

---

## Le digital dans la formation de la performance des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises

*Pascal BELLO*<sup>1</sup>

---

***Mots clés:***

*Digitalisation*

*Digital*

*TIC*

*Performance*

*PME*

**RÉSUMÉ**

De nos jours, le digital prend de plus en plus de l'ampleur dans le fonctionnement des entreprises et est considéré par de nombreux observateurs comme étant au cœur de la compétitivité et de la croissance des entreprises. Or, dans le contexte camerounais, le recensement général des entreprises effectué par l'Institut National de la Statistique en 2016 révèle que la digitalisation a reculé de manière drastique dans les entreprises camerounaises (Institut National de la Statistique, 2018). Ce recul est plus prononcé dans les PME. Cette situation qui contraste avec l'évolution actuelle du monde des entreprises nous a alors conduit à nous demander si la digitalisation constituait pour les entreprises camerounaises un facteur de contre-performance, justifiant ainsi son abandon par celles-ci. C'est ce qui justifie la présente étude dont l'objectif est d'apprécier l'impact de la digitalisation sur la performance des PME camerounaises.

Pour atteindre cet objectif, nous avons effectué une revue de la littérature qui nous a permis d'élaborer un modèle a priori. Ce modèle a été par la suite testé à partir des données collectées auprès d'un échantillon de 43 PME aux caractéristiques divergentes.

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation a une influence significative et positive sur la performance des PME camerounaises. Ces résultats révèlent aussi que cette relation entre la digitalisation et la performance des PME est surtout portée par les leviers digitaux utilisés par les entreprises, le budget alloué au marketing digital et les objectifs poursuivis par la digitalisation. On comprend ainsi que la performance des PME camerounaises s'explique de manière indirecte par les objectifs poursuivis par la digitalisation et le budget alloué à ce dispositif et de manière directe par les outils digitaux utilisés.

© 2020 – Tout droit réservé.

---

---

Adresse de correspondance des auteurs :

*1. Maître de Conférences*

*Institut Universitaire de Technologie (IUT)*

*Université de Douala, B.P. : 2701, Douala – Cameroun*

*Tél. : (237) 696 04 87 00, Courriel : pascal\_bello2001@yahoo.fr*

*Membre de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME)*

## INTRODUCTION

L'évolution technologique enregistrée au cours de ces dernières années a introduit d'importants changements dans le fonctionnement des entreprises. De nombreux échanges entre les entreprises et leurs partenaires se font davantage par Internet, par Intranet, par WhatSapp, par Facebook, par Twitter. On assiste à une évolution rapide de la technologie, une digitalisation des postes de travail, des bureaux et des entreprises. Ainsi, à côté de l'Internet classique, les réseaux sociaux développés à travers WhatSapp et Facebook sur des téléphones mobiles sont devenus de puissants moyens de communication. Il est fréquent aujourd'hui de recevoir des offres de vente sur son téléphone portable, même sans avoir des liens particuliers ou même sans connaissance du prestataire. Plusieurs Camerounais ne reçoivent-ils pas fréquemment les messages de Jumia ou de Sellam Quick ?

Aucune entreprise ne peut aujourd'hui se dérober de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie. En effet, comme le soulignent Porter et Millar (1985), les TIC constituent un outil de coordination entre les différentes activités de la chaîne de production et de distribution, mais également de développement des avantages compétitifs et de nouvelles stratégies. Boubakary et Moussa (2017, p. 28) ajoutent qu'« avec la mondialisation de l'économie, les technologies de l'information et de la communication (TIC), et surtout, l'utilisation des services Internet, Intranet et Web, sont parmi les outils les plus polyvalents pour permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) de compétir de manière rentable sur des marchés plus vastes et plus dynamiques ».

Au Cameroun, le Rapport du recensement général des entreprises (INS, 2018), indique que l'ancrage des TIC dans les entreprises est faible. En effet, seulement 16,9% d'entreprises disposent d'une connexion internet, 28,2% utilisent internet pour les opérations d'affaires et 5,5% d'entreprises disposent d'un réseau intranet. Ce même rapport indique que la pénétration d'internet est beaucoup plus forte dans les Grandes Entreprises (GE) et les Moyennes Entreprises (ME) avec respectivement 60,4% et 41,0% d'entreprises connectées contre 18,3% et 9,3% dans les Petites Entreprises (PE) et les Très Petites Entreprises (TPE). S'agissant du réseau intranet, près de la moitié des GE disposent d'un réseau intranet. Ce taux est de 21,0% pour les ME, 7,8% pour les PE et 3,6% pour les TPE. Enfin, en matière d'utilisation d'internet pour les opérations d'affaires, seules 6,7% des TPE saisissent cette

opportunité contre 50,0% pour les GE. Ces statistiques mettent en exergue un net recul de la pénétration des TIC comparativement à 2009 où on enregistrait 48,9% d'entreprises ayant accès à une connexion internet, 33,9% utilisant internet pour les opérations d'affaires et 17,4% disposant d'un réseau intranet.

Cette situation qui contraste avec ce qu'on observe dans d'autres pays, dans un contexte où la concurrence devient mondiale, nous amène à nous poser la question suivante : au Cameroun, la digitalisation influence-t-elle négativement la performance des entreprises, les conduisant ainsi à son abandon ?

La présente étude s'inscrit dans le prolongement de celles de Fambeu (2017), Mebarki (2013) et Nwamen (2006). Elle vise à apprécier l'impact de la digitalisation sur la performance des PME camerounaises ; ce qui permettrait alors de savoir si le recul de la digitalisation observé dans lesdites entreprises se justifie par une contre-performance qui en résulterait. Nous pensons fortement qu'au-delà de la nécessité de faire avancer la science, la réponse à notre question de recherche peut aider les entreprises à mettre en place une politique digitale ciblée et efficace.

Pour conduire cette étude, nous adoptons la méthode hypothético-déductive. Ainsi, nous utiliserons un plan en cinq (05) sections : (i) la clarification du concept de performance et de sa mesure, (ii) l'examen critique de la littérature relative à l'impact de la digitalisation sur la performance des entreprises, (iii) les choix méthodologiques, (iv) la présentation des principaux résultats et (v) la présentation de l'interprétation et de l'implication des principaux résultats.

## **1. DIFFICILE ECLAIRAGE DU CONCEPT POLYSEMIQUE DE PERFORMANCE.**

De nombreux auteurs se sont intéressés à la performance des organisations en général et celle des entreprises en particulier. Leurs travaux ont permis de mettre en exergue plusieurs définitions et dimensions de la performance. Un examen de la littérature permet de constater que la performance est une notion « attrape tout » (Pesqueux, 2004) qu'il convient absolument de préciser et pour laquelle il faut prendre une position claire si on veut se faire comprendre dans son écrit ; d'où l'importance de la présente section qui sera consacrée à la définition du concept de performance et à l'examen de ses dimensions.

