Volume 25 Issue 8
Originally issued as E1

Global Journal of Management and Business Research: E Marketing
Volume 25 Issue 1 Version 1.0 Year 2025
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

The Perceived Value of Digital Transformation in Businesses: The Experience of Six Executives in Cameroon

By Guepi-Kambou Audebert & Ibrahima

ESSEC- Université de Douala

Abstract- The aim of this research is to identify the density of perceived benefits and sacrifices of the digitization process implemented within companies, based on semi-directive interviews centered on the experience discourse of managers. It is therefore part of an analytical logic of perceived value concerning the digital transformation of companies from the point of view of their managers. The results obtained reveal some thirty positively perceived values of digital transformation, as well as the changes induced by it in the cases studied within Cameroonian companies.

Keywords: *Perceived value, digital transformation, experience, managers.*

GJMBR-E Classification: *JEL Code: M1, O33*



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2025. Guepi-Kambou Audebert & Ibrahima. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BYNCND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

The Perceived Value of Digital Transformation in Businesses: The Experience of Six Executives in Cameroon

La Valeur Perçue De La Transformation Digitale Des Entreprises: L'expérience De 06 Dirigeants Au Cameroun

Guepi-Kambou Audebert [α] & Ibrahima [σ]

Abstract- The aim of this research is to identify the density of perceived benefits and sacrifices of the digitization process implemented within companies, based on semi-directive interviews centered on the experience discourse of managers. It is therefore part of an analytical logic of perceived value concerning the digital transformation of companies from the point of view of their managers. The results obtained reveal some thirty positively perceived values of digital transformation, as well as the changes induced by it in the cases studied within Cameroonian companies.

Keywords: Perceived value, digital transformation, experience, managers.

Résumé- Cette recherche a pour objectif d'identifier, à partir des entretiens semi-directifs centrés autour des discours d'expérience des dirigeants, la densité des bénéfices et sacrifices perçus du processus de digitalisation mise en place au sein des entreprises. Elle s'inscrit donc dans une logique analytique de valeur perçue concernant transformation digitale des entreprises du point de vue de ses dirigeants. Les résultats obtenus fait ainsi émerger une trentaine de valeurs positivement perçues de la transformation digitale ainsi que les changements induits par elle dans les cas étudiés au sein des entreprises camerounaises.

Mots-clés: Valeur perçue, Transformation digitale, expérience, dirigeants.

I. Introduction

La quête des innovations technologiques bouleverse le mode de fonctionnement des entreprises, ainsi que les comportements de ses différentes parties prenantes. Les technologies mobiles, les technologies interactives (réseaux sociaux) impulsées par l'Internet perturbent ainsi, et, en profondeur les stratégies traditionnelles de nos entreprises. Elles ont donc l'obligation d'adapter rapidement leur stratégie au phénomène de la transformation du numérique (Henriette et al, 2016). En ajustant leur business model, elles migrent régulièrement d'entreprise dite « traditionnelle » vers une nouvelle dite « numérique » (Brahami et Belgahba, 2022).

La transformation de l'entreprise par la digitalisation modifie l'environnement des affaires en affectant la tendance durable des modèles d'affaires (Chandola, 2015 cité par Nakou et Simeu Nana, 2022). La digitalisation s'impose désormais au dirigeant qui souhaite rester compétitif dans un environnement marqué inlassablement par la rude concurrence. Puisque la numérisation apporte désormais de nouvelles opportunités, modifie la chaîne de valeur (Litan et Rivlin, 2001), des offres commerciales en mettant prématurément fin aux activités inopérantes (Parviainen, 2017). Elle transforme non seulement l'expérience client mais également les modèles commerciaux et les processus commerciaux (MIT et Capgemini 2011 cité par Henriette et al. 2016). Elle ouvre également la voie à des nouvelles formes de services « smart services » (Allmendinger et Lombreglia. 2005; Wuenderlich et al. 2015).

La transformation numérique des entreprises place les usagers, à la fois dirigeants et clients, au cœur des nouvelles dynamiques organisationnelles. L'hyper connectivité des consommateurs change radicalement les attentes de ces derniers ainsi que leurs comportements (Keckhut et al. 2016). Les clients de plus en plus surinformés, exposés à plusieurs sources d'information, sont exigeant sur la qualité des produits et services. Et pour rééquilibrer et maintenir la position dominante de l'entreprise lors des négociations commerciales, les dirigeants doivent renforcer leurs outils de vente en utilisant désormais des supports digitaux (*big data, l'intelligence artificielle, les systèmes informatiques, sites web, tablettes, iphone, internet, Réseaux sociaux, applications mobiles, cloud computing…*).

Conscientes donc de ces opportunités qu'offre la digitalisation, les entreprises s'y engagent progressivement dans ce processus (Dudézert, 2018), en explorant l'apport de la transformation digitale au niveau de leur chaîne de valeur (Bharadwaj, 2010 cité par Benkaraache et Ghanouane, 2020). Ait Ouhammou et al (2019), soulignent d'ailleurs que l'adoption du digital n'est plus un choix pour l'entreprise mais plutôt une nécessité pour garantir son avantage compétitif durable.

