme une variable dépendante en l'occurrence :

- résultats attendus (performance) : les conséquences liées au rendement du comportement. Plus précisément, « les résultats liés au rendement sont ceux associés aux améliorations du rendement au travail (efficience et efficacité) associés à l'utilisation d'ordinateurs » ;
- résultats attendus (personnels) : les conséquences personnelles du comportement. Plus précisément, « les attentes de résultats personnels se rapportent aux attentes de changement d'image ou de statut ou aux attentes de récompenses, telles que des promotions, des augmentations ou des éloges » ;
- auto-efficacité : « l'auto-efficacité reflète les croyances d'un individu à propos ses capacités à utiliser les ordinateurs » ;
- affect : « l'affect représente le côté positif, le plaisir qu'une personne tire de l'utilisation de l'ordinateur » ;
- anxiété : « l'anxiété représente le côté négatif, les sentiments d'appréhension ou d'anxiété que l'on éprouve en utilisant un ordinateur ».

¹⁵ COMPEAU D. R. et HIGGINS C.A., « Computer Self-Efficacy : Development of a Measure and Initial Test », dans *MIS Quarterly*, Vol. 19, n°2, 1995.

La figure suivante met en exergue les principaux déterminants issus de la théorie de Compeau et Higgins :

Figure 9 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Compeau et Higgins



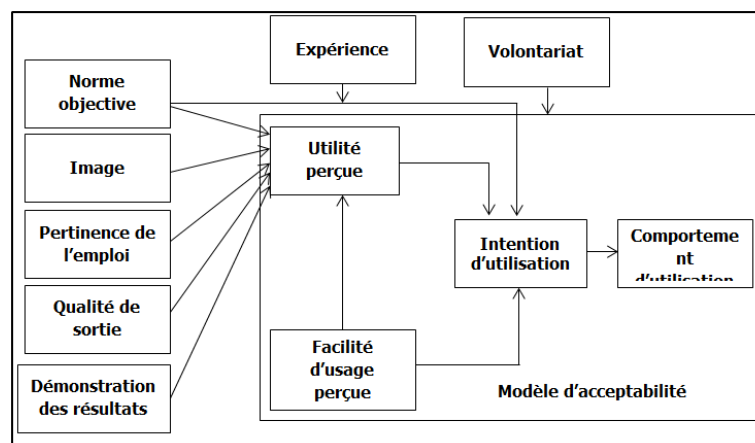
Source : Théorie de Compeau & Higgins

a. Modèle d'acceptation de la technologique 2 (TAM 2)

Venkatesh et Davis¹⁶ ont étendu TAM1 pour développer le TAM2. Cette extension théorique a permis d'inclure la norme subjective comme prédicateur supplémentaire de l'intention dans le cas des paramètres obligatoires. TAM a été largement appliqué à un ensemble diversifié de technologies et d'utilisateurs. Les variables explicatives de l'adoption de l'innovation du modèle d'acceptation de la technologie peuvent être schématisées comme suit :

¹⁶ VENKATESH V. et DAVIS F.D., « A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model : Four Longitudinal Field Studies », Management Science, vol°46, n°2, 2000.

Figure 10 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Venkatesh et Davis (2000)



Source : Venkatesh et Davis (2000)

b. Modèle UTAUT3 (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)

Venkatesh, Morris et Davis ont présenté un modèle intégrateur de huit théories. Il se compose de quatre variables explicatives et quatre variables à savoir : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitantes.

La performance attendue est définie selon Venkatesh et al., comme « le degré auquel une personne croit que l'utilisation du système l'aidera à obtenir des gains en matière de rendement au travail ».¹⁷

L'effort attendu est une variable qui correspond au « degré de facilité associé à l'utilisation du système ».

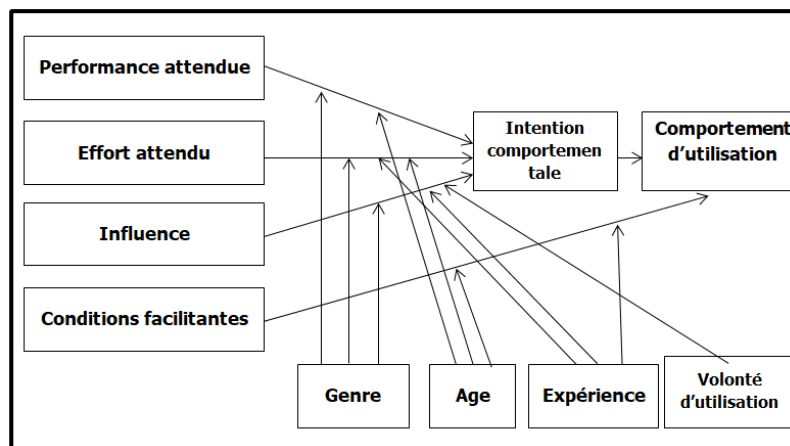
L'influence sociale, c'est le degré auquel une personne perçoit que d'autres personnes importantes croient qu'elle devrait utiliser le nouveau système.

Les conditions facilitantes sont définies comme le degré auquel une personne croit qu'une infrastructure organisationnelle et technique existe

¹⁷ VENKATESH V. et al., « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View », dans *MIS Quarterly*, vol°27, n°3, 2003.

pour soutenir l'utilisation du système. Le schéma ci-dessous résume les déterminants de l'adoption de la théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT 1) :

Figure 11 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Venkatesh (2003) (UTAUT 1)



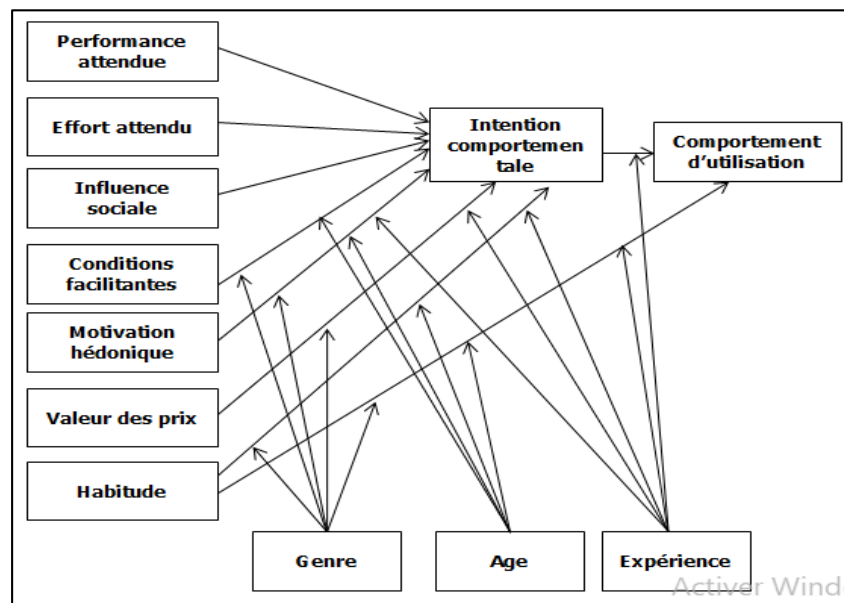
Source : Venkatesh et al. (2003)

Dans leur modèle, Venkatesh et al. ont intégré des variables modératrices qui ont une influence sur les variables explicatives en question. Ces modérateurs sont : le genre, l'âge, l'expérience et la volonté de l'utilisation.

I. 3. 7. Théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT2)

Venkatesh a proposé des améliorations du premier modèle (UTAUT 1) en ajoutant d'autres variables explicatives telles que la motivation hédonique, la valeur de prix et l'habitude. Ainsi, le nouveau modèle n'a pas pris en compte la variable modératrice « volonté d'utilisation ». Le schéma ci-après résume les déterminants de l'adoption de la théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT 1) :

Figure 12 : Déterminants de l'adoption selon la théorie de Venkatesh (UTAUT2)¹⁸



Source : Venkatesh et al. (2012)

En guise de conclusion, il semble que la littérature est riche en théories et modèles qui permettent de mettre en place un ensemble de variables qui peuvent expliquer l'adoption des innovations. Dans la section suivante nous tenterons de discuter la similarité entre ces théories et modèles susmentionnés et de proposer un modèle conceptuel de la recherche.

I. 3. 8. Théories d'agence (TA)

Meni Marie Paule montre que la théorie de l'agence trouve son origine dans un article publié en 1976 par Jensen et Meckling. Cette théorie aborde la mise au point de contrats bilatéraux dont l'objectif principal est de résoudre de nombreux problèmes de coordination existant entre le principal et l'agent sur le marché. En effet, les actions entreprises par l'agent sont

¹⁸ VENKATESH V., THONG J.Y.L., et XU X., « Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology », dans *MIS Quarterly*, vol°36, n°1, 2012.

difficilement observables par le principal parce que le contrôle des actions ou la vérification des informations s'avère coûteux.

Cette théorie admet deux hypothèses comportementales ; d'une part tous les individus ont la capacité d'anticiper rationnellement et sans biais, l'effet des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine et d'autre part ils sont supposés se comporter d'une façon à maximiser leur fonction d'utilité. Le postulat de la théorie d'agence est que toute relation contractuelle est une relation d'agence.

Cette relation a été définie par Jensen et Meckling. Elle est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Il faut préciser que tout se fait sous les clauses d'un contrat, de plus la rémunération du principal dépend du comportement de l'agent. De cette définition, on peut aussi comprendre que tout contrat renferme en lui une relation d'agence, dès qu'il y a transfert de la prise de décision d'un agent à un autre. La relation vendeur (relation d'agence) qui existe entre le prêteur (principal) et l'acheteur (l'agent) évolue dans un contexte d'asymétrie d'information.

Pettit et Singer soutiennent le raisonnement selon lequel en aval le problème de l'agence a tendance à être plus sévère, si en amont le niveau d'asymétrie d'information est plus grand. Il faut souligner que l'asymétrie d'information entre en jeu après la mise en accord du contrat. Généralement dans ce genre de situation l'agent qui renferme en lui un comportement opportuniste, va user du pouvoir qui lui a été délégué, pour réaliser ses objectifs personnels qui ne renferment pas obligatoirement l'intérêt du principal, car l'effort fourni par l'agent est difficile à suivre ou à observer par le principal, d'où l'asymétrie d'informations.

Chaque fois que l'agent ressentira le besoin de prendre des mesures opportunistes à travers le pouvoir de la propriété partielle qu'il possède, il y aura toujours un problème d'agence. L'entrepreneur s'intéresse

principalement à la rentabilité des capitaux empruntés, à son objectif personnel et son autonomie de gestion. Par contre, le prêteur apprécie plutôt la solvabilité et le respect des engagements de l'emprunteur. L'attention apportée à la capacité de remboursement de l'emprunteur incite les bailleurs de fonds à se protéger contre le risque de défaut de l'entreprise.

Dès lors que l'imperfection de l'information est prise en compte, il devient impossible pour le prêteur de déterminer la qualité de l'emprunteur (la qualité du projet financé), ou impossible ou très coûteux de surveiller les actions d'un agent. En effet, l'imperfection de l'information à laquelle font face les prêteurs exerce une influence considérable sur l'évaluation de la qualité des emprunteurs potentiels présents sur le marché du crédit conformément à l'approche développée par Akerlof.