### **1.1. La performance de l'entreprise : de quoi parle-t-on ?**

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 » (Nwamen, 2006, p. 114). Ainsi, pour Tchankam (2000), l'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, le moyen et le long terme. Selon cet auteur, la performance s'apprécie par rapport aux concurrents. Sans concurrence, on ne saurait parler de performance. Pour Issor (2017, p. 95-96), « 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 ? La suite de ce travail nous le dira. Toujours à propos de la performance, Bourguignon (1995) 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. A partir des acceptions de la performance retenues par ces trois (03) auteurs, nous comprenons bien qu'il s'agit d'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, au niveau de réalisation des objectifs. C'est certainement à ce titre que Issor (2017, p. 96) 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 » (Bourguignon, 1995, p. 62). 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. Cette vision large permet de mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance (Issor, 2017). Elle cadre également bien avec la responsabilité des entreprises qui, dans le contexte actuel, ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...) qui exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises (Issor, 2017). 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 (Tsapi, 1997). Cette définition, à notre avis, convient bien aux PME car celles-ci recherchent avant tout la pérennité (Saporta, 1986). 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.

## **1.2. Les différentes dimensions de la performance**

Pendant longtemps, la performance a été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit (Issor, 2017 ; Saulquin et Schier, 2007). Mais, cette logique purement financière a fait l'objet de vives critiques à partir des années 1980 (Issor, 2017 ; Dohou et Berland, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995). 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, syndicats, etc.). Aujourd'hui, on retrouve plusieurs dimensions de la performance : performance stratégique, performance concurrentielle, performance financière, performance commerciale, performance personnelle, performance sociale, performance environnementale, performance 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 (Issor, 2017). 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 (Issor, 2017 ; Saulquin et Schier, 2007 ; Barette et Bérard, 2000 ; Marmuse, 1997).

La performance concurrentielle quant à elle 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 (Issor, 2017 ; Sogbossi Bocco, 2010).

En ce qui concerne la performance organisationnelle, elle désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre (Issor, 2017 ; Morin, Savoie et Beaudin, 1994 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Kalika, 1988). 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 (Issor, 2017), 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 (Issor, 2017 ; Kalika, 1988), l'influence du pouvoir du dirigeant (Ngok Evina et Kombou, 2006).

Pour ce qui est de la performance économique et financière, elle 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 (Chakravarthy, 1986). 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 (Issor, 2017 ; Cumby et Conrod, 2001). 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 (St-Pierre et Cadieux, 2011), la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. (Issor, 2017).

Quant à la performance commerciale, encore appelée performance marketing, elle renvoie à la satisfaction des clients de l'entreprise (Issor, 2017). 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 (Issor, 2017 ; Furrer et Sudharshan, 2003).

« La performance environnementale peut se définir comme le résultat des efforts environnementaux consentis par l'entreprise ainsi que la variation des pressions écologiques compte tenu de ce résultat » (Turki, 2014, p. 4). Ainsi, elle porte sur les externalités négatives, les pratiques managériales et les relations des entreprises avec leurs parties prenantes (Turki, 2014 ; De Burgos et Cespedes, 2001).

La performance humaine et sociale, quant à elle, représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise et la capacité d'attention de cette dernière au domaine social (Issor, 2017). 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 » (Marmuse, 1997 cité par Issor, 2017, p. 101-102).

On comprend bien que la performance est un concept multidimensionnel. Pour mieux saisir toute la complexité et la richesse de ce concept, certains auteurs suggèrent de l'appréhender à travers une vision large du résultat en intégrant des indicateurs variés, à

l'instar de la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle (Issor, 2017 ; Morin et al., 1994 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Kalika, 1988). Cette vision large renvoie à la performance globale qui est l'agrégation des autres dimensions de la performance (Issor, 2017). C'est cette vision qui est retenue dans le cadre de la présente étude. En effet, cette vision large de la performance permet de mieux rendre compte de la diversité des finalités de la gestion des entreprises et est plus proche des spécificités organisationnelles des PME (Ajzen, Rondeaux, Pichault & Taskin, 2016). Dès lors, lorsqu'on étudie la performance des PME, on doit s'intéresser en fait à « ses performances » qui peuvent être diverses et variées (Ajzen & al., 2016). 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 ;
- 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.

## **2. LA 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 cette section, 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. Ce travail nous permettra alors de construire notre modèle de recherche a priori.

### **2.1. La digitalisation des entreprises et ses facettes**

Le terme digitalisation qui est un anglicisme vient du mot « Digital » qui lui-même provient du mot anglais « Digit » qui veut dire « Chiffre » et signifie « Numérique ». Dans la littérature, on retrouve 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. Certains auteurs ont tenté d'établir une distinction entre ces termes. Dans cette perspective, la numérisation (ou digitization en anglais) désignerait le fait de convertir des données analogiques en format numérique (Parviainen et al., 2017 ; Albessart et al., 2017). Il s'agit donc de transformer les processus analogiques existants en processus digitaux (Parviainen et al., 2017). La digitalisation serait plus large et désignerait l'adoption ou l'augmentation de l'utilisation des technologies digitales par une organisation. Elle correspondrait ainsi à un empilement de technologies au sein de l'entreprise (Autissier et al., 2014). Mais, la distinction entre ces termes n'est pas aussi évidente. Les travaux récents montrent que les termes transformation digitale, digitalisation, transformation numérique, numérisation sont des synonymes (Stolterman et Fors, 2004). Malgré cette uniformisation de l'acception de ces termes, nous retrouvons dans la littérature plusieurs définitions y relatives.

Pour Roulin, Allin-Pfister, Berthiaume et Demougeot-Lebel (2017, p. 199), « 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, laptops et tous les objets connectés foisonnant aujourd'hui sur le marché, ainsi que la dématérialisation des relations ». Albessart et al. (2017) définissent la digitalisation comme étant la mise en place des dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles. Elle renvoie donc à la fois aux opérations de

passage des données analogiques aux données numériques, et à l'informatisation et à l'automatisation des tâches réalisées par des machines, des ordinateurs ou des robots (Albessart et al., 2017). Pour Parviainen et al. (2017), la transformation digitale désigne les changements de manières de travailler, de rôles et d'offres commerciales du fait de l'adoption de technologies digitales dans une organisation, ou dans l'environnement opérationnel de l'organisation. Ainsi donc, la digitalisation ou « intégration des TIC dans les entreprises, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques. » (Nwamen, 2006, p. 113).

En effet, 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. Elle offre à l'entreprise la possibilité de diffuser un message vers une audience relativement importante et qualifiée, selon les cibles visées, mais aussi d'envoyer un message plus ou moins personnalisé, par e-mail ou via SMS à un ensemble de prospects ou clients. C'est à ce titre que Nwamen (2006, p. 115), relève que « 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 donc, dans l'entreprise, la digitalisation sert 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'e-mailing. La digitalisation redessine la place de l'humain dans les entreprises (Besson, 2016). « 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 » (Landier, 2014, cité par Besson, 2016, p. 8).