Cependant, il ne faut pour autant pas négliger le fait que cette digitalisation présente des limites pour une partie des individus qui restent attachés au contact physique (Keckhut et al. 2016). Bien que la transformation numérique touche toutes les entreprises

Author α: FSEGA- Université de Douala (Cameroun).
e-mail: auguepi@yahoo.fr
Author σ: ESSEC- Université de Douala (Cameroun).
e-mail: ibrahimadoc@yahoo.fr

© 2025 Global Journals

et toutes les personnes en son sein, certains responsables d'entreprises y voient une simple façon de transformer une entreprise traditionnelle en une entreprise numérique (Brahami et Belghaba, 2022). Certains dirigeants peuvent la considérer comme un simple processus de suppression d'utilisation de papier dans de nombreux services de l'entreprise et non pas comme une véritable volonté de révolutionner tous les aspects de l'entreprise.

La pratique du dispositif de digitalisation impulsée par le nouvel environnement des affaires peut donc être perçue différemment d'un dirigeant à un autre. Surtout que pour Bouali et Ejbari (2022), la transformation digitale varie selon l'entreprise. C'est ce qui rendrait difficile de trouver une conceptualisation de la transformation digitale valable pour tous les acteurs interne et/ou externe de l'entreprise. Il existe dans la compréhension de la digitalisation une pluralité des critères et facteurs qui l'accompagnent (Mignenan, 2021).

Au regard des différents points de vue sus évoqués, nous faisons le constat selon lequel l'appréciation des pratiques du digital n'ont pas encore dévoilé complètement ses perceptions. Surtout dans un contexte où une accélération de la transformation numérique, bouscule non seulement les processus opérationnels mais autorise aussi une reconfiguration de la place du client et remet en cause la définition de la valeur créée par l'entreprise (Baudoin et al. 2019).

La valeur perçue étant encore peu mobilisée dans le champ de l'innovation (Rivière, 2015). Ce qui nous amène à investiguer dans ce sens en explorant en profondeur celle de la partie prenante dirigeants ou responsables d'entreprises. Les managers et décideurs ont bien souvent une connaissance limitée de ce qu'est la transformation numérique, de ce que cela représente et des outils et méthodes pour en tirer partie (Harvard Business Review ASR, 2015 cité par Isckia, 2016).

A cet effet, notre travail de recherche s'inscrit donc dans une logique analytique de valeur perçue de la transformation digitale des entreprises du point de vue de ses dirigeants. Surtout que la valeur perçue est un jugement individuel et que sa conceptualisation dans un contexte d'innovation, nécessite l'intégration de certaines spécificités liées au comportement de l'individu (Rivière, 2015). En marketing pour comprendre le processus d'adoption d'une innovation, les travaux de Gatignon et Robertson (1991) évoquent le rôle dominant des caractéristiques perçues qui peuvent avoir sur l'innovation par rapport à l'idée de remplacement. Ces perceptions peuvent également être situationnelles et dépendant du contexte au sein duquel se produit le jugement évaluatif (Holbrook et Corfman, 1985 cité par Zeithaml, 1988).

Dans ce travail de recherche nous souhaitons donc répondre à la question: *Quelles sont les différentes facettes de la valeur perçue de l'implémentation de la transformation digitale des entreprises par les dirigeants ?*

Cette recherche a pour objectif d'identifier, à partir des entretiens semi-directifs centrés autour du discours d'expérience des dirigeants, la densité des bénéfices et sacrifices perçus du processus de digitalisation mise en place au sein des entreprises.

Pour y parvenir, dans la première partie nous nous essayons à l'aide d'une revue de la littérature de clarifier le concept de transformation digitale et de valeur perçue, en ressortant les enjeux d'une transformation digitale pour les entreprises. Dans la seconde partie nous présentons notre étude empirique en dévoilant la méthodologie utilisée pour capter les perceptions des dirigeants concernant la digitalisation des entreprises. Elle restitue et discute également nos résultats en énonçant les limites de cette recherche ainsi que les voies de recherche futures.

II. La Transformation Digitale Et Valeur Perçue: Revue De La Littérature

a) *La Transformation Digitale: Une Notion Protéiforme*

« Transformation digitale », « digitalisation », « digital », « Transformation Numérique », « numérisation », « numérique », « innovation digitale », « transformation organisationnelle », « stratégies digitales», sont autant de vocables développés dans la littérature scientifique et managériale pour désigner un seul et même phénomène. Ce pluralisme de termes marque ainsi l'absence d'une définition clairement partagée à la fois par les scientifiques et les professionnels. Nous présentons dans le tableau 1, les principales acceptions ainsi que ses différents éléments de discussions.