Les asymétries d'information dans le contexte de rationnement de crédit, désignent la disparité entre l'information dont disposent les entrepreneurs à la recherche de crédit et les fournisseurs de fonds dont on suppose habituellement qu'ils sont désavantagés sur le plan de l'information. Les auteurs Foliard, Miloudi et Benkraiem ont démontré que le risque de défaut est possible au travers de l'asymétrie d'information qui existe entre les pourvoyeurs de fonds et les propriétaires dirigeants des PME, parce que les entreprises détiennent plus d'informations que les créanciers.

Deux aspects directs de l'asymétrie d'information sont l'anti-sélection et le risque moral. Le risque d'anti-sélection (sélection adverse) : cela se produit lorsque le responsable de crédit disposant de peu d'informations sur l'activité ou ayant des informations imprécises, peut accorder le crédit à un entrepreneur plus risqué que prévu ou le refuser à celui qui est peu risqué. En effet, le propriétaire dispose d'une information privilégiée sur le niveau de risque de son projet qu'il ne communique pas en totalité à l'agent de crédit.

Ainsi, les institutions financières et les entreprises de la téléphonie mobile peuvent être amenées à financer les entreprises plus risquées au détriment des moins risquées ou l'inverse ; ou encore les entrepreneurs les plus risqués peuvent obtenir le crédit aux mêmes conditions que ceux qui sont moins risqués.

Le risque moral (aléa moral) créé après que le crédit soit accordé, il s'agit d'une situation dans laquelle les informations détenues par le responsable de crédit ne permettent pas de s'assurer que les fonds empruntés seront utilisés à d'autres fins que celles précisées dans la demande de financement. Compte tenu de la liberté dont jouit le propriétaire dirigeant dans son entreprise, il a une grande latitude pour réaliser des objectifs personnels qui pourraient ne pas être cohérents avec des objectifs de rentabilité auxquels s'attendent les fournisseurs de fonds.

D'après Pettit et Singer, le risque moral est plus important dans les PME bien qu'il ne soit pas facile à évaluer. Dans le modèle néoclassique traditionnel, le prix est un élément qui permet d'atteindre l'équilibre lorsque les agents prennent des décisions compatibles (commissaire-priseur). Mais lorsqu'on fait face à un système des prix qui est imparfait (qui ne résume pas toute l'information) les agents sont obligés de consacrer une partie de leurs ressources à échanger. Les agents font face à un certain nombre de problèmes, leur énumération est en quelque sorte un commencement vers de nouvelles préoccupations de coordination à partir de l'instant où les hypothèses deviennent plus réalistes. Deux explications sont proposées :

Une nouvelle source de coût pourrait se dégager, elle a un lien avec le risque : entre l'échange effectif et la décision, le temps passe et des événements intentionnels ou accidentels peuvent arriver. Ce cas de figure fait référence à une situation d'action cachée ex post : il est difficile pour le principal d'observer sans erreur les actes, l'action ou l'effort de l'agent, pourtant ce dernier maîtrise la nature de son action, ses actes ou son effort. Par conséquent, il faut prévoir des ressources pour permettre la signature ou l'exécution des contrats. Dans l'optique où le risque est d'origine intentionnelle, on parle de risque d'aléa moral.

Une autre source de coût provient du problème d'anti sélection relevé par l'économiste Akerlof. Cette situation apparaît lorsqu'une personne informée collabore avec une autre qui ne l'est pas, le second ne maîtrise aucune information pertinente, en d'autres termes aucune caractéristiques du bien éventuellement échangé. La situation dans laquelle l'on se retrouve est

une situation d'information cachée ex ante : le principal obtient l'information de l'agent, mais il n'a aucune idée de la véracité ou si l'information est adaptée aux circonstances ; l'agent observe la réalisation de l'état de la nature après la signature du contrat, mais avant de choisir son action (ou son niveau d'effort). Ainsi, les asymétries informationnelles dans le rapport offre/demande conduisent à des effets pervers. Des ressources sont donc dépensées pour s'informer sur la vraie qualité des biens.

Petty et Singer ont relevé qu'il existe deux types de coût d'agence liés à l'emprunt bancaire à savoir : les coûts d'agences indirects et les coûts d'agences directs.

Les coûts d'agences indirects sont résumés dans les limites introduites par les créanciers sur le mode de gestion des créances afin de protéger l'expropriation de leurs richesses. Toutefois ces mesures limitatives peuvent engendrer une baisse de la valeur de l'entreprise qui est causée par la présence des problèmes d'agences.

Les coûts d'agences directs sont justifiés par des taux d'intérêts plus élevés, et ce afin de compenser les risques d'expropriation de richesses ou d'autres coûts supplémentaires de monitoring encouru.

Charreaux montre que l'idée qui sous-tend la théorie de l'agence est d'une simplicité extrême « en raison des divergences d'intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération ». Par conséquent, on distingue trois types de coûts, appelés coûts d'agence :

Les coûts de surveillance et d'incitation à la charge du principal sont composés des coûts liés à la gestion de l'information, la surveillance, l'incitation à mettre en place pour s'assurer d'une bonne communication de l'information. Ils ont pour objectif d'orienter le comportement aberrant de l'agent en lui proposant des prestations qui l'inciteront à agir dans l'intérêt du principal.

Les coûts d'obligation sont supportés par l'agent qui s'engage à ne pas prendre certaines mesures qui auraient pour conséquence de spolier le principal et pour lesquels l'agent souscrit une assurance. Ils ont pour objectif de signaler la bonne exécution du contrat. Pour garder cette relation au beau fixe, l'agent doit à tout moment rassurer le principal quant à sa volonté de prendre en compte ses intérêts.

La perte résiduelle correspond à l'écart inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement de maximisation effective du bien-être du principal. Ce coût est encore appelé coût d'opportunité ou encore ce qu'aurait gagné chacune des parties à ne pas contracter avec l'autre, elle correspond à la perte d'utilité subie par l'une ou l'autre partie à la suite de divergence d'intérêt.

Ces différents coûts doivent être minimisés. Car, chaque relation contractuelle est une relation d'agence dont il faut trouver la configuration optimale, c'est-à-dire les règles contractuelles qui minimisent les coûts d'agence. Par conséquent, la théorie de l'agence s'est développée autour de deux courants : la théorie normative et la théorie positive.

Pour les adeptes de la théorie normative de l'agence, les structures incitatives établies par les contrats sont suffisantes pour éviter le comportement opportuniste de l'agent dans la mesure où elle maintient l'hypothèse d'une rationalité substantive des individus posée par la théorie microéconomique traditionnelle. Elle postule l'existence de contrats optimaux. Un large pan de la littérature s'est attardé à déterminer la solution qui établit un juste équilibre entre efficacité maximale et aversion au risque et qui, par conséquent, optimise le partage des risques entre les individus. La solution trouvée est plutôt alternative, la meilleure solution est d'obtenir un niveau d'utilité collectif qui pourrait être atteint en l'absence d'asymétrie d'information.

D'un autre côté, nous avons le courant positif de la théorie d'agence qui cherche à appréhender la structure et le fonctionnement des organisations. Selon Charreaux, la théorie positive de l'agence cherche à

expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution de ces conflits ou plus exactement, de réduction des coûts induits. Cette théorie reconnaît l'incomplétude des contrats du fait de la rationalité limitée des individus car ils n'ont pas à leur disposition la liste complète des états de la nature susceptible d'avoir lieu. C'est cette deuxième branche qui va nous intéresser plus particulièrement.

Les critiques adressées à la théorie d'agence, sont relatives soit aux contrats, soit aux coûts d'agence. Pour ce qui des contrats, la théorie montre que les contrats permettraient de résoudre les problèmes d'aléa moral ou de sélection adverse qui freinent les transactions. Mais on ne sait ni dans quel cadre, ni comment se négocient les contrats.

D'après la théorie, il est possible d'atteindre l'équilibre, des contrats optimaux existeraient. Mais comment les agents doivent ils s'organiser pour atteindre ce résultat ? La théorie ne dit rien par rapport.

Pour ce qui est des coûts d'agence, la théorie d'agence apparaît trop éloignée de la réalité, dans ce sens que certaines variables ne sont pas observables. En effet, elle nous développe une pensée selon laquelle les contrats sont mis en place pour faciliter la coordination interindividuelle, pour limiter les coûts de coordination (appelés encore « coûts d'agence »). Ces derniers sont évalués à partir d'une situation idéale (information parfaite, avenir certain) dans laquelle, il n'existerait pas de coût de coordination. Mais comment procéder à une bonne évaluation quand le système de prix n'est pas parfait et quand les caractéristiques de l'univers économique idéal (sans coût de coordination) sont difficilement imaginables par les individus. De même, Williamson suppose que la banque connaît les probabilités de risque associées à chaque projet, mais certains débiteurs malhonnêtes peuvent cacher leurs bons résultats acquis grâce à la banque et ne la remboursent pas. Les coûts excessifs de surveillance débouchent souvent sur le rationnement du crédit.

Ahiawodzi and Sackey argument en montrant que comme la banque n'est pas en mesure de contrôler toutes les actions des emprunteurs en raisons d'information imparfaite et coûteuse, elle formulera les conditions du

contrat de prêt pour inciter les emprunteurs à prendre des mesures dans l'intérêt de la banque et à attirer des emprunteurs à faible risque. D'autres termes du contrat, comme le montant du prêt et le montant de la garantie, affecteront également le comportement des emprunteurs et leur distribution, ainsi que le rendement pour les banques. Bell démontre que des informations incomplètes ou une exécution imparfaite des contrats génèrent la possibilité d'un défaut de paiement et éventuellement des problèmes de rationnement de crédit.

I. 3. 9. Théories des parties prenantes avec action (TPPA)

Selon Fernandez Alain, la stratégie gagnante, ce n'est pas nécessairement une guerre de position. La stratégie, c'est aussi tisser des alliances profitables pour chacune des parties. Une stratégie implique un grand nombre d'acteurs directs ou indirects. Ce sont les parties prenantes. Voyons comment construire une stratégie qui évite de les laisser sur la touche.

La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) propose une approche participative de la conception de la stratégie. Plutôt que de n'envisager la stratégie que dans la dimension unique de lutte contre la concurrence, la théorie des parties prenantes prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche. C'est une conception fondée sur une négociation constructive où l'on s'arrange pour que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à coopérer. C'est un modèle de gouvernance négocié et donc participatif.

Selon lui, une partie prenante, stakeholder en anglais, peut être définie comme "un porteur d'intérêt", c'est-à-dire n'importe quel acteur qui a un intérêt et donc qui joue un rôle dans la conception stratégique et le modèle de gouvernance. Le terme anglais de stakeholder a été choisi en opposition avec celui de shareholder, c'est-à-dire l'actionnaire. Là, le stakeholder a d'autres intérêts que de suivre uniquement la valeur du cours de l'action et des dividendes annuels.