## **2.2. Quel effet la digitalisation peut-elle avoir sur la performance des entreprises ?**

« 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. » (Besson, 2016, p. 8). La transformation digitale, en favorisant la connectivité et l'utilisation

d'outils digitaux par les entreprises, modifie durablement la manière dont ces dernières opèrent (Deloitte, 2016) 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 (Kenmogne, Djipwo et Feudjo, 2018). 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.

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 » (Bevanent, 2000 cité Nwamen, 2006, p. 114). 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. (2015) 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 (2011), 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.

Nous comprenons ainsi que les activités digitales menées par les entreprises jouent un rôle important dans leur performance. Mais, faut-il le préciser, la réalisation des activités digitales nécessite l'utilisation de nombreux outils ou leviers digitaux. Parmi ceux-ci, on peut citer : « 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 », « le Marketing Mobile ». Les activités digitales elles-mêmes dépendent des objectifs que l'entreprise poursuit et des ressources qui y sont affectées. Dès lors, nous pouvons admettre que dans le cadre de la digitalisation, la performance résulte de la combinaison des objectifs poursuivis par la digitalisation, les outils digitaux utilisés, les ressources affectées à la digitalisation et les activités digitales menées.

De nombreuses études empiriques mettent d'ailleurs en exergue l'impact de la digitalisation sur la performance des entreprises en général et des PME en particulier. Dans cette perspective, Pranjali Singh (2017), dans une étude sur les PME indiennes, 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 (2009), 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 (Alam et Noor, 2009), 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 (2013), 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.

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.

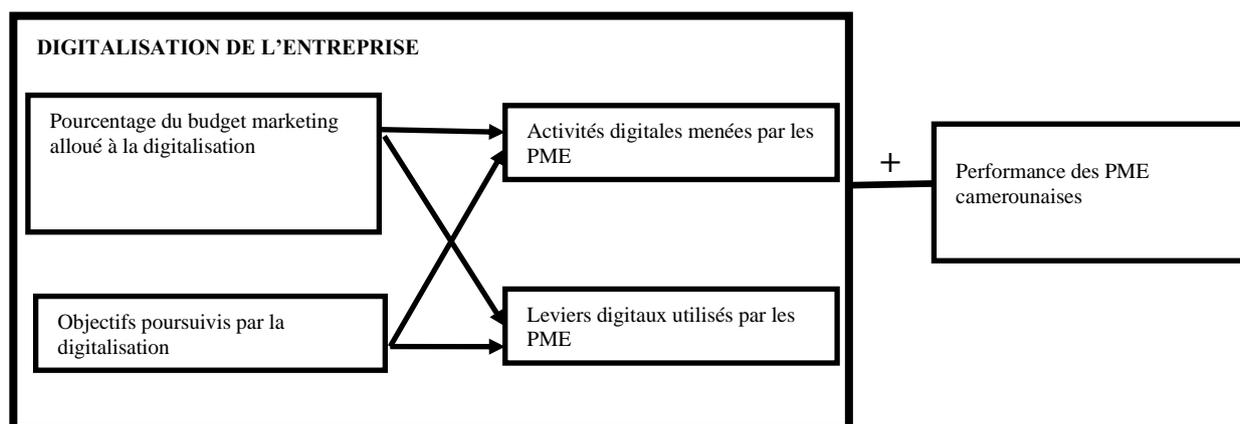
### **2.3. Modèle de recherche a priori**

Comme l'indique Nwamen (2006, p. 113), « 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 Tarutéa et Gatautisa (2014) 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 (Tarutéa et Gatautisa, 2014) 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 (2013) quant à lui pense que pour mesurer réellement l'impact des TIC sur la performance, il faut tenir compte des trois (03) composantes ci-après : la préparation, l'accès et l'usage.

Ainsi, l'impact de la digitalisation sur la performance des PME dans le cadre de la présente étude sera 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. Les deux (02) premiers éléments peuvent avoir un impact direct sur la performance alors que les deux (02) derniers peuvent plutôt avoir un impact indirect sur la performance. Ces deux (02) derniers éléments sont très importants, à notre avis, dans une opération de digitalisation. En effet, on ne peut pas faire une digitalisation sans moyens. 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 (02) 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 1:** Modèle a priori



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

### 3. CHOIX METHODOLOGIQUES

Cette étude a pour objectif principal d'appréhender l'impact de la digitalisation des entreprises camerounaises sur leurs performances afin de mieux cerner les enjeux et les réalités des TIC pour lesdites entreprises. Dans cette recherche, nous mettons l'accent sur les budgets alloués à la digitalisation, les activités digitales menées, les leviers digitaux utilisés et les objectifs de digitalisation de l'entreprise comme vecteurs de performance. Notre étude est de type explicatif et s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive (Chevrier, 2009). Pour la mener, la méthode quantitative utilisant le questionnaire a été retenue, au regard de la problématique et de l'objectif poursuivi par la présente recherche.

#### 3.1. La mesure des variables

Les budgets alloués à la digitalisation, les activités digitales menées, les leviers digitaux utilisés et les objectifs de digitalisation de l'entreprise constituent les différentes composantes de notre variable indépendante qu'est la « Digitalisation des entreprises ».

Nous utiliserons le pourcentage du budget de marketing alloué à la digitalisation pour apprécier les efforts de digitalisation permanente de l'entreprise. A cet effet, nous utilisons

l'échelle suivante : moins de 20% ; 20 à 40 % ; 40 à 60% ; 60 à 80% ; plus de 80%. En ce qui concerne les activités menées à travers le digital, nous utilisons les items suivants : « La vente », « La communication », « La publicité », « La promotion », « L'étude de marché », « L'assistance client », « Le service après vente ». Quant aux objectifs poursuivis par la digitalisation, nous avons utilisé les items suivants pour les apprécier : « Augmenter en notoriété », « Accroître en visibilité », « Avoir de nouveaux prospects/clients », « Réduire les coûts », « Augmenter le chiffre d'affaires », « Créer de l'affinité avec les clients/le public », « Adapter la communication aux nouvelles attitudes/habitudes des consommateurs », « Fidéliser la clientèle », « Entretenir l'E-réputation », « Améliorer la satisfaction des clients ». Pour ce qui est de l'aspect leviers ou outils digitaux utilisés, nous avons utilisé les items suivants pour l'apprécier : « 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 », « le Marketing Mobile ». Pour mesurer tous ces items relatifs différents aspects de notre variable indépendante qu'est la « Digitalisation des entreprises », nous nous sommes appuyés sur les travaux de Bharat et Louis (2001), Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer et Johnston (2009), Chong, Shafaghi, Woollaston et Lui (2010), et de Njau et Karugu (2014). Ainsi, tous les items se rapportant aux activités menées à travers le digital, aux objectifs poursuivis par la digitalisation et aux leviers ou outils digitaux utilisés par les entreprises sont évalués sur une échelle de Likert à cinq dimensions, à savoir : « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « Neutre », « D'accord », « Tout à fait d'accord ».