© 2025 Global Journals

Tableau 1: Quelques Définitions Et Idées Traitées

Auteurs	Définitions Proposées[1]	Idées Traitées
Fors et Stolterman, (2004)	Des changements que la technologie numérique entraîne ou influence dans tous les aspects de la vie humaine.	Changement technologique; Impact la vie humaine.
Bowersox, Closs et Drayer (2005),	Le processus de réinvention d'une entreprise pour numériser ses opérations et développer des relations étendues dans la chaîne d'approvisionnement.	Processus de réinvention de l'entreprise; Numérisation des opérations; Résultat sur la chaine d'approvisionnement.
(Westerman et al., 2011	L'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance ou la portée des entreprises.	Utilisation technologique; Amélioration de la performance.
Riemer (2013)	changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière de créer la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser.	Développement des technologies numériques; Modification création de la valeur; Désorganisation des interactions sociales et conduite des affaires; Bouleversement de la façon de penser.
Mazzone, (2014),	L'évolution numérique délibérée et continue d'une entreprise, d'un modèle commercial, d'un processus d'idées ou d'une méthodologie, tant sur le plan stratégique que tactique.	Evolution du numérique de l'entreprise: Processus d'idée méthodologie; Impact sur la stratégie et la tactique.
Bloomberg, (2014)	Le réalignement ou les nouveaux investissements dans la technologie et le business model pour engager plus efficacement les clients numériques à chaque point de contact du cycle de vie de l'expérience client.	Investissement technologique; Ajustement du business model; Engagement des clients numérique.
Riedl et al, (2017)	Le processus d'introduction des technologies numériques, qui traitent essentiellement des changements causés par les technologies de l'information.	Processus d'introduction technologique Impacté par les TI
Schwertner, (2017)	L'application de la technologie pour créer de nouveaux modèles commerciaux, processus, logiciels et systèmes qui se traduisent par des revenus plus rentables, un avantage concurrentiel plus important et une efficacité accrue. Les entreprises y parviennent en transformant les processus et le business model, en renforçant l'efficacité et l'innovation de la main-d'œuvre et en personnalisant les expériences client/citoyen.	Application technologique; Création des systèmes; Rentabilité; Efficacité; Avantage concurrentiel; Renforcement et innovation de la main d'œuvre; Personnalisation des expériences client/citoyen.
Liere-Netheler et al. (2018)	L'utilisation de nouvelles technologies numériques (médias sociaux, mobile, analyse ou dispositifs embarqués) pour permettre des améliorations commerciales majeures (telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaires.	Amélioration de l'expérience client; Rationalisation dans les opérations; Création de nouveaux modèles d'affaires.
Parida et al., (2019)	L'utilisation des technologies numériques pour innover un Business Model et fournir de nouvelles sources de revenus et des opportunités de création de valeur dans les écosystèmes industriels.	Utilisation de la digitalisation; Innovation du business model; Production d'opportunité; création de nouvelles valeurs.
Hanelt et al., (2020)	Un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion généralisée de la technologie numérique. Le contenu de ce changement, selon nous, comprend un mouvement vers des modèles organisationnels malléables qui sont intégrés dans des écosystèmes d'activités numériques et qui sont dirigés par ceuxci	Changement organisationnel; Diffusion de la technologie; Mise en place des modèles flexibles.

Source: les auteurs (à partir de la revue de la littérature)

La clarification des définitions abordées ci-dessus, nous amène à postuler que la transformation digitale est un terme singulièrement utilisé pour décrire l'ensemble des bouleversements qui affectent les activités, les processus, les relations, les valeurs et toutes autres compétences de l'entreprise provoqués

[1] Certaines définitions proposées relèves des Traductions libres des auteurs de cet article, tout en espérant que nous ne trahissons pas la pensée de ces différents auteurs.

© 2025 Global Journals

par l'implémentation des technologies numériques en son sein. La transformation digitale repose donc sur trois composantes: les innovations des outils numériques (internet, sites), la dimension stratégique (managériale, organisationnelle et culturelle) et la dimension humaine (Vanheems, 2018)

b) La Notion De La Valeur Perçue: Définitions, Approches et Dimensions De Mesure

La valeur perçue en marketing occupe une place de choix dans les réflexions des chercheurs et des professionnels (Rivière et Mencarelli, 2012; Rivière, 2015). Plusieurs idéations sont développées par de nombreux auteurs sans toutefois offrir une vision consensuelle. Le tableau 2 suivant, expose quelques définitions jugées pertinentes et ainsi que les différentes dimensions de la valeur qui y sont associées.

Tableau 2: Quelques Définitions De La Valeur et Dimensions Identifiées

Auteurs	Définitions Proposées[2]	Dimensions Identifiées
Schechter (1984) cité par Zeithaml	L'ensemble des facteurs, qualitatifs et quantitatifs, subjectifs et objectifs, qui font l'expérience d'achat complète.	Valeur d'achat Valeur expérientielle
Zeithaml (1988)	L'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné.	Valeur utilitaire Valeur de commodité
Holbrook et Corfman (1985)	une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un individu en interaction avec un objet.	Valeur expérientielle Valeur relationnelle
Monroe et Krishnan, (1985)	le rapport entre les bénéfices et les sacrifices perçus	Valeur cognitive
Day (1990)	Différence (ou le surplus) entre les bénéfices perçus et les coûts perçus	Valeur d'achat
Holbrook (1999)	une préférence relative qui caractérise l'expérience d'une interaction entre le consommateur et un produit ou un service	Valeur expérientielle Valeur d'usage
Oliver (1999)	un jugement comparatif intra- et inter-produit	Valeur de concurrence Valeur de commodité
Pihlström, (2008)	Le plaisir et amusement consécutif à l'utilisation d'un produit, d'un service ou d'une technologie	Valeur hédoniste
Riviere (2015)	Un jugement individuel et personnel, sa formation est influencée par les caractéristiques psychologiques et sociodémographiques.	Valeur cognitive
Caillé A et Wéber J (2015)	ce qui est perçu comme tel par les publics, les groupes ou les sujets concernés.	Valeur sociale
Rivière et al, (2017)	un jugement post-consommatoire issu d'une expérience de possession d'un produit ou service	Valeur cognitive Valeur expérientielle
Marcos et Coelho, (2017)	un compromis entre les sacrifices qu'ils perçoivent en payant le prix et les qualités ou les avantages qu'ils reçoivent du produit	Valeur d'achat Valeur d'usage

Source: les auteurs (à partir de la revue de la littérature)

La valeur perçue s'appréhende donc comme une préférence relative qui est caractérisée par l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet (Holbrook, 1999; Holbrook et Corfman; 1985), ou une situation/ événement ou d'un état (Dubois, 1999 cité par rivière, 2015). Un jugement post-consommatoire issu d'une expérience de possession d'un produit ou service (Rivière et al 2017). Un jugement comparatif, matérialisé par le compromis ou la différence ou le ratio entre les bénéfices/utilités/avantages perçus et les coûts/risques /sacrifices perçus. (Day, 1990; Monroe et Krishnan, 1985; Zeithaml, 1988; Marcos et Coelho, 2017; rivière et al, 2017). C'est la valeur qu'attribue un individu concernant un produit/service/objet/idée/phénomène.