Ainsi donc, l'entreprise n'est pas une entité abstraite qui vit en vase clos. Elle partage des intérêts avec maints autres acteurs qui défendent aussi chacun leurs propres intérêts spécifiques. Ce sont les "partie-prenantes". Ils contribuent directement ou indirectement à la création de valeur, ils ont aussi, en tout cas selon la théorie, leur mot à dire sur la stratégie poursuivie et la construction du modèle de gouvernance.

A ce niveau, les parties prenantes sont notamment : les salariés, les fournisseurs, les sous-traitants, les spécialistes, les clients, le public, le syndicat, les investisseurs, le gouvernement, les associations locales, les alliés et les concurrents.

Les salariés sont les créateurs de valeur, ce sont aussi eux qui assurent le succès de l'entreprise, ce sont encore eux qui sont en charge de mettre en œuvre la stratégie. Les fournisseurs livrent les matières premières, les sous-ensembles et tous les composants externes intégrés dans le produit fabriqué. Les sous-traitants, tout comme les fournisseurs, ils interviennent au cœur même des processus clés de l'entreprise. La satisfaction de leurs intérêts est donc une clé de la réussite de l'entreprise. Les spécialistes sont des acteurs qui n'interviennent pas nécessairement au sein du processus. Ils sont aussi présents en aval, comme formateur, conseil ou expert. Ils sont parfois indispensables pour construire une stratégie viable. Les clients sont, dans une certaine mesure, l'alpha et l'oméga de l'entreprise. Nul besoin de longs discours pour bien comprendre que la satisfaction de leurs attentes, exprimée ou pas (la bonne surprise !), est bien le sujet de la stratégie. Le public est au cœur de l'éthique de l'entreprise. Il s'agit d'être responsable des impacts de son action aussi bien sur la société humaine que sur la nature. Les syndicats sont des associations qui ont pour but la défense des intérêts au sein d'une entreprise. Le meilleur moyen d'être en accord avec les salariés, c'est d'être totalement transparent et ouvert à la négociation. Les investisseurs financent et sont donc concernés par l'établissement de la stratégie. Toutefois, il sied de ne de ne pas commettre l'erreur de leur donner la priorité sur les autres partenaires. Le gouvernement constitue à ce stade les institutions du pays et les services publics. Selon le secteur d'activité de l'entreprise, il s'agira d'un partenaire neutre, indispensable ou inévitable.

Les associations locales, enfin sont des organisations non gouvernementales et associations sans but lucratif. Etre proche des associations, favoriser le tissu économique local est un rôle que bien des coopératives remplissent à merveille. Les entreprises capitalistiques sont un peu à la traîne sur ce sujet.

II. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Il est question, dans ce point, de parler des généralités sur la performance de l'entreprise ; les différentes approches de la performance ; et la digitalisation au service de la performance dans les entreprises.

II. 1. Généralités sur la performance de l'entreprise

Le concept de performance est diversement défini dans la littérature. Certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité ou à la compétitivité, d'autres à l'efficience, au rendement, à la productivité, et d'autres, enfin lui associent des notions telles que la santé, la réussite, le succès et l'excellence.

Pour Tchankam, l'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, le moyen et le long terme. Issor souligne que dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

Ainsi, le concept de performance peut être défini, pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Suivant cette acception, toute entreprise devrait veiller à supprimer les facteurs de contre-performance. Est-ce cette volonté qui conduit les entreprises camerounaises à abandonner la digitalisation ? Toujours à propos de la performance, Bourguignon pense que sa définition doit tenir compte de l'appréciation du marché : part de marché, chiffre d'affaires,

nombre de créances douteuses ou de plaintes de la clientèle dues à la qualité des produits.

C'est donc un concept dont la définition dépend de la perception de chaque entreprise, étant donné qu'il n'existe pas de normes relatives au nombre acceptable de créances douteuses ou de plaintes. C'est certainement à ce titre que Issor relève que dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

Mais, il convient de noter que dans la langue française, le concept de performance renvoie au résultat d'une action, au succès ou à l'exploit. Par contre, dans la langue anglaise, ce concept « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». Cette acception anglaise de la performance est plus étendue et convient mieux à l'approche que nous retenons dans le cadre de la présente étude. Ainsi, nous définissons la performance comme étant la capacité d'une entreprise à attirer et maintenir une audience (clientèle, prospects) en vue de fructifier et de pérenniser son activité.

Cette définition, à notre avis, convient bien aux PME car celles-ci recherchent avant tout la pérennité. Elle s'applique aussi bien à l'entreprise utilisant le digital qui peut avoir une clientèle et des prospects dispersés au même titre que l'entreprise internationale ou mondialisée sur les achats et ventes.

II. 2. Différentes approches de la performance

Pendant longtemps, la performance a été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Mais, cette logique purement financière a fait l'objet de vives critiques à partir des années 1980. C'est ainsi qu'à partir de la fin des années 1980, d'autres dimensions de la performance sont nées pour prendre en compte les aspirations des différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, associations, Organisations Non Gouvernementales, syndicat, etc.).

Aujourd'hui, on retrouve plusieurs dimensions de la performance : stratégique, concurrentielle, financière, commerciale, personnelle, sociale, environnementale, globale. Toutes ces dimensions abordent chacune une spécificité de la performance.

La performance stratégique, encore appelée performance à long terme, désigne la capacité de l'entreprise à maintenir de la distance avec ses concurrents. Les indicateurs de sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, la responsabilité sociale de l'entreprise.

La performance concurrentielle intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir et se matérialise par le succès qui résulte, non seulement, des seules actions de l'organisation, mais aussi, de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

La performance organisationnelle désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Cette dimension de la performance est mesurée par des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

La performance économique et financière porte sur la capacité de survie de l'entreprise à travers la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. Elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle

est mesurée par la croissance, la taille de l'entreprise, les liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise, la capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants, la santé financière, la satisfaction des besoins des clients, la qualité du produit ou du service offert, la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

La performance commerciale, encore appelée performance marketing, renvoie à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dimension de la performance est le creuset des autres dimensions du fait que toute l'organisation et toutes les actions de l'entreprise visent en fin de compte la satisfaction des clients. La performance commerciale peut être mesurée par les indicateurs quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

La performance environnementale est le résultat des efforts environnementaux consentis par l'entreprise ainsi que la variation des pressions écologiques compte tenu de ce résultat ». Ainsi, elle porte sur les externalités négatives, les pratiques managériales et les relations des entreprises avec leurs parties prenantes.

La performance humaine et sociale représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise et la capacité d'attention de cette dernière au domaine social. Elle est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou

d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

La performance globale est l'agrégation des autres dimensions de la performance. C'est cette vision qui est retenue dans le cadre de la présente étude. Ainsi, contrairement à la vision répandue dans la littérature qui consiste à apprécier l'impact de la digitalisation uniquement sur la performance commerciale et la performance économique, nous pensons fermement que la digitalisation de l'entreprise peut produire des effets qui vont au-delà des seuls aspects économique et commercial.

Nous retenons alors dans le cadre de la présente étude que la performance renvoie à la réalisation des objectifs dans les délais ; l'obtention des meilleurs coûts ; l'augmentation du chiffre d'affaires, du profit, de la part de marché, du nombre de clients ou de prospects et de l'effectif employé ; la satisfaction des besoins de la clientèle ; la qualité du produit ou du service offert ; la position de l'entreprise par rapport aux concurrents et la compétence du personnel et de son degré de satisfaction.

Cette conception plus globale du résultat des efforts et des moyens déployés par l'entreprise permet de mieux mesurer et de capter la conséquence des leviers engagés sur elle.

II. 3. Digitalisation au service de la performance dans les entreprises

Aujourd'hui, la digitalisation prend de plus en plus de l'ampleur dans la vie des entreprises et ce concept est fréquemment utilisé par les chercheurs et les praticiens en empruntant parfois de nombreux synonymes. Ainsi, dans ce point, nous allons préciser ce concept et ses différentes facettes puis faire un examen critique de la littérature relative à l'effet de la digitalisation sur la performance des entreprises.

Le terme digitalisation est d'un anglicisme « digital » qui lui-même provient du mot anglais « digit » qui veut dire « chiffre » et signifie « numérique ». Dans la littérature, on rencontre très souvent les termes digitalisation, numérique, transformation digitale, transformation numérique, pour désigner l'évolution observée ces dernières années dans le

fonctionnement des entreprises grâce à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ou mieux des technologies numériques.

Pour Roulin, Allin-Pfister, Berthiaume et Demougeot-Lebel, en entreprise, le terme de transformation digitale est souvent utilisé pour traduire, entre autres, ce rapprochement entre le consommateur et l'entreprise, initié et réalisé grâce aux outils connectés que sont les Smartphones, tablettes, lap tops et tous les objets connectés foisonnant aujourd'hui sur le marché, ainsi que la dématérialisation des relations ». Cette digitalisation des entreprises s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques.

Elle s'opère aussi dans le système de production de l'entreprise. Cette transformation numérique redessine la place de l'humain dans les entreprises. « Progressivement, la valeur ajoutée se déplace de l'effectuation elle-même des tâches vers trois terrains : la formulation de la demande du client, la conception de la solution et des automates qui les exécutent, enfin le service, qui consiste à livrer au client ».

On comprend ainsi que la digitalisation peut être utilisée dans le processus et les systèmes de production, l'achat et la vente des biens et services, la communication avec les clients et autres partenaires. C'est à ce titre que Nwamen relève qu'Internet transforme radicalement les modalités de production, de livraison, de vente et d'achat de biens et services. Il met en relation, par la connectivité numérique, un nombre croissant de personnes et d'entreprises.

Globalement, la digitalisation sert dans une entreprise pour la production, la publicité, les échanges d'informations avec les partenaires ou les prospects, les achats, les ventes, le suivi des clients ou des prospects à travers les réseaux sociaux, les sites web, le blog, l'application mobile, l'emailing.

III. REVUE DE LITTÉRATURE EMPIRIQUE SUR LES DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DE LA DIGITALISATION PAR LES PME

Comme l'a si bien dit Abriane A. et al. en se référant à certains déterminants, certains travaux empiriques sont parvenus ont montré que grâce à la digitalisation, les entreprises mettent en œuvre des technologies numériques pour, non seulement, optimiser les processus commerciaux existants, mais aussi pour renforcer l'efficacité des stratégies et leur performance. Les technologies numériques ont également un puissant effet démocratisant car elles abaissent les barrières à l'accès au marché et permettent à un grand nombre et à un ensemble varié de personnes de participer aux échanges sur le marché international.

Vadana et al. montrent l'impact de la digitalisation sur la chaîne de valeur globale, en distinguant les effets de l'internationalisation digitale interne, liée aux opérations d'approvisionnement internationales (création, production) et l'internationalisation digitale externe, liés au service ou à la vente sur les marchés étrangers (vente, livraison et soutien).

Toutefois, les connaissances actuelles sur la manière dont les technologies numériques sont appropriées par les PME sont limitées, plus particulièrement dans une perspective d'entrepreneuriat international. De fait, de nombreux auteurs parmi lesquels Coviello et al., Manyika et al. ou encore Vahlne et Johanson réclament davantage de recherches sur l'impact de la digitalisation sur l'internationalisation.