En ce qui concerne la performance, les auteurs sont divisés sur sa mesure. En effet, certains auteurs recommandent l'utilisation des critères quantitatifs (objectifs ou financiers) pour mesurer la performance, d'autres, par contre, insistent sur l'utilisation des critères qualitatifs (subjectifs ou non-financiers), d'autres enfin pensent qu'il faut combiner les critères qualitatifs et les critères quantitatifs pour mieux mesurer la performance des entreprises (Cavusgil et Zou, 1994 ; Favre-Bonte et Giannelloni, 2007). Les indicateurs objectifs mesurent la performance de façon directe et prédéterminée en utilisant les chiffres issus des comptes de l'entreprise. A l'opposé, les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer l'opinion des responsables (dirigeants en général) sur l'accomplissement des performances (Luong, Léo

et Philippe, 2010). Ils se rapportent au progrès accompli par rapport aux exigences des clients ou à la concurrence (Harash, Al-Timimi et Alsaadi, 2014). Au-delà de ces divergences de points de vue, certains auteurs sont arrivés à la conclusion selon laquelle les deux (02) catégories de mesures conduisent à la même appréciation de la performance (Dess et Robinson, 1984 ; Gauzente, 2000).

Dans le cadre de la présente étude, nous retiendrons les indicateurs qualitatifs du fait que, comme le note Bloy (1995), dans les PME africaines, la comptabilité est perçue comme une contrainte fiscale et non comme un outil de gestion. Elle est susceptible d'exposer l'entreprise à la curiosité malsaine de son environnement, qu'il soit administratif, bancaire ou autre. La comptabilité reflète ainsi l'image que l'entrepreneur veut donner de son activité ou de lui-même. Ceci n'encourage donc pas à l'utilisation des indicateurs quantitatifs.

Ainsi, la performance, dans notre étude, sera mesurée à travers les items suivants : « l'accroissement du nombre de leads », « l'accroissement du chiffre d'affaires », « l'amélioration de l'image de l'entreprise », « l'accroissement des activités sur les réseaux sociaux », « l'amélioration de la satisfaction des clients », « l'amélioration des contenus marketing », « l'amélioration de la productivité des marketeurs », « l'accroissement du nombre de nouveaux clients », « l'amélioration de la notoriété de l'entreprise », « l'évolution de la base de données clients », « l'amélioration de la rentabilité client ». Tous ces items de mesure de la performance sont évalués sur une échelle de Likert à cinq dimensions, à savoir : « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « Neutre », « D'accord », « Tout à fait d'accord ». Ces items ainsi que leur opérationnalisation s'appuient sur les travaux de Brouthers, Nakos, Hadjimarcou & Brothers (2009), Kumar & Singh (2014), Mpunga (2016) et de Kimathi Doreen Kawira, Elegwa Mukulu & Romanus Odhiambo (2019).

Il est à préciser que le questionnaire utilisé dans le cadre de la présente recherche a fait l'objet d'un test auprès de quatre (04) PME de la ville de Yaoundé avant son administration. Ce test nous a permis d'ajuster certaines questions afin de les rendre univoques et ainsi faciliter leur compréhension par les répondants.

### **3.2. Choix de l'échantillon**

Pour la constitution de l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur la définition officielle des PME au Cameroun. Selon l'article 3 nouveau de la Loi No 2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la Loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun, est PME toute entreprise employant au plus cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

Par ailleurs, nous nous sommes intéressés aux entreprises qui utilisent les TIC dans leur fonctionnement. Le choix des entreprises a également tenu compte de la disponibilité des dirigeants à participer au processus de collecte des données. Ainsi, nous nous sommes retrouvés au départ avec quatre vingt trois (83) PME.

### **3.3. La collecte des données**

Dans le cadre de la présente étude, la collecte des données a été faite au moyen d'un questionnaire qui intègre des items relatifs aux cinq (05) thèmes sur lesquels porte notre étude. Pour la procédure de collecte des données, nous déposons le questionnaire et prenons un rendez-vous avec le directeur général ou le directeur commercial pour son administration en face à face ou son retrait. A la fin du processus, nous avons pu récupérer cinquante sept (57) questionnaires. Après dépouillement, quarante trois (43) questionnaires étaient exploitables. C'est sur cette base que nous avons conduit notre analyse.

Il faut noter que les entreprises concernées sont localisées dans les villes de Yaoundé et de Douala. Ceci se justifie par le fait que ces deux villes regroupent 57,4% des entreprises présentes au Cameroun (Institut National de la Statistique, 2018). Bien plus, les promoteurs et les dirigeants de ces entreprises proviennent d'horizons divers.

### **3.4. Le traitement des données**

Pour le traitement des données collectées, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales sur chacune de nos quatre variables qui s'y prêtent et la régression multiple pour tester le lien entre le pourcentage du budget de marketing alloué à la digitalisation, les objectifs poursuivis par la digitalisation, les activités digitales menées par les PME, les leviers

digitaux utilisés par les PME et la performance des PME, en vue de tirer les conclusions sur l'idée générale de la présente recherche. Nous avons utilisé le logiciel SPSS 16.0 pour le traitement des données collectées.

#### **4. LES PRINCIPAUX RESULTATS ET LEURS IMPLICATIONS**

Nous présenterons tour à tour les résultats de l'analyse en composantes principales et ceux de la régression multiple.

##### **4.1. Les résultats de l'analyse en composantes principales**

Avant chaque analyse en composantes principales, nous réalisons la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin et le test de sphéricité de Bartlett pour nous assurer que les différents items utilisés se prêtent bien à cette analyse. Les résultats obtenus après ce premier traitement sont les suivants :

- pour les items mesurant la variable « Performance des PME camerounaises », la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin est de 0,889 et le test de sphéricité de Bartlett fournit un khi-deux de 269,037 pour 21 degrés de liberté et une signification de 0,00 ;

- en ce qui concerne les items relatifs à la mesure de la variable « Activités digitales menées par les PME », la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin est de 0,739 et le test de sphéricité de Bartlett donne un khi-deux de 161,136 pour 21 degrés de liberté et une signification de 0,00 ;

- quant aux items se rapportant à la variable « Objectifs poursuivis par la digitalisation », la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin est de 0,628 et le test de sphéricité de Bartlett indique un khi-deux de 414,962 pour 45 degrés de liberté et une signification de 0,00 ;

- enfin pour ce qui est des items concernant la variable « Leviers digitaux utilisés par les PME », la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin est de 0,767 et le test de sphéricité de Bartlett permet d'obtenir un khi-deux de 470,205 pour 36 degrés de liberté et une signification de 0,00.