Une lecture transversale, des définitions ci-dessus, permet d'extraire ainsi environ neuf facettes ou dimensions expliquant la valeur en marketing. Ainsi nous pouvons retenir de l'ensemble des définitionsque la valeur perçue est un construit dynamique aux multiples composantes, bâti subséquemment sur l'une des deux postures suivantes: (1) celle des auteurs qui inscrivent la valeur perçue dans une perspective expérientielle ou de jugement préférentiel et (2) celle défendue par de nombreux auteurs, qui la positionnent

[2] Certaines définitions proposées relèves des Traductions libres des auteurs de cet article,

© 2025 Global Journals

comme la recherche d'un résultat calculé mesurant l'écart existant entre bénéfices obtenus/sacrifices consentis d'un objet.

c) Les Postulats De La Valeur Perçue De La Transformation Digitale Dans Les Entreprises

Les enjeux liés à la transformation digitale au sein des entreprises sont nombreux. La transformation digitale trouve déjà ses origines sur le plan scientifique avec les travaux, de Patel et Mc Carthy en 2000. Ils montrent que l'accès de l'entreprise aux nouvelles technologies telle qu'internet favoriserait la transformation des business models existants. Selon Benkaraache et Ghanouane (2020), les entreprises qui s'impliquent efficacement dans des technologies digitales, développer des meilleures modèles d'affaires. De nombreuses littératures classent également la transformation digitale comme un phénomène ancré aux nouveaux usages des acteurs sociaux impactant directement la vie de l'entreprise.

L'impact de la transformation numérique s'opère à trois niveaux d'après Westerman et al, 2011: (1) la transformation de la relation client (expérience-client), (2) la transformation des processus opérationnels (procédé opérationnel) et (3) le changement des modèles d'affaires (business Model). Nous pouvons émettre la proposition implicite selon laquelle l'appropriation des pratiques digitales par l'entreprise produirait des résultats positifs sur les structures économiques, organisationnelle et sociétale de celle-ci. Elle améliore la croissance du chiffre d'affaires, grâce à l'importance accordées aux consommateurs de plus en plus familiarisés et outillés à l'usage des appareils digitaux. Car ils ont désormais accès à des informations complètes de l'entreprise ce qui rend encore plus complexes leurs attentes et exigences.

Selon une enquête du MIT (2012), la digitalisation est perçue comme une réponse permettant de construire de nouveaux avantages concurrentiels. Les entreprises peuvent avoir grâce à leur forte capacité de réactivité de maitrise des outils du digital, devenir plus efficace en rationalisant désormais les opérations de marketing, de vente, et en innovant dans de nouveaux secteurs d'activité. Au sein de plusieurs organisations, les nouvelles technologies tendent à devenir le media principal des interactions en réseau et permet d'étendre et de mieux gérer ses connaissances (Mollard, 2016). Les réseaux sociaux seraient devenus probablement des puissants vecteurs d'information, de communication et de positionnement d'image de l'entreprise avec un réel impact sur sa chaîne de création de valeur (Madjidi et al, 2020).

Le concept de transformation digitale n'aurait pas le même sens pour tous les auteurs. Ainsi toutes les entreprises n'ont pas la même vision sur l'intégration du digital dans sa stratégie. Pour de nombreux auteurs, elle peut être perçue comme une réelle rupture des usages, du mode de vie dans les organisations et des règles du marché. Dorn (2017) à cet effet, souligne que l'introduction massive des hautes technologies impacte considérablement l'organisation du travail et les emplois. Les outils de digitalisation bouleversent l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle permet d'alléger la charge de travail pour le personnel des établissements et de faire gagner du temps aux clients (Laila 2022).

Le tableau ci-dessous ressort les quelques enjeux de la transformation digitale dans les entreprises.