A ce jour, les questions restant sans réponse sont nombreuses : les PME internationalisées ont-elles des pratiques digitales spécifiques ? Quels sont les effets de la transformation digitale de la PME sur son processus d'internationalisation ? Quels sont les déterminants d'une transformation digitale réussie chez la PME internationalisée ? Les stratégies de digitalisation mises en œuvre diffèrent-elles d'un type de PME internationalisée à un autre ? Plus de digitalisation coïncide-t-il systématiquement avec plus d'internationalisation ? Le lien entre digitalisation et internationalisation fait ainsi partie des voies de recherches futures en entrepreneuriat international.

Cet appel à communication a donc pour objectif d'éclairer la dialectique entre entrepreneuriat international et digitalisation, et les causes et conséquences qui peuvent en découler. Les communications peuvent être rédigées en français ou en anglais. Les meilleures communications seront sélectionnées pour un numéro spécial dans la Revue Internationale PME.

Plusieurs thématiques peuvent être traitées (mais sans exclusivité) : la digitalisation comme outil d'internationalisation de la PME ; l'internationalisation comme moteur pour la digitalisation ; le rôle des compétences digitales dans la gestion de la chaîne de valeur globale ; la digitalisation comme source d'avantage concurrentiel à l'international ; les freins à la transformation digitale de la PME internationalisée ; le genre et digitalisation à l'international ; PME, TPE ou born global et digitalisation à l'international ; le lien entre digitalisation et accélération de la vitesse d'internationalisation ; accompagnement à la digitalisation et à l'internationalisation ; stratégie digitale des PME non internationalisées versus internationalisée ; orientation entrepreneuriale internationale et digitalisation...

Selon Kouevi Tsotso et Bikor-Aziankou Kossivi Jean-Baptiste pensent, bien que les apports du digital à la pratique comptable impactent peu la productivité de la numérisation de la fonction comptable, elles peuvent constituer à l'avenir un réel défi auquel la profession comptable doit s'attaquer pour tirer un meilleur profit des atouts du numérique. Au vu de toutes ces limites énumérées, il est nécessaire de souligner quelques pistes de solution pouvant permettre aux acteurs, à la fonction comptable et à l'entreprise bénéficiaire de ses services de tirer un meilleur profit de l'introduction du numérique dans le traitement des opérations comptables.

Ainsi, nous proposons les actions visant à former continuellement les professionnels de la comptabilité sur les différentes pratiques des technologies d'information et de communication mise à leur disposition et de sa mise à jour périodique ; sensibiliser en permanence les professionnels de la comptabilité sur les risques liés aux différentes pratiques qui peuvent être source d'insécurité pour les programmes utilisés d'un côté et les informations

produites d'un autre ; bien planifier les périodes de maintenances sur les week-ends de manière à éviter les perturbations occasionnées dans les moments d'intense travail et parfois en pleine période de clôture ; limiter la vulnérabilité à l'égard d'un seul fournisseur d'accès internet par l'alternance de deux ou trois lignes de connexion ; - Mettre à disposition des acteurs, des ordinateurs de capacité suffisante pouvant répondre efficacement avec les programmes de traitement des données disponibles et orienter les recrutements du personnel comptable sur les bases de compétences informatiques et comptables suffisantes.

Ces actions permettront de prendre une avance sur les menaces futures que peuvent entraîner les limites ci-dessus énumérées et de permettre à la fonction comptable de bénéficier de façon optimale des différents avantages que lui procurent les nouvelles technologies. Il est nécessaire de souligner le rôle important joué par l'internet dans les différents outils déployés dans le cadre de la digitalisation de la fonction comptable mais aussi de l'intérêt crucial accordé à la question de la sécurité des informations comptables et financière à l'ère du digital avec les menaces de la cybercriminalité qui pèsent en permanence sur le monde numérique.

IV. REVUE DE LITTÉRATURE EMPIRIQUE SUR L'IMPACT DE L'ADOPTION SUR LES PERFORMANCES DES PME

Ce point nous conduits à faire l'examen sur la littérature empirique relative à l'impact de la digitalisation sur la performance des petites et moyennes entreprises.

Les résultats obtenus dans les recherches de Bello indiquent que les PME camerounaises assurent la vente, la communication, la publicité, la promotion des ventes, l'étude des marchés, l'assistance aux clients et les services après-vente à travers le digital. Pour assurer ces activités, elles utilisent les leviers (ou outils) digitaux ci-après : le SMO (Search Media Optimization), le SEO (Search Engine Optimization), le SEA (Search Engine Advert), le Display Advert, l'Emailing, le Marketing de contenu, le Marketing d'influence et le Marketing Mobile. Ces résultats montrent bien que la

digitalisation n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises ou des entreprises occidentales.

Par ailleurs, les résultats issus de la régression multiple montrent que la digitalisation influence significativement et positivement la performance des PME camerounaises. Ces résultats permettent ainsi de comprendre que le recul observé dans la digitalisation des entreprises camerounaises a d'autres explications qu'une contre-performance qui en résulterait. Ces résultats confortent ainsi ceux obtenus par Alam et Noor, Bayo Moriones, Billon et Lera-Lopez et Pranjali Singh.

Ces résultats révèlent aussi que cette relation significative entre la digitalisation et la performance des PME camerounaises est surtout portée par les facteurs suivants : « utilisation du display advert, de l'E-réputation, de l'Emailing et des marketing de contenu, d'influence et mobile comme leviers digitaux », « Pourcentage du budget alloué au marketing digital », « utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux » et « accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du chiffre d'affaires ».

A titre de rappel, le premier et le troisième facteurs représentent les leviers digitaux utilisés par les PME camerounaises. Le quatrième facteur quant à lui représente les objectifs poursuivis par la digitalisation de ces entreprises. On comprend ainsi que la performance des PME camerounaises s'explique ici surtout de manière indirecte par les objectifs poursuivis par la digitalisation et le budget alloué à la digitalisation (deuxième facteur significatif) et de manière directe par les outils digitaux utilisés.

Ces résultats révèlent ainsi que ce ne sont pas tant les activités digitales menées qui améliorent la performance des entreprises, mais plutôt les objectifs poursuivis par la digitalisation, les outils digitaux utilisés par les entreprises et les moyens financiers utilisés pour la digitalisation. Ces résultats révèlent donc la nécessité d'une adéquation entre les objectifs poursuivis par la digitalisation, les outils digitaux utilisés par les entreprises et les moyens financiers utilisés pour la digitalisation.

Les résultats de ses recherches interpellent tant soit peu les propriétaires des entreprises, mais également les pouvoirs publics dans le contexte actuel où non seulement tout se digitalise, mais également, le digital joue un rôle important dans la formation de la performance et dans la survie même des entreprises.

Pour les propriétaires des entreprises, ils doivent veiller à intégrer le digital dans le fonctionnement de leurs entreprises et s'assurer de l'adéquation entre les objectifs, le budget alloué à la digitalisation et les outils digitaux à utiliser afin de mieux tirer profit des effets de la digitalisation.

Les pouvoirs publics quant à eux doivent jouer un rôle important à plusieurs niveaux. En effet, la mise en œuvre de la digitalisation nécessite une main-d'œuvre qualifiée et des investissements dans les infrastructures et le matériel de développement des TIC en général. Si la question de la main-d'œuvre qualifiée peut être satisfaite par les formations offertes dans le système éducatif formel, l'investissement en matériels ne peut se faire sans difficulté, surtout dans le contexte camerounais où les PME font face à une insuffisance de ressources et à un rationnement de l'accès aux crédits bancaire et où les infrastructures de télécommunications sont de qualité peu satisfaisante ; d'où la nécessité pour les pouvoirs publics de prendre des dispositions fiscales de facilitation de la digitalisation des entreprises et d'amélioration de la qualité des infrastructures de télécommunications afin de permettre aux entreprises de tirer pleinement profit de la digitalisation dans le contexte actuel de mondialisation des marchés et de concurrence de plus en plus rude.

Par ailleurs, les pouvoirs publics et les organisations socioprofessionnelles d'entreprises doivent jouer un rôle de sensibilisateur des entreprises sur la nécessité de s'engager dans le digital qui devient un facteur majeur de la création de la valeur dans les entreprises. Cette sensibilisation a toute son importance, eu égard au recul noté dans la digitalisation des entreprises camerounaises.

Dans son étude, Besson estime que tous les acteurs s'accordent à considérer que la transformation numérique déplace la valeur au sein des secteurs, qu'il s'agisse de secteurs industriels ou des services, que les entreprises opèrent auprès de clientèles industrielles ou dans les secteurs grand-public. La transformation digitale, en favorisant la connectivité et l'utilisation d'outils digitaux par les entreprises, modifie durablement la manière dont ces dernières opèrent et la relation avec leurs clients. Elle développe la créativité, l'innovation et accroît leur impact sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle. La digitalisation offre la possibilité de diffuser les publicités sur les sites et donc de pousser un message vers une audience relativement importante, mais aussi d'envoyer un message plus ou moins personnalisé, par e-mail ou via SMS aux prospects ou clients.

Pour cet auteur, la digitalisation ouvre l'ère d'une nouvelle communication, où l'audience cesse d'être passive devant des publicités de mass-média (TV, radio, presse). « Désormais, la relation avec le client et/ou via l'Internet s'inscrit dans un contexte social tissé de relations amicales et confiantes, de cercles d'appartenance, de groupes de référence, de communautés. Aussi, avec l'émergence des réseaux sociaux et des sites de partages de vidéo, le bouche à oreille est devenu une arme redoutable pour la communication et les consommateurs se transforment en véritable porte-parole des marques.

Par ailleurs, la digitalisation amène de nouvelles façons et de nouveaux outils permettant de mieux suivre et analyser les internautes. Ainsi, une entreprise qui possède des outils de « web analytics » peut analyser les caractéristiques, les goûts, les préférences, les achats, les comportements des internautes. Ceci lui permet alors d'adapter ses offres aux exigences de sa clientèle et d'être compétitive.

C'est certainement pour cette raison que Manyika et al. soulignent que la digitalisation est un facteur qui ouvre des barrières rigides et crée de nouvelles opportunités pour les entreprises. Ce point de vue conforte celui de Yoo et al. (2012). Pour ces auteurs, le digital permet aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, leurs efforts d'innovation et

d'assurer une meilleure allocation de leurs ressources. Ce faisant, elles peuvent améliorer leurs performances.

Selon Lendrevie, Fétique et Faivre-Duboz, pour des entreprises qui en font une utilisation multicanale, Internet permet également d'améliorer la qualité des services offerts et la satisfaction des clients, d'accroître les ventes sur des canaux offline et de réduire ou supprimer certains coûts du fait de la dématérialisation. C'est le cas par exemple dans ce dernier aspect des factures récurrentes telles que celles de l'électricité ou des abonnements téléphoniques pour lesquelles de plus en plus d'entreprises offrent aux clients la possibilité de les consulter directement via internet, leur permettant ainsi d'économiser sur les coûts d'édition, d'envoi, et de gestion de courriers.