Selon Galtier (2003) et Kaiser (1974), pour utiliser l'analyse en composantes principales, la mesure d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) doit être supérieure à 0,5 et le

test de sphéricité de Bartlett doit être significatif ( $p < 5\%$ ). En effet, une mesure KMO inférieure à 0,5 est inacceptable. Elle est médiocre entre 0,5 et 0,6 ; moyenne entre 0,6 et 0,7; bien entre 0,7 et 0,8; très bien entre 0,8 et 0,9 et excellente au-delà de 0,9.

Les résultats obtenus montrent bien que les items utilisés pour mesurer chacune des quatre (04) variables peuvent faire l'objet d'analyses en composantes principales. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les tableaux 1 à 4 suivants.

Tableau 1: Performance des PME camerounaises

Items	Loadings	Communalités
Accroissement du nombre de leads	0,881	0,777
Accroissement du chiffre d'affaires	0,799	0,639
Amélioration de l'image de l'entreprise	0,852	0,726
Amélioration des contenus marketing	0,857	0,734
Accroissement du nombre de nouveaux clients	0,807	0,652
Amélioration de la notoriété de l'entreprise	0,897	0,806
Evolution de la base de données clients	0,908	0,825
Valeur propre		5,157
% de variance expliquée		73,670
% de variance expliquée cumulée		73,670
Alpha de Cronbach		0,917

Dans l'analyse en composantes principales des items relatifs à la variable « Performance des PME camerounaises », nous avons retenu un seul facteur pour faciliter les analyses ultérieures. La lecture du tableau 1 ci-dessus permet de constater que ce facteur explique 73,670% de la variance de cette variable et a une bonne cohésion interne au regard de son alpha de cronbach qui est de 0,917, donc supérieur à la valeur minimale recommandée qui est de 0,6.

Tableau 2: Activités digitales menées par les PME

Items	Composantes et Loadings		Communalités
	1	2	
La vente	0,861		0,771
La communication	0,706		0,509
La publicité	0,782		0,645
La promotion	0,798		0,733
L'étude de marché		0,811	0,795
L'assistance client		0,919	0,886
Le service après vente		0,853	0,737
Valeur propre	2,675	2,401	
% de variance expliquée	38,211	34,298	
% de variance expliquée cumulée	38,211	72,509	
Alpha de Cronbach	0,771	0,853	

Selon les résultats contenus dans ce tableau 2, l'analyse en composantes principales des items utilisés pour mesurer la variable « Activités menées à travers le digital » par les PME camerounaises nous a permis d'avoir deux (02) facteurs. Ceux-ci expliquent 72,509% de la variance de ladite variable. Chacun de ces deux (02) facteurs a une bonne cohésion interne au regard de leurs alpha de cronbach qui sont tous supérieurs au seuil minimal de 0,6. Le premier facteur sera nommé « Vente, communication, publicité et promotion » dans les PME camerounaises et le second, « Etudes de marchés et services aux clients » dans les PME camerounaises.

Tableau 3: Objectifs poursuivis par la digitalisation

Items	Composantes et loadings			Communalités
	1	2	3	
Créer de l'affinité avec les clients/le public	0,956			0,942
Adapter la communication aux nouvelles attitudes/habitudes des consommateurs	0,918			0,891
Fidéliser la clientèle	0,772			0,821
Entretenir l'E-réputation	0,886			0,898
Augmenter en notoriété		0,951		0,939
Accroître en visibilité		0,908		0,852
Avoir de nouveaux prospects/clients		0,612		0,583
Augmenter le chiffre d'affaires		0,914		0,865
Réduire les coûts			0,965	0,948
Améliorer la satisfaction des clients			0,604	0,621
Valeur propre	3,596	2,977	1,784	
% de variance expliquée	35,963	29,770	17,843	
% de variance expliquée cumulée	35,963	65,733	83,576	
Alpha de Cronbach	0,919	0,875	0,654	

La lecture de ce tableau 3 permet de constater que trois (03) facteurs représentatifs de la variable « Objectifs poursuivis par la digitalisation » des PME camerounaises ont été mis en évidence à la suite de l'analyse en composantes principales. Ces trois (03) facteurs expliquent 83,576% de la variance de ladite variable et ont chacun une bonne cohésion interne, selon leurs alpha de cronbach qui sont tous supérieurs au minimum acceptable de 0,6. Le premier facteur s'appellera « Création de l'affinité avec les clients, adaptation de la communication, fidélisation de la clientèle et entretien de l'E-réputation » dans les PME camerounaises, le second, « Accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du

chiffre d'affaires » dans les PME camerounaises et le troisième, « Réduction des coûts et amélioration de la satisfaction des clients » dans les PME camerounaises.

Tableau 4: Leviers digitaux utilisés par les PME

Items	Composantes et loadings		Communalités
	1	2	
le Display Advert	0,860		0,840
l'E-reputation	0,710		0,601
l'Emailing	0,800		0,850
le Marketing de contenu	0,854		0,942
le Marketing d'influence	0,858		0,937
le Marketing Mobile	0,777		0,715
le SMO (Search Media Optimization)		0,726	0,687
le SEO (Search Engine Optimization)		0,777	0,616
le SEA (Search Engine Advert		0,858	0,779
Valeur propre	4,167	2,801	
% de variance expliquée	46,295	31,124	
% de variance expliquée cumulée	46,295	77,419	
Alpha de Cronbach	0,906	0,787	

Il ressort de ce tableau 4 que l'analyse en composantes principales des items utilisés pour mesurer la variable « Leviers digitaux utilisés » par les PME camerounaises a permis d'avoir deux (02) facteurs. Ceux-ci expliquent 77,419% de la variance de ladite variable. Chacun de ces deux (02) facteurs a une bonne cohésion interne au regard de leurs alpha de cronbach qui sont tous supérieurs au seuil minimal de 0,6. Le premier facteur sera nommé « Utilisation du display advert, de l'E-reputation, de l'Emailing et du marketing de contenu, du marketing d'influence et du marketing mobile comme leviers digitaux » dans les PME camerounaises et le second, « Utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux » dans les PME

camerounaises.

#### 4.2. Les résultats de la régression multiple

Le tableau 5 ci-dessous fournit les résultats de la régression multiple entre les variables relatives à la digitalisation et la performance des PME camerounaises.