© 2025 Global Journals

Tableau 3: Les Niveaux Des Enjeux De La Transformation

Enjeux	Caractérisation (bénéfices et sacrifies)
Economique	- Favorise la mise en place de nouveau modèle économique car les agents économiques peuvent accéder directement à certains marchés sans intermédiaire par exemple; - Bouleversent des pratiques managériales, des processus d'échange, de contrôle, de communication; - Naissance d'une économie digitale dont les modèles de gestion s'appuient sur les technologies de l'information; - Plus de flexibilité des investissements technologiques en fonction de la taille, de la catégorie des entreprises; - Possibilité d'obtenir et traiter des données massives à des coûts raisonnables; - Le cout de la mise en place de la digitalisation est encore très élevé par rapport au retour sur investissement; - Réduction des coûts relatifs aux consommables interne/externe (papiers, impressions…)
Techniques	- Développement accrues des nouvelles technologies (*intelligence artificielle, Big Data, robotique, internet, smartpone, phabette…*) ; - Développement des outils CRM permettant progressivement de passer d'une vente par contact directe vers des solutions de négoces à distance ; - Intégration et plus de considération de la fonction RD dans les entreprises, même de petites tailles. - Evolutions technologiques de matérielles (*puces, serveurs,..*) et immatérielles (*langage, logiciel, application…)* - TIC et numérisation de l'information facilitant par exemple le transfert, la récolte, le stockage, le traitement… des informations.
Relations humaines	- Recherche de nouvelles compétences dans le marché de l'emploi; - Modification de la manière dont les individus collaborent au sein d'une équipe; - Recule des structures hiérarchiques traditionnelles vers des structures horizontales émergeantes favorisant plus d'autonomie aux employés dans la prise de décision et de partage d'idées; - Evolution rapide des compétences sur le marché de l'emploi qui oriente les salariés vers des formations nouvelles et permanentes. Parce que les compétences sont rapidement modifié au regard de l'évolution rapide des solutions digitales auxquelles il faut s'adapter; - Activités humaines transformées par un dispositif organisationnel de plus en plus numérisé. On note donc un remplacement progressif du travail au lieu du travail par le travail à distance; - Relation homme/machine de plus en plus à la mode; - Relation entreprise/client s'exécutant de plus en plus à distance. - Prudence de certains clients en raison de ce que la nouvelle façon de consommer exige un nouveau confort intellectuel de leur part, l'expérience client est désormais liée à l'expérience co-création. - Perception de l'internet et utilisation des réseaux sociaux comme phénomène de rupture de la fraternité sociale
Responsabilités sociétales	- Difficulté de la protection des données personnelles; - Multiplication des sources de partages des données même à caractère personnel ce qui pose un problème d'ordre morale et éthique; - Manque d'un cadre juridique et légal concernant la gestion de données individuelles; - Craintes des impacts environnementaux liés aux déchets et autres conséquences technologiques; - Impacts sur la santé et cadre de vie des populations;

Source: les auteurs (à partir de la revue de la littérature)

III. Les Valeurs Perçues De La Transformation Digitale Des Dirigeants: Etude Empirique

a) *Les Modalités Méthodologiques De Cette Recherche*

Pour comprendre les valeurs perçues issues des expériences de la transformation digitale dans les entreprises, nous avons choisi dans le cadre de cette recherche de procéder à des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants ayant intégrées le digital. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien sous-tendu par un protocole d'entretien (Etoundi, 2014), structurés en cinq thèmes: (1) perception de la digitalisation au sein de l'entreprise, (2) les mécanismes de transformation digitale au sein de l'entreprise, (3) les moyens mis en œuvre pour l'implémentation de la transformation digitale, (4) les résultats obtenus par la digitalisation de l'entreprise et (5) quelques informations sur l'entreprise.

Notre objectif est de capter les expériences de ces dirigeants, à partir de l'analyse de leurs propres discours et extraire les valeurs évoquées de l'implémentation des outils digitaux au sein de l'entreprise. Chaque entretien a durée en moyenne de 90 minutes. Il a été enregistré à l'aide d'un dictaphone et ensuite retranscrit. Nous avons adopté une démarche qualitative thématique de contenu. Le logiciel Sphinx iQ3 nous a donné la possibilité de catégoriser l'ensemble du corpus des mots obtenus des verbatim. Il a facilité la

© 2025 Global Journals

démarche de construction et de vérification des éléments de la théorie qui ont émergé de l'organisation de données de terrain.

S'agissant de l'échantillonnage, le participant a été sélectionné en fonction de son niveau d'implication à prendre une décision dans l'entreprise. Nous nous sommes limités au nombre de 06 dirigeants en priorisant l'échantillonnage théorique comme processus de la collecte des données (Hlady-Rispal, 2000). Surtout qu'Eisenhardt (1991) cité par Hlady-Rispal, (2000), situe l'échantillon théorique entre quatre et dix pour des raisons de maîtrise de volume des données. En sus, l'option de sélection de plusieurs sources d'informations en priorisant le choix des entreprises de tailles et activités variées (02 entreprises du secteur de télécommunication, 02 entreprises prestations de services, 02 entreprises du secteur industriel) nous donnent la possibilité d'accroitre non seulement la validité de notre recherche mais également de satisfaire le critère de la triangulation de nos données. Le tableau ci-dessous ressort donc les caractéristiques des personnes au sein des entreprises interrogées.

Tableau 4: Caractérisation De L'échantillon

Entreprise	Qualité du répondant	Activités	Niveau de digitalisation de l'entreprise	Age Entreprise	Age répondant	Sexe du répondant	Effectif des Employés
E1	Co promoteur, directeur général	Prestation de services en stratégie d'entre-prise	A 100% je n'utilise même pas le papier	18 ans	35 ans	Masculin	02 permanents et Plusieurs Consultants en freelance
E2	Assistante, responsable de la commu-nication digitale	Industrielle (production et commercialisation)	Oui, nous utilisons le numérique pour nos activités. Plus précisé-ment sur le volet communica-tionnel	57 ans	25-30 ans	Féminin	Plus de 1000
E3	Implémentatio n manager	Télécommunication	Oui, tout naturelle-ment.	11 ans	35-40 ans	Masculin	Environ 50
E4	Responsable des opérations	Industrielle (production et commercialisation)	Oui, beaucoup.	5 ans	35-40 ans	Masculin	20
E5	Manager markéting	Télécommunication	Oui bien sûr. nous sommes une com-pagnie de services numéri-ques. Donc il va de soi que nous utilisons que du numérique.	20 ans	35-40	Masculin	Entre 450-650
E6	Responsable de commu-nication digitale, graphiste	Formations en ligne, prestation de services	oui nous utilisons très très souvent les outils Facebook pour faire les publicités, amélio-rer notre visibilité	6 ans	28 ans	Féminin	5 Employés Permanents, plusieurs consultants

Source: Auteurs (à partir des données de terrains)

b) Présentation, Analyse Et Discussion Des Résultats

La présentation des résultats d'une étude interprétative comme c'est le cas ici, a pour visé de rendre la réalité perçue des dirigeants révélée à travers des discours issus de leurs expériences vécues concernant le processus de numérisation des activités de l'entreprise. Ces résultats montrent que le degré d'implémentation de la digitalisation dans les entreprises n'est pas identique pour toutes les entreprises. Nous constatons que plus de 50% des entreprises étudiées ont complètement digitalisé l'ensemble des procédures et opérations au sein de l'entreprise.

i. *La Perception Transformation Digitale Des Interviewés*

L'analyse lexicale des discours des responsables d'entreprises, laisse transparaitre de manière prépondérante une maitrise du concept par les entreprises. Ces résultats nous renseignent effectivement sur l'avis de la numérisation des entreprises.