Dans une étude sur les PME indiennes, Pranjali Singh rapporte que la digitalisation améliore les performances de ces entreprises et contribue à réduire les obstacles financiers en offrant des options de financement alternatifs à ces dernières. Alam et Noor, dans une étude menée en Malaisie, soulignent que l'utilisation des TIC peut améliorer la compétitivité des entreprises, Internet offrant aux PME la possibilité de faire concurrence aux grandes entreprises.

Selon ces mêmes auteurs, de nombreuses études empiriques confirment l'effet positif des TIC sur les performances des entreprises en termes de productivité, de rentabilité, de valeur marchande et de part de marché, d'efficacité des processus, de qualité du service, de réduction des coûts, de flexibilité (organisation et processus) et de satisfaction des clients. Pour Bayo-Moriones, Billon et Lera-Lopez, l'adoption des TIC entraîne une amélioration de la performance des PME en termes de rentabilité, de croissance, de valeur marchande, de performance sociale et environnementale, de satisfaction.

D'après le raisonnement de Bayo-Moriones, Billon et Lera-Lopez, nous comprenons ainsi que l'impact positif du numérique sur la performance n'est pas réservé seulement aux grandes entreprises. Il concerne aussi les PME. Nous pensons donc qu'il ne peut en être autrement pour les PME

camerounaises. Ainsi, l'idée maîtresse qui guide la construction de cette recherche et sa phase empirique est que, à priori, la digitalisation influence positivement la performance des PME camerounaises.

Comme l'indique les résultats de Nwamen, la réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle, etc., semble étroitement liée aux usages qu'elles font des Technologies de l'Information et de la Communication. Ce point de vue est conforté par celui de Tarutèa et Gatautisa qui soulignent que dans les PME, les TIC ont un impact sur l'amélioration de la communication interne et externe et qu'il est important d'aligner les investissements en TIC sur les capacités internes et les processus organisationnels pour obtenir les meilleures performances.

Ces mêmes auteurs notent que la technologie en elle-même n'est pas aussi importante que les réalisations sociales et économiques induites. Bien plus, ils insistent sur la nécessité d'évaluer l'impact indirect de la digitalisation sur la performance des entreprises. Mebarki quant à lui pense que pour mesurer réellement l'impact des TIC sur la performance, il faut tenir compte des trois composantes ci-après : la préparation, l'accès et l'usage.

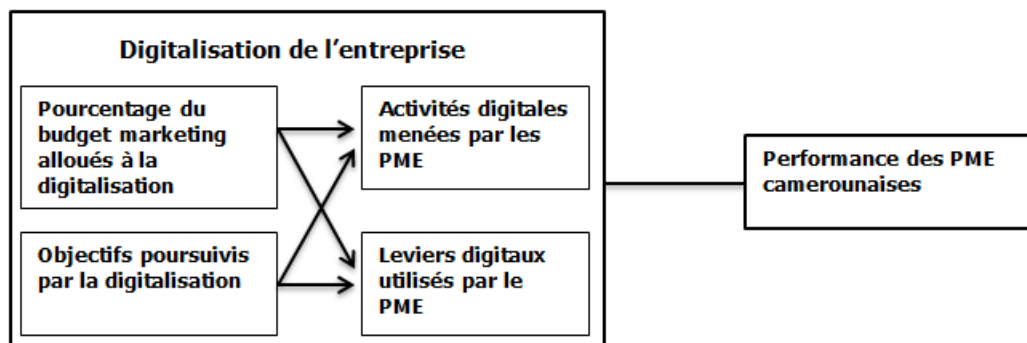
Ainsi, la recherche indique que l'impact de la digitalisation sur la performance des PME dans le cadre de l'étude menée par Bello est apprécié à travers les activités digitales menées, les leviers digitaux utilisés, les budgets alloués à la digitalisation et les objectifs de digitalisation de l'entreprise. Il estime que les deux premiers éléments peuvent avoir un impact direct sur la performance alors que les deux derniers peuvent plutôt avoir un impact indirect sur la performance. Ces deux derniers éléments sont très importants, à notre avis, dans une opération de digitalisation.

En effet, on ne peut pas faire une digitalisation sans moyen. Une présence efficace et réussie sur Internet passe nécessairement par l'animation des réseaux sociaux, le référencement, l'alimentation d'un blog, l'emailing, etc. Ces actions nécessitent des moyens qui permettent de faire vivre les espaces de l'entreprise (site, blog, réseaux sociaux). Le budget lui-même doit être fonction des objectifs assignés au digital. Ces deux éléments

conditionnent donc le niveau et l'intensité de la digitalisation de l'entreprise. Notre modèle a priori se présente donc ainsi qu'il suit :

Figure 13 : Modèle a priori

Ce modèle constitue la toile de fond de la présente recherche.



Ainsi donc, après exploitation de son modèle théorique, l'analyse empirique montre que les résultats obtenus dans la présente étude indiquent que les PME camerounaises assurent la vente, la communication, la publicité, la promotion des ventes, l'étude des marchés, l'assistance aux clients et les services après-vente à travers le digital. Pour assurer ces activités, elles utilisent les leviers (ou outils) digitaux ci-après : le SMO (Search Media Optimization), le SEO (Search Engine Optimization), le SEA (Search Engine Advert), le Display Advert, l'Emailing, le Marketing de contenu, le Marketing d'influence et le Marketing Mobile. Ces résultats montrent bien que la digitalisation n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises ou des entreprises occidentales.

Par ailleurs, les résultats de sa régression multiple montrent que la digitalisation influence significativement et positivement la performance des PME au Cameroun. Ces résultats permettent ainsi de comprendre que le recul observé dans la digitalisation des entreprises camerounaises à d'autres explications qu'une contre-performance qui en résulterait.

Ces résultats confortent ainsi ceux obtenus par Alam et Noor, BayoMoriones, Billon et Lera-Lopez et Pranjali Singh. Ces résultats révèlent

aussi que cette relation significative entre la digitalisation et la performance des PME camerounaises est surtout portée par les facteurs suivants : « utilisation du display advert, de l'E-reputation, de l'Emailing et des marketing de contenu, d'influence et mobile comme leviers digitaux », « pourcentage du budget alloué au marketing digital », « utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux » et « accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du chiffre d'affaires ». A titre de rappel, le premier et le troisième facteur représentent les leviers digitaux utilisés par les PME camerounaises. Le quatrième facteur quant à lui représente les objectifs poursuivis par la digitalisation de ces entreprises.

On comprend ainsi que la performance des PME camerounaises s'explique ici surtout de manière indirecte par les objectifs poursuivis par la digitalisation et le budget alloué à la digitalisation (deuxième facteur significatif) et de manière directe par les outils digitaux utilisés. Ces résultats révèlent ainsi que ce ne sont pas tant les activités digitales menées qui améliorent la performance des entreprises, mais plutôt les objectifs poursuivis par la digitalisation, les outils digitaux utilisés par les entreprises et les moyens financiers utilisés pour la digitalisation. Les résultats de dissertation révèlent donc la nécessité d'une adéquation entre les objectifs poursuivis par la digitalisation, les outils digitaux utilisés par les entreprises et les moyens financiers utilisés pour la digitalisation.

Ces résultats interpellent ainsi les propriétaires des entreprises, mais également les pouvoirs publics dans le contexte actuel où non seulement tout se digitalise, mais également où le digital joue un rôle important dans la formation de la performance et dans la survie même des entreprises. Pour les propriétaires des entreprises, ils doivent veiller à intégrer le digital dans le fonctionnement de leurs entreprises et s'assurer de l'adéquation entre les objectifs, le budget alloué à la digitalisation et les outils digitaux à utiliser afin de mieux tirer profit des effets de la digitalisation. Les pouvoirs publics quant à eux doivent jouer un rôle important à plusieurs niveaux.

En effet, la mise en œuvre de la digitalisation nécessite une main-d'œuvre qualifiée et des investissements dans les infrastructures et le

matériel de développement des TIC en général. Si la question de la main-d'œuvre qualifiée peut être satisfaite par les formations offertes dans le système éducatif formel, l'investissement en matériels ne peut se faire sans difficulté, surtout dans le contexte camerounais où les PME font face à une insuffisance de ressources et à un rationnement de l'accès aux crédits bancaire et où les infrastructures de télécommunications sont de qualité peu satisfaisante ; d'où la nécessité pour les pouvoirs publics de prendre des dispositions fiscales de facilitation de la digitalisation des entreprises et d'amélioration de la qualité des infrastructures de télécommunications afin de permettre aux entreprises de tirer pleinement profit de la digitalisation dans le contexte actuel de mondialisation des marchés et de concurrence de plus en plus rude.

Il suggère par ailleurs que, les pouvoirs publics et les organisations socioprofessionnelles d'entreprises doivent jouer un rôle de sensibilisateur des entreprises sur la nécessité de s'engager dans le digital qui devient un facteur majeur de la création de la valeur dans les entreprises. Cette sensibilisation a toute son importance, eu égard au recul noté dans la digitalisation des entreprises camerounaises.

De même, les résultats de l'étude de Oumokhtar nadera montrent que le digital prend une place non négligeable dans le secteur du tourisme. Il devient ainsi un paramètre essentiel et important dans la politique globale des entreprises et qui se trouve être le résultat de la généralisation de cette pratique. Nous retrouvons cette importance dans les stratégies marketing et de communications du secteur du tourisme.

Nous pouvons dire qu'en parallèle de ces nombreuses nouveautés technologiques qui ne cessent de se développer, la concurrence dans ce secteur devient de plus en plus difficile et rude. En effet, les entreprises se digitalisent rapidement dans leurs différents domaines, pour se démarquer et faire contre cette concurrence afin de gagner davantage de compétitivité, synonyme de part de nouvelles parts de marché, car ce dernier a influencé le chiffre d'affaires des PME Rimene Voyages et Idhourar Voyages à plus de 15,6%.

Il estime que son pays depuis l'arrivée du digital, enregistre une modification profonde de la communication au sein des agences de voyages, aussi bien sur le fond que sur la forme. L'auteur ajoute que l'avènement de l'outil informatique dans leur pays ces dernières années multiplie les possibilités de communication, et permet un accès facile et permanent à l'information.

L'utilisation des outils informatiques va poursuivre son développement, jusqu'à représenter le principal canal d'informations, aussi bien vers les professionnels du marketing que vers les responsables des agents de voyages. Par ailleurs, comme nous l'avons dit précédemment, le digital ne cesse de se développer, en transformant tout le processus du client, c'est donc logique que les agences de voyages soient dans l'obligation de multiplier leurs efforts pour réussir leurs stratégies digitales, et proposer d'avantage d'innovation à leurs clients afin de rester compétitives à moyen et à long terme.

Pour Bribich Said et al. montrent que « la Modification du contexte stratégique de la numérisation aurait un impact significatif sur la Performance Economique ». Selon leurs estimations, il observe que le lien entre ces deux construits (Modification du contexte stratégique de la numérisation et Performance Economique) présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme non satisfaisante et positive ($\beta = 0,026$). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à 0,2816 inférieur au seuil retenu ($<1,96$) ce qui engendre une relation non significative entre les deux variables. Mais les approches par capteurs et par foule engendraient un impact significatif sur la Performance économique des entreprises, car leurs estimations obtenues montrent une corrélation très représentative et positive entre ces deux variables ($\beta = 0,307$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à 2,796 (soit $>1,96$), ce qui implique une relation très significative entre les deux variables et le Big-Data de la transformation digitale a un impact significatif sur la Performance économique des entreprises.