Tableau 5: Résultats de l'analyse de régression de l'influence de la digitalisation sur la performance des PME camerounaises

Dimensions de la variable indépendante	Coefficients <sup>a</sup>				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t de Student	Seuil de signification
	B	Erreur standard	Beta		
(Constant)	-0,912	0,204		-4,462	0,000
Pourcentage du budget de marketing alloué à la digitalisation	<b>0,426</b>	<b>0,092</b>	<b>0,422</b>	<b>4,649</b>	<b>0,000</b>
Vente, communication, publicité et promotion	-0,040	0,136	-0,040	-0,292	0,772
Etudes de marchés et services aux clients	-0,003	0,106	-0,003	-0,024	0,981
Création affinité avec les clients, adaptation de la communication, fidélisation de la clientèle et entretien de l'E-réputation	0,134	0,168	0,134	0,800	0,429
Accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du chiffre d'affaires	<b>0,298</b>	<b>0,087</b>	<b>0,298</b>	<b>3,409</b>	<b>0,002</b>

Réduction des coûts et amélioration de la satisfaction des clients	0,103	0,102	0,103	1,007	0,321
Utilisation du display advert, de l'E-reputation, de l'Emailing et du marketing de contenu, du marketing d'influence et du marketing mobile comme leviers digitaux	<b>0,570</b>	<b>0,116</b>	<b>0,570</b>	<b>4,900</b>	<b>0,000</b>
Utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux	<b>-0,327</b>	<b>0,105</b>	<b>0,327</b>	<b>-3,108</b>	<b>0,004</b>
<b>a. Variable dépendante: Performance des PME camerounaises</b>					
<b>R<sup>2</sup> = 0,885    R<sup>2</sup> ajusté = 0,858    F = 32,716    p = 0,000    N = 43    ddl = 8 et 34</b>					

Dans une analyse de régression, le F de Fischer et le seuil de signification qui y est associé permettent de savoir si la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes est statistiquement significative. Le  $R^2$  indique la proportion de la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle de régression. Le  $R^2$  ajusté est un estimé de la robustesse du modèle dans le cas où on prendrait un échantillon différent dans la même population. Les coefficients non standardisés permettent d'avoir les paramètres du modèle. Les coefficients standardisés quant à eux permettent de connaître le sens de la relation (positive ou négative) entre chaque prédicteur et la variable dépendante. La valeur absolue de chaque coefficient standardisé significatif permet d'avoir son poids relatif dans le modèle.

Ainsi, en examinant les résultats contenus dans le tableau 5 ci-dessus, il apparaît que la relation entre la digitalisation des PME camerounaises et leur performance est significative ( $F = 32,716$  ;  $p = 0,000 < 0,01$ ). La digitalisation des PME camerounaises explique 88,5% de la variation de la valeur du score global de leur performance ( $R^2 = 0,885$ ). Ce pourcentage est satisfaisant et confirme la puissance du modèle qui présente un F de 32,716, significatif au seuil de 1%, pour 8 et 34 degrés de liberté.

En observant les coefficients standardisés et leur signification, on s'aperçoit que dans notre

modèle, la performance des PME camerounaises est portée par quatre (04) dimensions de la digitalisation qui l'influencent chacune significativement. Par ordre d'importance, le premier est « Utilisation du display advert, de l'E-reputation, de l'Emailing et du marketing de contenu, du marketing d'influence et du marketing mobile comme leviers digitaux » ( $\beta = 0,570$  ;  $t = 4,900$  et signification =  $0,000 < 0,01$ ), le second est « Pourcentage du budget de marketing alloué à la digitalisation » ( $\beta = 0,422$  ;  $t = 4,649$  et signification =  $0,000 < 0,01$ ), le troisième est « Utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux » ( $\beta = 0,327$  ;  $t = -3,108$  et signification =  $0,004 < 0,01$ ) et enfin le quatrième est « Accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du chiffre d'affaires » ( $\beta = 0,298$  ;  $t = 3,409$  et signification =  $0,002 < 0,01$ ).

Ces résultats valident l'idée générale de cette recherche. En prenant en compte les résultats du tableau 5 et si on note Y la performance des entreprises de l'échantillon, alors :

$$Y = -0,912 + 0,426X_1 - 0,040X_2 - 0,003X_3 + 0,134X_4 + 0,298X_5 + 0,103X_6 + 0,570X_7 - 0,327X_8.$$

Avec:

*Y = Performance des PME camerounaises;*

*X<sub>1</sub> = Pourcentage du budget de marketing alloué à la digitalisation;*

*X<sub>2</sub> = Vente, communication, publicité et promotion;*

*X<sub>3</sub> = Etudes de marchés et services aux clients;*

*X<sub>4</sub> = Création affinité avec les clients, adaptation de la communication, fidélisation de la clientèle et entretien de l'E-réputation;*

*X<sub>5</sub> = Accroissement de la notoriété, de la visibilité, du nombre de nouveaux clients et du chiffre d'affaires;*

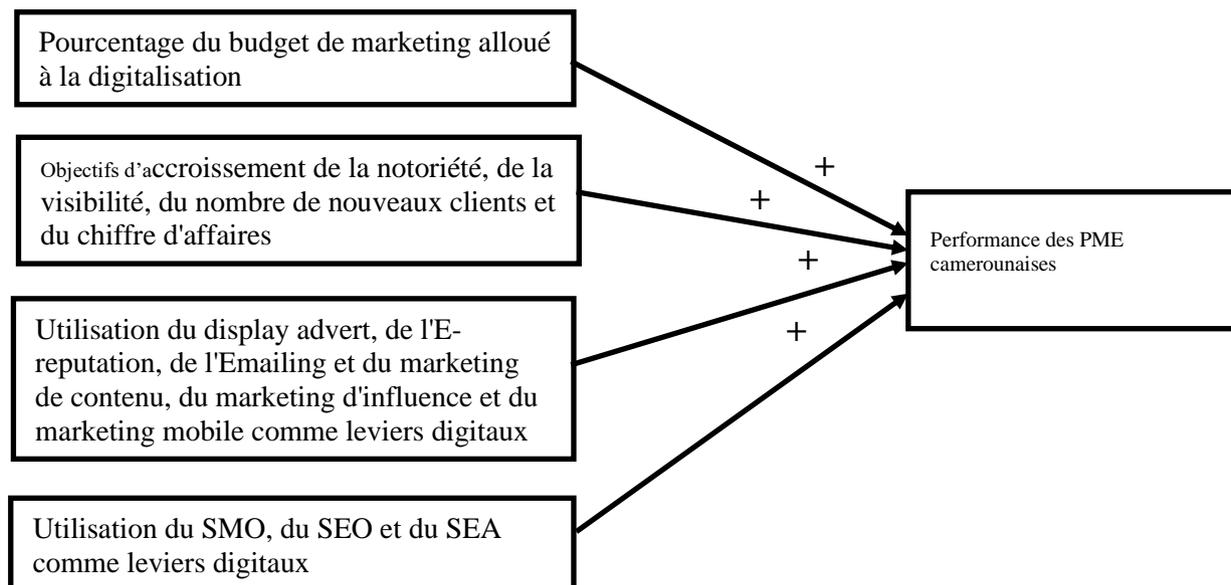
*X<sub>6</sub> = Réduction des coûts et amélioration de la satisfaction des clients;*

*X<sub>7</sub> = Utilisation du display advert, de l'E-reputation, de l'Emailing et du marketing de contenu, du marketing d'influence et du marketing mobile comme leviers digitaux;*

*X<sub>8</sub> = Utilisation du SMO, du SEO et du SEA comme leviers digitaux.*

Notre modèle a posteriori se présente alors comme suit:

Figure 2: Modèle a posteriori



#### 4.3. Interprétations et implications des principaux résultats

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 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 (2009), Bayo-Moriones, Billon et

Lera-Lopez (2013) et Pranjali Singh (2017). 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 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. On comprend 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 ainsi que les outils digitaux et les moyens mis en œuvre à cette fin. Ces résultats révèlent ainsi 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 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 (Nkakene Molou, Ndjambou et Sangue Fotso, 2018) et où les infrastructures de télécommunications sont de qualité peu satisfaisante (Ministère des Postes et Télécommunications, 2016, p. 18) ; 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 (INS, 2018).

## CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de chercher à comprendre le recul de la digitalisation observé dans les entreprises camerounaises en questionnant son impact sur la performance. En d'autres termes, il était question de savoir si la digitalisation des entreprises camerounaises conduit à une contre-performance, justifiant le recul du nombre d'entreprises qui utilisent le digital révélé par les deux (02) recensements d'entreprises effectués au Cameroun (2009 et 2016). Les résultats obtenus dans la présente étude mettent plutôt en relief le rôle clé de la digitalisation dans la formation de la performance des PME camerounaises. Ces résultats révèlent aussi que l'impact de la digitalisation sur la performance des PME découle surtout de manière indirecte des objectifs poursuivis par la digitalisation et le budget alloué à la digitalisation et de manière directe des outils digitaux utilisés.

L'apport de cette étude dans un contexte de numérisation de l'économie se situe sur plusieurs plans.

Sur le plan managérial, cette recherche permet de mettre en évidence les éléments sur lesquels les managers peuvent agir pour mieux tirer profit des effets de la digitalisation. Pour s'engager dans une telle démarche et en tirer un grand avantage, il faut mettre en adéquation les objectifs poursuivis par la digitalisation, le budget à allouer à la digitalisation et les outils

digitaux à utiliser. Tout en constituant un appel aux entreprises à la digitalisation, ces résultats interpellent aussi les pouvoirs publics et les organisations socioprofessionnelles (Groupement Inter-patronal du Cameroun, Mouvement des Entreprises du Cameroun, Syndicat des Industriels du Cameroun, Fédération des Petites et Moyennes Entreprises du Cameroun, ...), pour une sensibilisation des entreprises à l'adoption du digital qui constitue un vecteur capital de performance. Ils constituent également une interpellation des pouvoirs publics à la facilitation de la digitalisation des entreprises à travers des incitations fiscales, mais aussi à une amélioration des infrastructures de télécommunications.

Sur le plan scientifique, l'apport de cette étude est, d'une part, d'avoir abordé la question de la gouvernance du digital d'une manière large en combinant les effets des éléments directs et intermédiaires de digitalisation sur la performance organisationnelle au moment où la majorité des travaux antérieurs se focalise sur les éléments directs (Mebarki, 2013). D'autre part, en validant l'idée générale relative à l'impact de la digitalisation sur la performance, cette étude vient enrichir le cadre d'analyse de la complexité du phénomène de digitalisation dans sa relation avec la performance des entreprises (Mebarki, 2013). Par ailleurs, les résultats obtenus révèlent qu'en matière de digitalisation, les PME brisent les spécificités de leur gestion au sens de Torres (1997) et se rapprochent des grandes entreprises. Ainsi, ces résultats contribuent à la construction de la théorie de la dénaturation (Aubert et Enrico, 2010 ; Torres, 1997). Ces résultats répondent également à la perspective de recherche formulée par Mebarki (2013), à savoir la prise en compte simultanée des effets des facteurs directs et indirects de digitalisation sur la performance des entreprises.

Ainsi, malgré la limite liée à la faible taille de l'échantillon utilisé et d'autres qui peuvent y être décelées, cette recherche a largement atteint son objectif. De plus, elle ouvre la voie à l'exploration des déterminants du recul de la digitalisation dans les entreprises et se présente ainsi comme une base d'avancement et d'ouverture pour les chercheurs dans le domaine du marketing digital dans les entreprises en Afrique en général et au Cameroun en particulier. D'autres recherches pourraient par exemple se pencher sur le profil des dirigeants, les caractéristiques intrinsèques des entreprises et l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent qui peuvent également influencer l'adoption et l'intensité de la digitalisation des entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alam, S. & M. K. M. Noor (2009), ICT Adoption in Small and Medium Enterprises: an Empirical Evidence of Service Sectors in Malaysia, *International Journal of Business and Management*, 4: 2, 112-125.
- Aubert, B. et G. Enrico (2010), Quand les PME jouent dans la cour des grands, *L'Expansion Management Review*, 139 : 4, 106-113.
- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue Internationale P.M.E.*, 29 : 2, 65–94.
- Albessart, C., Calay, V., Guyot, J.-L., Marfouk, A. & Verschueren, F. (2017), La digitalisation de l'économie wallonne: une lecture prospective et stratégique, Rapport de recherche de l'IWEPS.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2014), La conduite du changement pour et avec les technologies digitales, *Question(s) de Management*, 3 : 7, 79-89.
- Barette, J. et J. Berard (2000), Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations, *Revue Internationale de Gestion*, 24 : 4, 12-19.
- Bayo-Moriones, A., M. Billon & F. Lera-Lopez (2013), Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 113: 1, 117–135.
- Besson, M. (dir) (2016), *Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique*, Livre blanc, Paris: Institut Mines-Télécom.
- Bharat, R. & M. Louis (2001), *Online Marketing Strategies in the Information Economy: A Comparative Analysis*, USA: McGraw-Hill Education.
- Bloy, E. (1995), Propositions sur l'approche du risque et de la performance des PME par les banques, dans Mavor M. Agbodan et F. Gero Amoussouga (éd.), *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Paris: Editions AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, 67-79.
- Boubakary et M. A. Moussa (2017), Les facteurs de contingence de l'adoption des TIC par les PME tchadiennes, *Journal of Information Systems Management & Innovation*, 1 : 2, 28-46.
- Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance?, *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Brouthers, L. E., G. Nakos, J. Hadjimarcou, & K. D. Brouthers (2009), Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing*, 17, 21-38.
- Cavusgil, T. S. & S. Zou (1994), Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58: 1, 1-21.
- Chaffey, D., F. Ellis-Chadwick, R. Mayer & K. Johnston (2009), *Internet Marketing-Strategy, Implementation and Practice*, 4th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Chakravarthy, B. S. (1986), Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- Chevrier, J. (2009), La spécification de la problématique, dans B. Gautier (dir). *Recherche sociale : de la problématique à la recherche des données*, Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Chong, W. K., M. Shafaghi, C. Woollaston & V. Lui (2010), B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce, *Journal of Marketing Intelligence and Planning*, 28: 3, 310-