© 2025 Global Journals

Tableau 5: *Verbatim* Des Entreprises Interrogées Concernant L'avis Sur La Transformation Digitale Des Entreprises

Entreprises	Verbatim
E1	La transformation digitale des entreprises de nos jours, je dirai que c'est une contrainte, c'est une obligation. Des entreprises de nos jours sont obligées de se digitaliser, parce que le monde se digitalise, parce que, le monde des consommateurs des produits, des entreprises ne sont pas les mêmes, nos comportements également face aux outils du digital ont changé, par conséquence, les entreprises doivent s'orienter vers la nouvelle façon de faire.
E2	Dans digital je vois déjà tout ce qui est NTIC donc c'est comment est-ce qu'on peut utiliser les nouveaux outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour faciliter le travail en entreprise
E3	La transformation numérique est devenue de plus en plus indispensable à la prospérité de nos économies modernes. Tous les secteurs d'activités sont concernés notamment : l'énergie, les transports, les télécommunications, la production industrielle, les soins de santé, la production alimentaire etc...
E4	D'un point de vue technique, digitaliser une entreprise revient à donner plus de visibilité à cette entreprise. améliorer le rendu d'une entreprise donc pour moi c'est, digitaliser une entreprise revient à améliorer le rendu de sa réputation même sur les réseaux sociaux.
E5	Véritable levier pour les organisations, la transformation digitale est également d'agilité et de résilience en cas de crise comme celle que nous avons connu récemment. Cependant, la grande question est de savoir comment piloter ce virage digital et quels enjeux conditionnent une transformation réussite.
E6	Transformation digitale proprement dit, je dirai que c'est un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses procédés de travail interne et pourquoi pas son business model. En effet, elle évoque de multiples mutations.

Source: Auteurs (à partir des données de terrains)

Ce tableau révèleque la transformation digitale du point de vue des dirigeants peut être perçue de trois façons:

- Un mécanisme, engagé de façon irréversible, par lequel les entreprises aboutissent à une meilleure facilitation dans la réalisation des tâches au quotidien, avec une automation de tâches itératives, qui permet d'avoir un meilleur gain du temps dans l'exécution de ses tâches, d'atteindre un meilleur résultat, qui donne la possibilité de gain d'espace en terme d'archivage.
- Une véritable mutation globale des organisations, une pratique d'incursion de mode managérial qui amène l'entreprise à revoir tout son système collaboratif, ses méthodes de travail avec tous ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, banques…). Cette transformation va jusqu'à entrainer la révision complète du business model de l'entreprise.
- Le troisième sens indique la transformation digitale comme un dispositif à partir duquel les actions de l'entreprise sont mises en œuvre pour améliorer positivement sa productivité, sa performance, sa compétitivité, au mieux sa visibilité et sa e-réputation.

Le tableau ci-dessous présente alors 07 valeurs évoquées dans la définition de la numérisation des entreprises.

Tableau 6: Valeurs Evoquées Par La Perception De La Transformation Digitale Des Entreprises

Valeurs Digitalisation Evoquées	Archivage	Travail Collaboratif	Résilience et D'argilite	Facilité du Travail	Mutation du Mode Managérial	Visibilité et e-réputation	Réduction papiers

Source: Auteurs; nos analyses

© 2025 Global Journals

ii. *Les Sacrifices Perçus de La Transformation Digitale*

Tableau 7: Verbatim Des Entreprises Interrogées Concernant Les Moyens Mis En Œuvre Pour Réussir La Transformation Digitale