Les estimations obtenues dans l'étude réalisée par Bribich Said et al. montrent une corrélation très significative et positive entre ces deux variables celle de ($\beta = 0,513$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à 6,480, largement supérieure au seuil accepté (soit $6,480 > 1,96$), ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. On ne constate que la fonction de la transformation digitale a impact positif sur la performance économique.

Il est suggéré que les régulateurs, ainsi que les entreprises, doivent examiner les avantages, les contraintes et les défis associés à la digitalisation des sociétés, des réglementations de cotation et des directives de gouvernance d'entreprise. En outre, il devrait y avoir plus de diversité et de flexibilité dans les mises en œuvre, et il doit y avoir un juste équilibre entre la législation et l'évolution du marché. En plus, la transformation digitale, traduit des grands changements dans la manière dont les connaissances sont générées par les données mises à la disposition des entreprises. En effet, ces auteurs ont trouvé que l'outil de la transformation digitale à un effet très significatif sur la performance économique des entreprises de sa région.

D'une manière générale, il nous revient de dire que leurs études consacrées à l'examen du lien entre la fonction de la transformation digitale et la performance économique à travers la gouvernance des entreprises, sont tellement limitées tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, du fait que plusieurs constats de recherches antérieures ont insisté sur la nécessité de d'autres études complémentaires pour mener des enquêtes approfondies. Néanmoins, d'après le résultat obtenu dans son étude, il conclut que la transformation digitale a un impact très important sur la gouvernance des entreprises, ainsi que la performance économique dans la région du Souss-Massa.

Pengame démontre que la digitalisation a un apport significatif sur le secteur bancaire. Il dit que cet apport se lu sur l'acquisition et la fidélisation de la clientèle via les canaux digitaux. Ceci du fait que selon lui, la fidélisation doit permettre un meilleur contrôle de l'activité. Elle est le but de toute entreprise souhaitant conserver ses clients. Ces derniers peuvent être

fidèles aux produits, aux services mais aussi et surtout dans le domaine bancaire à l'enseigne et au point de vente ; le but de la fidélisation étant une baisse des coûts engendrés pour chaque client.

En effet, l'ensemble des banques mais aussi toutes les autres entreprises constatent une hausse des coûts pour l'acquisition d'un nouveau client. Un client fidèle demandera un effort financier moindre du fait de son attachement à la marque, au produit et/ou au point de vente.

Nous constatons que dans une étude menée par la communauté de commune du val d'Essonne en France a chiffré l'impact de la fidélisation d'un client. Les résultats obtenus confirment l'importance de la digitalisation sur la fidélisation après une campagne de prospection mais aussi tout au long de la vie de l'entreprise : 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires ; 10 % des clients représentent 90 % de vos profits ; un client très satisfait en parle à 3 personnes ; un client mécontent en parle à 12 personnes ; un client très mécontent en parle à 20 personnes ; 98 % des clients mécontents ne se plaignent jamais, ils se contentent de vous quitter ; les expériences négatives pèsent pour 65% des clients perdus ; 75 % des expériences négatives n'ont pas de rapport avec le produit ; la raison principale pour laquelle les clients vous quittent est le fait qu'ils ne sont pas considérés ; recruter un client coûte trois fois plus cher que de le fidéliser ; reconquérir un client mécontent coûte 12 fois plus cher ; sur une période de 5 ans, une société arrive à conserver en moyenne 20 % de ses clients ; et 5 % d'augmentation de la fidélité augmente les profits de 25 à 55%.

Il affirme que les chiffres présentés ci-dessus, applicables (toute proportion gardée) à l'ensemble de la France pour toutes les entreprises, on constate que la fidélisation est essentielle au bon développement d'une entreprise et par là même d'une banque. De plus cette fidélisation est aussi un vecteur de prospection dans le sens où un client satisfait va communiquer sur son expérience à son entourage. Cette communication pouvant se faire au bénéfice de la banque mais aussi au détriment de cette dernière (un client mécontent en parlant quatre fois plus qu'un client satisfait). Ainsi l'impact

d'un client fidèle sur le Produit National Brut (PNB) est deux fois supérieures, comparé à un client non fidèle.

Les résultats empiriques de l'étude de M. Fethi Ferhane ont été validés, grâce à un modèle d'équation structurelle et une enquête quantitative de 149 entreprises, avec non seulement la relation directe, mais aussi indirecte entre le marketing digital et la croissance de la performance marketing, avec le rôle significatif du soutien et de l'appui de la direction. Autre relation mise en lumière dans notre modèle, le lien direct entre l'usage des canaux digitaux par les clients et la performance marketing, et la découverte de la non significativité de son rôle de modérateur sur la relation entre le marketing digital et la performance marketing.

Les résultats de ses recherches montrent également que, ce sont des entreprises qui ont un fort usage du marketing digital, avec une forte intégration dans une stratégie de marketing globale, déployée depuis un moyen et long terme. Ce sont essentiellement des PME, des entreprises intermédiaires ou de grandes entreprises.

Au niveau de maturité en développement, l'auteur estime que ce sont des entreprises qui ont, pour raison d'insuffisance en matière de finance et de ressources humaines, un usage intermédiaire de leur marketing digital, et non suffisamment intégrée à une stratégie marketing. Leur déploiement varie entre court, moyen et long terme. Ce sont essentiellement des PME ou des micros entreprises, issues du secteur des services à hauteur de 51%, basculent vers la digitalisation (achat et vente en ligne).

Les résultats d'une étude d'Harvard Business Review, ont révélé que les entreprises qui ont des dirigeants qui partagent une vision stratégique, soutiennent l'innovation, et qui ont développés une capacité de collaboration interne et externe, sont les plus susceptibles à réussir leur transformation numérique, et par conséquent, sont plus performantes que leurs concurrents. Ce déploiement doit être aligné à une stratégie, une ressource humaine qualifiée, une culture et une structure technologique, répondant aux attentes numériques des clients, des employés et des partenaires.

L'auteur décrit que, 80% des personnes disent l'utilisation des TIC a permis à leur entreprise PME de bien maîtriser la bureautique et l'informatique, et impacte positivement à maîtriser des langues étrangères, en l'occurrence l'anglais. Cependant, ils estiment que les outils digitaux ont permis à leur entreprise d'acquérir des compétences en matière de veille technologique et commerciale et ceci à travers la recherche des informations à caractères anticipatif concernant l'évolution de leur activité et de leur environnement, surtout en matière de concurrence et évolution des prix. A cela, s'ajoute l'acquisition de nouvelles connaissances relatives à l'internet, la navigation sur le Web, l'utilisation de la messagerie.

Les résultats d'une étude d'Harvard Business Review de 2015 ont révélé que l'analyse des impacts de l'usage des TIC sur la performance des entreprises nous a permis de mettre en évidence que toute évaluation de ces impacts doit s'intéresser, aussi bien aux effets intermédiaires induits par l'éventail d'outils TIC dont disposaient les entreprises, d'une part, et au rôle que jouent les utilisateurs de ces outils, d'autre part, qu'aux résultats en termes d'améliorations de la performance organisationnelle et managériale de ces entreprises.

Donc, c'est à travers une analyse élargie et intégratrice qu'on peut arriver à intégrer les effets interactifs de l'usage des TIC sur les déterminants de la performance des entreprises. Compte tenu de cet enseignement, l'usage des TIC jouerait théoriquement un rôle majeur dans l'amélioration de la performance des entreprises. L'étude du cas des entreprises Algériennes, montre que celles-ci disposent d'un éventail d'outils TIC assez varié de type ouvert et généralement apprécié par ses utilisateurs, d'une part, et que la totalité des répondants est sensible à l'influence des TIC sur l'organisation, surtout en termes, de rationalisation, de simplification des méthodes de travail et d'amélioration de gestion.

Cependant, dans son étude il retient les principaux enseignements suivants : la mise en place et l'utilisation des TIC dans les entreprises les mieux dotées en ce type d'outils, ne s'est pas traduite par un développement de nouveaux produits et services. Ce fait, s'explique par la faiblesse du

nombre d'applications des TIC utilisées par ces mêmes entreprises. En conséquence, cela confirme la faiblesse du taux de pénétration des TIC dans la plupart des entreprises Algériennes.

L'usage des TIC dans les entreprises Algériennes, semble produire des effets mitigés : en termes de gestion du temps, les utilisateurs sont très volontaires et demandeurs des outils TIC. Par contre, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, d'amélioration de communication et d'atteinte d'objectifs individuel ou collectif, les résultats semblent un petit peu contrastées. Par ailleurs, ces résultats sont largement tributaires des modes de réalisation des projets TIC, d'une part, et de la perception que font les utilisateurs de ces outils par rapport à la nature de leur métier, d'autre part.

Dans l'étude menée par Sylvie Ayimpam et Olivier Kahola, il a été question de voir si le Mobile Money est un lieu éventuel d'inclusion financière. Ils pensent que depuis qu'il existe, l'argent a toujours été mobile. Alors qu'au début des années 1990, il y avait moins de 300 000 téléphones mobiles en RDC, le pays compte aujourd'hui plus de 35 millions d'utilisateurs, selon les estimations de l'Autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPTC). Chiffres livrés pendant l'Allocution du Directeur Général de l'ARPTC, Monsieur Oscar Maninkunda, lors d'une réunion tenue à Kinshasa, le 04 juin 2015. Avec une population estimée à environ 70 millions d'habitants et vu le rythme de diffusion de la téléphonie mobile, le Congo-Kinshasa offre l'un des plus grands potentiels du développement de la téléphonie mobile et de ses services financiers.

Les principaux opérateurs de téléphonie mobile travaillant dans ce pays proposent chacun leur service financier mobile. Lancés depuis le mois de mars 2012, ces services financiers d'un genre nouveau séduisent la population et sont en train d'avancer progressivement dans leur déploiement dans un pays où les banques ne sont pas dimensionnées pour s'adresser à des millions de clients à faible revenu, d'une part, et où persiste, d'autre part, une certaine peur des banques liée à l'effondrement du système bancaire il y a une vingtaine d'années et aux pertes d'argent conséquentes à cet effondrement.

En effet, en RDC le taux de bancarisation ne dépasse pas 5 %. En ce qui concerne le nombre d'agences bancaires, il est très faible dans l'ensemble du pays et ces agences sont concentrées dans les principales villes. Les petites villes et le milieu rural sont généralement dépourvus d'agences bancaires. Et même dans les villes où elles existent, les agences bancaires ne sont pas bien réparties. Dans une ville aussi immense et peuplée que Kinshasa (environ 10 millions d'habitants) par exemple, les agences bancaires ne sont pas suffisantes : plusieurs quartiers populaires et périphériques ne comptent aucune agence bancaire. La situation est semblable à Lubumbashi, la deuxième ville du pays (3 millions d'habitants). Les entreprises de téléphonie mobile qui opèrent en RDC, captent progressivement cette clientèle par le biais de leurs services financiers dont les points de vente sont généralement très nombreux, et sont relativement mieux répartis géographiquement que les agences bancaires.