- 329.
- Cumby, J. & J. Conrod (2001), Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, *Journal of Intellectual Capital*, 2: 3, 261-272.
- De Burgos, J. & L. J. Cespedes (2001), Environmental performance as an objective Environmental performance as an operation objective, *International Journal of Operations & Production Management*, 1: 12, 553-1572.
- Deloitte (2016), *Economie numérique: Le digital, une opportunité pour les PME françaises*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/deloitte\\_digital-opportunite-pme-francaises\\_jan2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/deloitte_digital-opportunite-pme-francaises_jan2017.pdf)
- Dess, G. G. & R. B. Robinson (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objectives Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate, *Strategic Management Journal*, 5: 3, 265-273.
- Dohou, A., N. Berland (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, *Actes du 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, Poitiers, France.
- Fambeu, A. H. (2017), L'adoption des TIC dans un pays en développement, *Revue d'économie industrielle*, 157 : 1, 61-101.
- Favre-Bonte, V. et J. L. Giannelloni (2007), L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export, *Actes de la 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Canada, 7-9 juin.
- Furrer, O. et D. Sudharshan (2003), Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing, *Revue Française du Marketing*, 195 : 5/5, 39-52.
- Galtier, V. (2003), Proposition d'une échelle de mesure contextualisée de l'apprentissage d'équipe: Une analyse exploratoire, *Cahier de l'Université Paris IX Dauphine, Centre de recherche DMSP*, 321.
- Gauzente, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3 : 2, 145-165.
- Harash, E., S. Al-Timimi & J. Alsaadi (2014), The Influence of Finance on Performance of Small and Medium Enterprises (SMES), *International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)*, 4: 3, 161-168.
- Institut National de la Statistique (2018), *Deuxième recensement général des entreprises en 2016 (RGE-2)*, *Rapport principal*. [http://slmp-550-104.slc.westdc.net/~stat54/downloads/2018/Rapport\\_principal\\_RGE-2\\_version\\_finale.pdf](http://slmp-550-104.slc.westdc.net/~stat54/downloads/2018/Rapport_principal_RGE-2_version_finale.pdf)
- Issor, Z. (2017), La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions, *Projectics/Proyética/Projectique*, 17 : 2, 93-103.
- Kaiser, H. F. (1974), An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises: réalités déterminants, performances*, Paris : Economica.
- Kaplan, R. & D. P. Norton (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71: 5, 134-147, september-october.
- Kaplan, R. & D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70: 1, 71-79.
- Kenmogne, A, F. P. Djipwo et J. R. Feudjo (2018), Influence de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, *International*

- Journal of Business & Economic Strategy*, 10, 35-45.
- Kimathi Doreen Kawira, Elegwa Mukulu & Romanus Odhiambo (2019), Effect of Digital Marketing on the Performance of MSMES in Kenya, *Journal of Marketing & Communication*, 2: 1, 1-23.
- Kumar, P. C. & S. Singh (2014), Taxonomy for measurement of Firm-level Export performance, *Univesral Journal of Industrial and Business Management*, 2: 8, 193-199.
- Lebas, M. (1995), Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, 66-71, juillet-août.
- Luong, M. H., P.-Y. Leo et J. Philippe (2010), Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam, *Actes du 10<sup>ième</sup> Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux.
- Lendrevie, A., R. Fetique, T. Faivre-Duboz (2011), *Le web marketing*, Paris : Dunod.
- Manyika, J., S. Ramaswamy, S. Khanna, H. Sarrazin, G. Pinkus, G. Sethupathy, & A. Yaffe (2015), Digital america: A tale of the haves and have-mores, *McKinsey Global Institute*, 4–80, December.
- Marmuse, C. (1997), Performance, dans Y. SIMON & P. JOFFRE (dir), *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Deuxième édition, Paris : Editions Economica, 2194-2207.
- Mebarki, N. (2013), TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes, *Revue Les Cahiers du CREAD*, 104, 111-140.
- Ministère des Postes et Télécommunications (2016), *Plan stratégique Cameroun numérique 2020*, Yaoundé-Cameroun.
- Morin, E. M., A. Savoie et G. Beaudin (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories ? Représentations et mesures*, Montréal : Gaëtan Morin.
- Mpunga, H. (2016), Examining the factors affecting performance for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania, *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7: 6, 41-51.
- Ngok Evina, J. F. et L. Kombou (2006), L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 : 219, 89-98.
- Njau, J.N. & W. Karugu (2014), Influence of e-marketing on the performance of small and medium enterprises in Kenya: Survey of small and medium 44 enterprises in the manufacturing industry in Kenya, *International Journal of Business and Law Research*, 2:1, 62-70.
- Nkakene Molou, L., Ndjambou, R. et Sangué Fotso, R. (2018), Accès au crédit bancaire par le financement de proximité : Cas des PME Camerounaises, *Management & Sciences Sociales*, 25, 130-145.
- Nwamen, F. (2006), Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 218 : 2, 111-121.
- Parviainen, P., Tihinen M, Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017), Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5: 1, 63-77.
- Pranjali Singh (2017), Impact of Digitalization on Small and Medium Enterprises in India, *PARIPEX - Indian Journal of Research*, 6: 4, 468-469.
- Pesqueux, Y. (2004), La notion de performance globale, *Actes du 5<sup>ème</sup> Forum international ETHICS*, Tunis, Tunisie, du 1<sup>er</sup> au 2 décembre.

- Porter, M. E. & V. Millar (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 149-160, July/August.
- Roulin V., A.-C. Allin-Pfister, D. Berthiaume, J. Demougeot-Lebel (2017), *Comment évaluer les apprentissages dans l'enseignement supérieur professionnalisant ? : Regards d'enseignants*, Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris : Editions Monchrétien.
- Saulquin, J.-Y. et G. Schier (2007), Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitualité, *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 57-65, janvier-février.
- Stolterman, E. & Fors, A. C. (2004), Information Technology and the Good Life, in B. KAPLAN, D. P. TRUEX, D. WASTELL, T. A. WOOD-HARPER. & J. I. DEGROSS (2004). *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Springer, Boston, 687-692.
- Sogbossi Bocco, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 241 : 1, 117-124.
- St-Pierre, J. et L. Cadieux (2011), La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10 : 1, 33-52.
- Tarutéa, A. & R. Gatautisa (2014), ICT impact on SMEs performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1218-1225.
- Tchankam, J.-P. (2000), L'entreprise familiale au Cameroun, *Cahier de recherche du CREF*, 2000-05.
- Torres, O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale P.M.E.*, 10 : 2, 9-43.
- Tsapi, V. (1997), Les dysfonctionnements de la filière des biens d'équipement industriel dans les pays en voie de développement: une analyse à travers la performance des relais commerciaux locaux, *Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion (non publiée)*, Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- Turki, A. (2014), La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes, *Développement durable et territoires*, 5 : 2, 1-16.
- Yoo, Y., R. J. Boland, K. Lyytinen, & A. Majchrzak (2012), Organizing for Innovation in the Digitized World, *Organization Science*, 23: 5, 1398-1408.