Entreprises	Verbatim
E1	les premiers moyens, je vais parler de formation, identifier les bons outils, mettre sur pied les formations qui peuvent être internes ou externes, interne ça veut dire que si moi par exemple, je suis très digital, tu vois, moi je n'utilise pas le papier, si tu vois le papier je sais que c'est quelqu'un qui a fait et m'a donné. Moi personnellement, je n'utilise pas le papier. il y'a les formations. Ces formations chez nous, on effectue les phases de tests qui permettent de graduer, et fonction de ça, maintenant on peut savoir quel est le niveau de responsabilité qu'on peut t'attribuer.
E2	Donc on a eu le soutien de la direction qui a mis des moyens financiers à notre disposition, et a été patients pour voir la majorité de personne s'arrimer. Surtout que avec l'opération de télétravail imposée pendant la pandémie; ces moyens financiers ont permis d'acquérir du matériel et de former les collaborateurs. Bon voilà, je pense c'est en quel quelque sorte ces moyens là, ce sont ces moyens-là donc on a eu des moyens financiers.
E3	Nous avons dû recruter le personnel effectivement parce que, prioritairement pour travailler sur le numérique il faut certaines compétences. Certaines compétences de communication sur internet donc il faut avoir des personnes qui ont des compétences qui maitrisent des outils pour concevoir les visuels. Donc des web graphistes et des infographes et aussi des personnes qui vont pouvoir communiquer et faire des plans de communications sur internet, donc il faut des gens qui vont savoir maitriser la communication digitale. Donc c'est nécessaire pour pouvoir atteindre ces objectifs-là, il faut recruter des personnes qui maitrisent les secteurs là. Des graphistes nous avons eu à recruter des web graphistes et des digitaux marketeurs.
E4	Mais c'est le budget. Quand on parle de budget, ce sont des ressources. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire premièrement, il faut des hommes, il faut du matériels, par exemple ce que moi j'ai fait actuellement, cette année je me suis mis à fond sur le markéting digital. J'ai recruté une ressource qui a des objectifs, qui est en charge du markéting digital. Vous voyez ? Donc ça nécessite des hommes. Et en termes de matériel, on peut lister rapidement: les smartphones, les tablettes, les ordinateurs etc. aujourd'hui les télévisions parce que vous avez des télévisions connectées. Donc il faut du matériel
E5	Comment on a fait, j'ai dit que tout le monde passe par la case formation, tout le monde passe par la case formation. Il n'y a pas quelqu'un qui vient et on donne une fois l'ordinateur. Tout le monde passe par la case formation et la principale formation que nous faisons justement est liée à la transformation digitale. Donc on ne veut pas une personne qui va venir nous rendre le travail lourd, qui va venir nous ramener le travail en arrière. Donc la formation que je dis ici ce n'est pas la formation technique je vais prendre un exemple terre à terre, Donc pour, on te montre donc les outils qui vont te permettre de travailler avec nous et nous faciliter le travail, faut pas venir nous rendre le travail encore plus lourd alors qu'on a déjà sauté cette étape là depuis. C'est pour ça que je dis que tout le monde passe par la case formation
E6	Ce qu'on dépense pour la digitalisation ce n'est pas cher, pas besoin d'un gros budget. Bon tu sais aussi que le budget dépend de la taille de l'entreprise, mais à notre niveau ce n'est pas cher. Ce que je dis là ça coute quoi ? ça ne coûte rien du tout. Tu vas voir les trucs de quoi, les 20euros, les 30 euros, les 100 euros, les 60 euros, c'est, contrairement à ce que ça nous rapporte ça, si on veut le ratio avec ce que ça rapporte, c'est insignifiant. Les formateurs, oui beaucoup même on a nous on a toute une plateforme ou on fait dans, dans je peux dire quoi ? Nous on fait dans notre cœur de métier même c'est la transformation ou bien la mise en place des stratégies dans les entreprises. Et qui dit stratégie dit de façon transversale à tous les niveaux. Je t'ai dit que nous on utilise toutes les expertises qui peuvent intervenir dans le cadre de l'optimisation des entreprises. j'aipar exemple mes consultants en transformation numérique, digitale de l'entreprise, tu vois ? J'ai des consultants, on a toute une plateforme pour les consultants qui peuvent mettre sur pied, des formations, les implémenter, mettre sur pied tous les systèmes de transformation digitales des entreprises et même des gouvernements. Comme là récemment on est en train de boucler un contrat avec le PNUD pour digitalisation de certains organismes dans plusieurs Etats de l'Afrique: le RWANDA, le GHANA, L'AFRIQUE DU SUD, LE SENEGAL, la COTE D'IVOIRE, ont déjà validé donc tu vois, ça veut dire que même venir, quand on parle d'organismes d'Etat, tu vois un peu ce que je veux dire.

Source: Auteurs (à partir des données de terrains)

L'analyse de contenu des verbatim ci-dessus laisse transparaitre que l'implémentation de la transformation digitale nécessité la demande de budget plus ou moins important en fonction de la taille de l'entreprise, de même qu'une modification profonde des compétences devant impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. La décision de numérisation exige aussi la formation des collaborateurs, des employés, des dirigeants à la nouvelle donne.

L'on observe également que les entreprises pour faire montre de leur résilience face à la pandémie covid 19 par exemple, ont adopté des nouvelles méthodes de travail, en l'occurrence le télétravail, ont mis en place des démarches de plus en plus

© 2025 Global Journals

collaboratives et de moins en moins hiérarchisées. La digitalisation permet donc d'améliorer considérablement le marketing de l'entreprise en donnant la possibilité aux entreprises de taille réduite de pouvoir conquérir et suivre des offres internationales. L'acquisition des compétences digitales disposerait donc facilement l'entreprise à être immédiatement compétitive au niveau international.

Les échanges avec les parties prenantes extérieures, notamment les fournisseurs, les clients, banques sont également modifiées, donnant ainsi lieu à des rapports plus rapides et plus directs, grâce de nombreux outils digitaux tel que le CRM, matériel informatique, la connexion internet, les logiciels et plateformes digitales flexibles, les réseaux de communication Cloud, les sites internet, les Réseaux sociaux, les web analytic, les SEO de référencements, les outils métiers… Le tableau ci-dessous présente une liste des efforts consentis à l'implémentation de la transformation digitale de l'entreprise

Tableau 8: Identification Des Sacrifices Consentis Par Les Entreprises

Sacrifices Perçues	• Les moyens financiers • Formations des personnels • Exigence des bons outils et logiciels • Alignement aux dispositifs digitaux de la concurrence • Problème de sécurité des données • Modification de l'organisation du travail • Problème d'électricité et d'internet • Absence d'accompagnement des employés • Recrutement des nouvelles compétences