Leur recherche montre que ce n'est pas seulement la proximité des points-relais qui attirent cette clientèle. Il y a tout un ensemble de facteurs qui sont avancés par les personnes interrogées expliquant pourquoi le Mobile Banking les séduit. La réduction de la distance géographique est généralement évoquée comme facteur important (non proximité des agences financières) qui permet de réduire les frais de transport et l'énergie dépensée pour se déplacer. Le faible coût de ces transactions est aussi évoqué comme facteur important : les services financiers mobiles auraient des frais de transfert plus bas que les sociétés de messagerie financière classiques. Si les utilisateurs mettent généralement en avant le faible coût des frais de transfert d'argent, c'est parce que jusqu'à présent, ces services financiers sont essentiellement utilisés pour effectuer des transferts et des retraits d'argent.

En effet, ils sont de plus en plus utilisés pour assurer le transfert d'argent entre les différentes villes du pays, mais aussi entre les villes et le milieu rural. Et de ce point de vue, ils apparaissent comme des nouveaux concurrents des sociétés de messagerie financière, qu'on appelle localement « agences » de transfert d'argent. Pourtant, ces services financiers mobiles proposent également une panoplie de services divers : paiement des factures

(eau, électricité, assurances, etc.), transfert d'argent, paiement des salaires, paiement des marchands, etc. L'un des usages apparus parmi les plus intéressants pendant la recherche est celui du Mobile Banking dans la pratique du petit business. Un groupe de commerçants vendant le Fumbwa (feuilles de lianes) au marché de Kingabwa au nord-est de la ville de Kinshasa, souligne comment l'usage du Mobile Banking a littéralement transformé et enrichi leur activité économique depuis trois ans :

« Dans le cadre de notre commerce, nous faisons venir la marchandise de la région de Kananga dans le Kasai. Avant le Mobile Banking, nous avions beaucoup de difficultés à envoyer l'argent à nos correspondants à Kananga, en passant par les agences de transfert d'argent. Cela mettait parfois plusieurs jours avant d'arriver et retardait par conséquent l'envoi de la marchandise de Kananga à Kinshasa. Mais avec le Mobile Banking l'envoi de l'argent est presque instantané. Le taux de rotation de l'argent et des marchandises s'est accéléré, et notre commerce se porte beaucoup mieux aujourd'hui ».

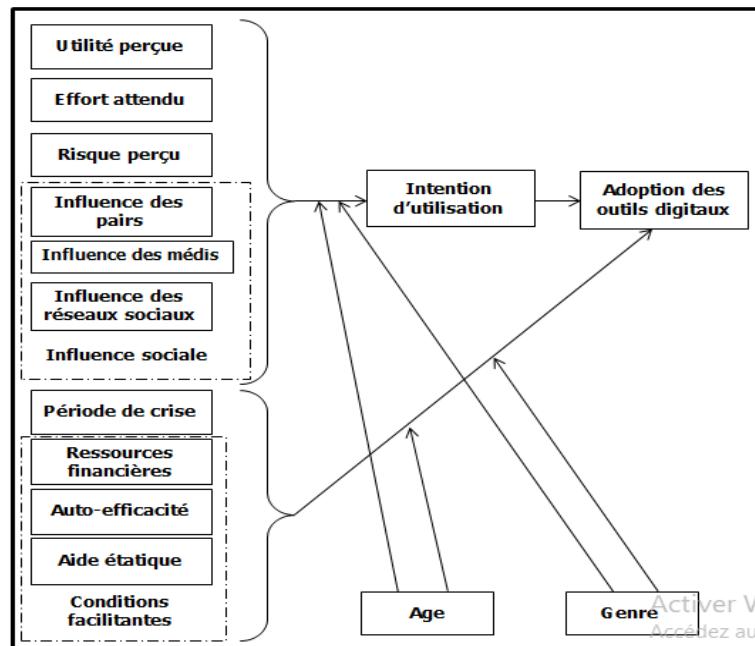
L'analphabétisme limite le Mobile Money a contrario, on trouve également des personnes qui continuent à utiliser les agences de transfert d'argent classiques dans leur business estimant que le Mobile Banking, c'est pour les « gens qui ont étudié ». Tel est le cas de cette commerçante habitant la ville de Lubumbashi, et faisant du trafic de minerais entre Lubumbashi et des villages situés dans la région de Kolwezi à environ 300 km. Elle montre également que même si elle le voulait, elle ne pourrait pas utiliser le Mobile Banking dans son Business car les territoires où elle se rend ne sont pas couverts par le réseau téléphonique : « ces innovations de mobile money, je n'en connais rien du tout. J'en entends parler mais je n'en utilise pas. Parce que je trouve que c'est mieux pour ceux qui ont plus étudié que moi. Et j'ai aussi peur, si on me vole le téléphone, je perdrais mon argent n'est-ce pas ?... Je ne garde pas mon argent en banque. Par contre, étant donné que l'or ne périt jamais et ne perd pas sa valeur sur le marché au fil des années, ce que je fais c'est tout investir dans mes bijoux en or ».

On observe d'une part que les entreprises de téléphonie mobile apportent par le canal du téléphone mobile, des services financiers dont la population non bancarisée a relativement besoin, et d'autre part que ces services sont appréciés par la population parce qu'elle les distingue ou les croit différentes des banques classiques dont elle se méfie en général. Mais il semble que cette méfiance liée à la peur de l'effondrement du système bancaire, touche aussi d'une certaine manière –mais à un moindre degré – ces services financiers mobiles.

Les garanties sécuritaires en question Si cette peur de l'effondrement éventuel du système du Mobile Banking semble constituer l'un des obstacles majeurs à l'usage, les personnes interrogées parlent aussi des obstacles liés aux perturbations des réseaux téléphoniques et internet généralement instables, des formules et syntaxes par le téléphone pour accéder à ces services et qui sont difficilement compréhensibles par les personnes peu alphabétisées, de la concentration des personnes dans les grands shops Mobile Banking qui créent des files d'attentes et du gaspillage de temps pour les utilisateurs, enfin d'autres pointent les obstacles liés aux escroqueries et arnaques possibles dans ces transactions, où il n'y aurait pas selon eux assez de garantie de « sécurité ».

Au-delà du sentiment d'insécurité que certaines personnes expriment et donc ressentent- face aux transactions financières mobiles, il apparaît que ces nouveaux services financiers qui séduisent les gens plus que les banques classiques, soient sur la voie de jouer un rôle dans le sens de la démocratisation de l'accès aux services financiers en RD Congo.

Figure 14 : modèle conceptuel de la recherche



V. CRITIQUES FORMULEES

D'après la littérature ainsi présentée, il s'est avéré que les théories précitées montrent une certaine similitude en termes de variables explicatives. Dans un premier lieu, la variable « performance attendue » de Venkatesh 2003 demeure similaire dans d'autres modèles à savoir : utilité perçue¹⁹, adapté à l'emploi²⁰, motivation extrinsèque²¹, avantage relatif²², résultats attendus.²³

Dans un second lieu, la variable « Effort attendu » de Venkatesh coïncide avec d'autres variables issues des théories différentes. Plus

¹⁹ DAVIS, F.D., *Art. cit.*

²⁰ THOMPSON R.L., HIGGINS C.A. et HOWELL J.M., *Art. cit.*

²¹ DAVIS F.D., BAGOZZI, R.P. et WARSHAW P.R., « Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace », dans *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 22, n°14, 1992.

²² MOORE G. et BENBASAT I., *Art. cit.*

²³ COMPEAU D.R. et HIGGINS C.A., *Art. cit.*

précisément, la variable en question est la même que : facilité d'usage perçue de la théorie d'acceptation technologique, complexité du modèle d'utilisation du PC, facilité d'utilisation de la théorie de la diffusion de l'innovation.

De même, la variable « Influence sociale » de Venkatesh est représentée comme une norme subjective dans la théorie de l'action raisonnée, modèle de l'acceptation technologique, théorie du comportement planifié et la théorie décomposée du comportement planifié. Dans leur modèle de l'utilisation du PC, les auteurs ont utilisé le terme facteurs sociaux pour définir leur variable et reconnaissent sa similitude avec la norme subjective. En outre, la théorie de diffusion des innovations utilise le terme image comme un construit dans le même sens que l'influence sociale.

Enfin, la variable « conditions facilitantes » de Venkatesh englobe les concepts incarnés par trois constructions différentes : Contrôle comportemental perçu de la théorie du comportement planifié, la théorie décomposée du comportement planifié et les conditions facilitantes du modèle de l'utilisation du PC.

En dépit de la diversité et la similarité des théories et modèles explicatifs de l'adoption des innovations, le modèle de Venkatesh reste le meilleur modèle pour prédire le comportement de l'adoption pour diverses raisons. D'un côté, il est considéré un modèle intégrateur de plusieurs théories. En d'autres termes, les auteurs ont tenté d'intégrer les variables plus significatives d'autres théories en s'appuyant sur une étude empirique portant sur une population de 215 professionnels. Ainsi, leur modèle permet d'expliquer à plus de 70% de la variance (R^2 ajusté) de l'adoption de la technologie.

Cette robustesse se justifie également par le fait que Venkatesh et ses collaborateurs ont tenu en compte des variables modératrices (l'âge, le genre, l'expérience et la volonté d'utilisation), la chose qui est absente dans d'autres modèles. De l'autre côté, le modèle de Venkatesh a permis de surmonter quelques limites des autres théories.

Selon ces auteurs, les technologies qui ont été étudiées dans de nombreuses études de développement et de comparaison de modèles étaient

des technologies de l'information relativement simples et axées sur l'individu en négligeant les technologies complexes dans un contexte des organisations. Ainsi, la plupart des tests de modèles ont été menés dans des contextes d'utilisation volontaire et en excluant des situations d'obligation de l'utilisation.

En outre, la plupart des tests de huit théories ont été effectués bien après la décision d'acceptation ou de rejet des participants plutôt que pendant le processus décisionnel d'adoption active. Néanmoins, Bagozzi²⁴ adresse une critique au modèle de Venkatesh à savoir la complexité de l'UTAUT et le nombre de variables modélisées rendent difficiles son exploitation concrète.

La robustesse du modèle de Vanketesh en termes de la prédiction du comportement de l'adoption de l'utilisation des innovations technologiques, nous a amené à le choisir en tant qu'une base théorique pour construire notre modèle conceptuel. De surcroît, Il semble important de noter que le modèle initial de Vanketesh a fait l'objet de plusieurs extensions empiriques tout en ajoutant d'autres déterminants autres que ceux proposés par le modèle en question tels que le risque perçu, anxiété, coût perçu...etc.

En effet, notre modèle conceptuel de la recherche est élaboré en tenant compte des quatre variables explicatives issues de l'approche UTUAT en l'occurrence : la performance attendu, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitantes. Aussi, nous avons ramifié l'influence sociale en trois sous variables : l'influence des pairs, l'influence des médias et l'influence des réseaux sociaux. Egalement, la variable « les conditions facilitantes » est scindées en trois variables.

Premièrement, les ressources financières sont considérées comme une condition cruciale pour adopter des innovations technologiques. Cette condition demeure, par fois, une contrainte pour les entreprises surtout les

²⁴ BAGOZZI R. P., « The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift », dans *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 8, 2007, pp. 244-254.

petites entreprises qui ont une difficulté d'accéder à des ressources externes. Deuxièmement, le gouvernement peut soutenir les efforts des entreprises en termes d'intégration des outils digitaux, c'est pourquoi nous avons intégré la variable « aide étatique » dans notre modèle conceptuel. Finalement, l'auto-efficacité empruntée de la théorie cognitive sociale, correspond à la capacité d'utiliser les innovations technologiques. Cette dernière variable nous a conduit à s'interroger sur l'habilité des ressources humaines à manipuler les outils digitaux à adopter par les entreprises d'où la nécessité, le cas échéant, de programmer des formations pour surmonter la contrainte de l'incompétence.

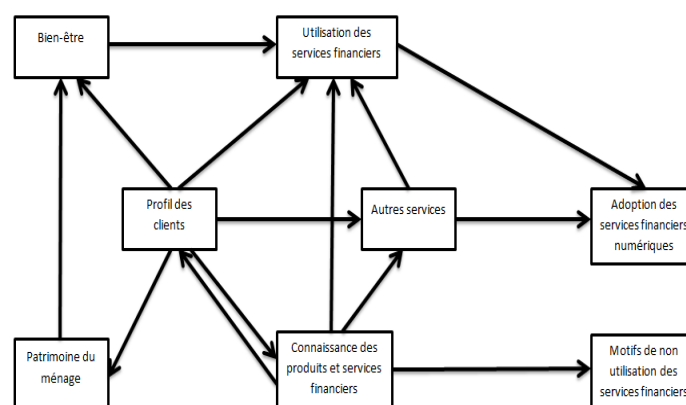
De plus, nous avons enrichi le modèle de base par deux autres variables explicatives. Dans un premier lieu, le risque perçu qui, selon certains auteurs, a un impact significatif sur l'intention d'utilisation.²⁵ Dans notre cas, le risque correspond aux dangers liés à l'utilisation des outils digitaux. Dans un second lieu, nous avons alimenté notre modèle conceptuel par une nouvelle variable explicative qui probablement n'a pas été traitée dans la littérature, il s'agit de « Période de crise ». Celle-ci se manifeste par la crise sanitaire actuelle provoquée par la pandémie Covid-19 qui a touché le monde entier.

Cette conjoncture peut favoriser le recours accéléré à des innovations technologiques pour diverses raisons. D'abord, les autorités suite à cet aléa sanitaire ont imposé aux entreprises de suivre un protocole sanitaire rigoureux visant à limiter l'infection par les contacts directs. Ainsi, les entreprises sont tenues de mettre en place des solutions technologiques pour garantir la continuité de leur activité avec ses partenaires. Suite à ces considérations, nous avons proposé la variable « Période de crise » comme étant une extension théorique au modèle de base qui peut avoir un impact direct sur le comportement d'adoption de la digitalisation.

²⁵ SCHAUPP L. C. et CARTER L., « The impact of trust, risk and optimism bias on E-file adoption », dans *Information System Frontiers*, Vol. 12, 2010 ; FUJ. R., FARN, C.K., et CHAO W. P., « Acceptance of electronic tax filing : A study of taxpayer intentions », dans *Information et Management*, Vol° 43, 2006.

Par ailleurs, il est utile d'intégrer des variables modératrices au modèle dans le sens où ils permettent d'augmenter sa validité prédictive. Cependant, nous avons retenu uniquement deux modérateurs à savoir l'âge et le genre et nous avons exclu le modérateur de l'expérience et celui de la volonté d'utilisation. L'élimination de l'expérience se justifie par le fait que les observations, dans une éventuelle étude empirique, seront collectées à un moment donné et non pas à plusieurs occasions. Pour la modératrice « volonté d'utilisation », il semble difficile de mettre l'accent sur deux contextes en même temps obligatoires et volontaires d'où la nécessité de son exclusion. Notre modèle conceptuel de la recherche sera présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 14 : cadre conceptuel de l'étude



La figure ci-dessus nous renseigne sur les canaux de transmissions des différents facteurs à la base d'adoption des produits financiers numériques. Nous pouvons constater que le profil des clients est le facteur clé de l'adoption des services financiers numériques. Il influence sur le patrimoine du ménage et son bien-être ; et ce dernier conduit à l'utilisation des services financiers avec effet direct sur l'adoption des services financiers numériques. Il existe une relation bidirectionnelle entre le profil des clients et la connaissance des produits et services financiers ; ce dernier impacte positivement sur l'utilisation des services financiers et autres services, qui par la suite aura pour effet l'adoption des services financiers numériques.

CONCLUSION

Dans le sens de la digitalisation et performance des petites et moyennes entreprises, l'adoption des innovations technologiques constitue un défi majeur à relever par les professionnels. Dans une perspective théorique, notre recherche vise à mettre en évidence les déterminants explicatifs de l'adoption des innovations technologiques tout en examinant les différents théories et modèles qui peuvent expliquer l'adoption de la digitalisation par les entreprises.

La littérature est riche en théories et modèles qui portent sur l'adoption des innovations, en particulier les innovations technologiques. A cet égard, Fishbein et Ajzen ont développé la théorie de l'action raisonnée (TAR) en mettant l'accent sur l'attitude et la norme subjective en tant que variables explicatives qui influencent l'intention de l'utilisation.

Ainsi, Ajzen a apporté des améliorations à la théorie de l'action raisonnée en introduisant une troisième variable en l'occurrence le contrôle comportemental (Théorie du comportement planifié, TPB). A son tour, Davis a présenté le modèle de l'acceptation de la technologie (TAM). Dans son modèle, il s'est appuyé sur deux variables explicatives d'utilisation de la technologie à savoir : l'utilité perçue et la facilité d'usage. Venkatesh et ses collaborateurs ont tenté de regrouper les différentes théories dans son modèle intitulé la Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Usage de Technologie (UTAUT).

Il est évident que ces théories et modèles susmentionnés présentent des ressemblances quant à certains déterminants explicatifs. À titre d'exemple, l'utilité perçue et la facilité d'usage présentées dans le modèle TAM sont respectivement similaires à l'avantage relatif et la complexité dans la théorie de la diffusion de l'innovation d Moore et Benbasat. Ainsi, Ces dernières variables coïncident avec la performance attendue et l'effort attendu du modèle de Venkatesh (UTAUT1 et UTAUT2).

Le modèle de Venkatesh demeure le modèle intégrateur le plus important dans le domaine de recherche de l'adoption des technologies,

particulièrement dans notre recherche qui porte sur la digitalisation des entreprises. Cela se traduit par sa robustesse de prédiction qui permet d'expliquer à plus de 70% de la variance (R^2 ajusté) de l'adoption de la technologie.

Notre papier de recherche mené dans le cadre de la digitalisation et performance des petites et moyennes entreprises vise essentiellement à mettre le point sur les facteurs clés et les freins probables d'une telle adoption de la digitalisation par les responsables des entreprises. Ainsi, la réussite d'une telle décision de l'adoption des innovations implique l'engagement des ressources humaines dans ce processus.

Pour cette raison, nous avons mis l'accent sur le déterminant de l'auto-efficacité. Au niveau de notre modèle conceptuel, du comportement, du genre, du chiffre d'affaires, qui correspond à l'habilité de la personne à utiliser des outils digitaux d'où la nécessité de prévoir des formations pour surmonter une éventuelle difficulté d'utilisation.

Ayant ainsi constaté avec notre cadre conceptuel que le profil des clients est le facteur clé de l'adoption des services financiers numériques, il influence sur le patrimoine du ménage et son bien-être ; et ce dernier conduit à l'utilisation des services financiers avec effet direct sur l'adoption des services financiers numériques. Il existe une relation bidirectionnelle entre le profil des clients et la connaissance des produits et services financiers ; ce dernier impacte positivement sur l'utilisation des services financiers et autres services, qui par la suite aura pour effet l'adoption des services financiers numériques.

Néanmoins, cet article constitue un prolongement théorique de la théorie de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie dans la mesure où nous avons tenté d'alimenter le modèle de base par un nouveau déterminant de l'adoption de la digitalisation à savoir « la monnaie électronique ».

Cependant, cette variable nécessite une validation empirique ce qui présente une limite à notre présent travail. De ce fait, une étude empirique

serait un complément de ce travail théorique qui va nous permettre de confirmer ou infirmer les déterminants retenus dans notre modèle conceptuel.

Comme perspective, il semble intéressant de mener une recherche sur la transformation digitale des entreprises en tant qu'un processus global dont la digitalisation fait partie. Plus précisément, des études de cas auprès de petites et moyennes entreprises qui se précipitent dans le processus de la transformation digitale qui peuvent constituer une référence pour le management de la transformation digitale notamment par les grandes entreprises comme la Société Nationale d'Electricité, l'ONATRA, REGIDESO et d'autres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AJZEN I., « The theory of planned behavior », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n°2, 1991.
- BAGOZZI R.P., « The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift », dans *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 8, 2007.
- COMPEAU D. R. et HIGGINS C.A., « Computer Self-Efficacy : Development of a Measure and Initial Test », dans *MIS Quarterly*, Vol. 19, n°2, 1995.
- DAVIS F.D. et al., « Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace », dans *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 22, n°14, 1992.
- DAVIS F.D., « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, vol°13, 1989.
- FISHBEIN M.A. et AJZEN I., *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison Wesley, 1975.
- FUJ. R. et al., « Acceptance of electronic tax filing : A study of taxpayer intentions », dans *Information et Management*, Vol° 43, 2006.

- MARCHAL A., « Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique », dans *Question (s) de management*, n° 7, 2014.
- MOORE G. et BENBASAT I., « Integrating diffusion of innovations and theory of reasoned action models to predict the utilization of information technology by end users », dans *Proceedings of the IFIP Working Group 8.6 Conference*, Oslo, Norway, 1991.
- NAFZAOUI M.A. et EL ADIB M., « L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit », dans *Revue internationale du chercheur*, Vol°1, n°03, 2020.
- ROGERS E.M., *Diffusion of innovations*, 4th edition, Free Press, New York, 1995.
- SCHAUPP L. C. et CARTER L., « The impact of trust, risk and optimism bias on E-file adoption », dans *Information System Frontiers*, Vol. 12, 2010.
- TAYLOR S. et TODD P. A., « Understanding Information Technology Usage : A Test of Competing Model », dans *Information Systems Research*, vol°6, n°2, 1995.
- THOMPSON R.L. et al., « Personal computing : Towards a conceptual model of utilization », dans *MIS Quarterly*, vol. 15, n°1, 1991.
- VENKATESH V. et al., « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View », dans *MIS Quarterly*, vol°27, n°3, 2003.
- VENKATESH V. et DAVIS F.D., « A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model : Four Longitudinal Field Studies », dans *Management Science*, vol°46, n°2, 2000.
- VENKATESH V. et al., « Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology », dans *MIS Quarterly*, vol°36, n°1, 2012.