Source: Auteurs; nos analyses

iii. *Les Effets De La Transformation Digitale Sur L'entreprise*

Tableau 9: Verbatim Des Entreprises Interrogées Concernant Les Résultats Obtenus De La Transformation Digitale

Entreprises	Verbatim
E1	Bon au niveau de la communication, on active plus maintenant des nouveaux canaux. C'est-à-dire à chaque fois qu'il y'a un nouveau canal, sur le digital, si on se rend compte qu'il y'a une bonne audience, bon on y va. Là par exemple, tu vas te rendre compte que de plus en plus on est actif sur tiktok. Parce que tiktok c'est le réseau social ou il y'a beaucoup d'engagement. Il y'a plus de vitalité. En fait, l'algorithme sur tiktok n'est pas très dur comme dans les algorithmes LinkedIn par exemple, où pour avoir un 200 likes il faut se lever très tôt le matin. Donc c'est facile du coup donc, en termes de communication. Aujourd'hui on a changé de stratégie sur les réseaux sociaux et ça été accéléré par la covid. Parce que, l'expérience de la covid nous enseigne qu'on n'a pas forcément besoin d'avoir mille supports de communication dans les rues pour être efficace. Nous On n'a pas de banderoles et tout ça. Vous voyez un peu. On était dans une situation où on était à la maison, personne ne sortait on a compris qu'il y'avait le digital et on s'est rendu compte que c'est autant efficace que de mettre, les banderoles de rues, mettre les affichages.
E2	Sur un plan de vue personnel, la digitalisation a effectivement permis de m'améliorer, ça m'a vraiment permis d'améliorer mes compétences. Pourquoi je dis ça? Parce que déjà être numérique revient à être constamment en activité surtout dans notre domaine qui nécessite toujours d'avoir une imagination et de la créativité chaque jour. Vu que, une entreprise a besoin de contenu journalier.
E3	Bon en fait tu sais que comme je t'expliquais tantôt. Nous sommes une entreprise digitale depuis la création même si nous on a commencé à vendre le air time, le crédit de communication à l'époque sous forme de petites cartes à gratter tu vois ? Et ça générait forcément un profit tu vois mais avec des charges sur la production des cartes. Mais aujourd'hui avec la digitalisation, on ne vend plus le crédit par cartes. Tu vois, le crédit est devenu le EVD c'est-à-dire un crédit électronique. C'est-à-dire, si tu pars au call box, tu achètes ton crédit, on te donne ça de manière digitale. Ok ? On le vit encore plus aujourd'hui avec le mobile money et avec ton mobile money maintenant tu peux acheter ton crédit directement et tout autre achat sur le marché. Donc voilà un peu comment le digital a modifié et même impacté par exemple toute notre stratégie de distribution des services
E4	Dans la digitalisation il y'a des outils qui permettent de faire par exemple un travail, rapidement, mais il y'a une catégorie du personnel qui fait ça manuellement. Tu vois ? je t'ai parlé tout à l'heure par exemple du travail collaboratif et interactif. Mais tu as un gars qui va toujours imprimer un document pour venir te donner. pourtant on a dit, vas et travailles dans le cloud, parce que je peux entrer voir ce qui est fait en temps réel. Je peux savoir ce que tu as fait, sur quoi tu as travaillé et à quel niveau de progression ce trouve un travail.
E5	Quand tu entres dans la transformation digitale, tu ne peux plus revenir en arrière. Il n'y a même plus possibilité, sauf si tu es un sorcier. La digitalisation à faciliter la vie. Quand quelque chose te facilite la vie, tu fais comment pour aller encore dans ce qui est dur ? Moi par exemple, je peux te dire clairement, j'ai atteint un niveau où, sur 100% de mon temps, je travaille que pour 40%. Ça veut dire que quoi ? Dans les 40% j'intègre, mon travail proprement dit. C'est-à-dire, la production et les réunions. Donc je mélange tout ça. Les réunions et tout ça dans 40%. Le reste des 60% c'est toujours de faire les recherches pour trouver des moyens d'être plus efficace.
E6	Ça a permis d'accroitre nos performances. Premièrement sur nos objectifs qualitatifs, déjà donc en termes de notoriété, aujourd'hui grâce au digital une entreprise peut accroitre sa notoriété. L'entreprise pour laquelle je travaille, sa notoriété est certaine, pourquoi je dis ça? Parce que notre présence en ligne permet de créer une connexion directe avec les clients qui sont en ligne. Et donc le capital marque croit. Vous voyez ? Donc le sentiment d'appartenance se développe également avec les employés aussi. Donc sur le plan qualitatif, il y'a notre notoriété qui monte, il y'a le capital marque également qui croit.

© 2025 Global Journals

	puisque vous touchez plus de personnes. Maintenant en termes d'objectifs quantitatifs, notamment si on regarde le recrutement des clients, la fidélisation des clients, les critères de développement, les clients en portefeuille, cela s'est amélioré, en mettant en place les actions de markéting digital, la communication digitale. le social sellinga eu également une influence positive sur les ventes. Donc sur la prospection des clients. Aujourd'hui vous pouvez prospecter facilement sur le digital, sur LinkedIn aujourd'hui quand je fais un post, je touche des personnes sans regarder le nombre d'impressions que vous pouvez faire sur un poste sur LinkedIn et c'est puissant. Vous voyez un peu ?or c'est difficile de commencer à marcher dans la rue, imaginez que vous prenez un micro, vous marchez dans la rue, pour vous mettre à bavarder. Au bout de 3 heures de temps vous serez fatigués non ? Alors que sur LinkedIn, du moment que vous postez, à chaque fois que quelqu'un « like », mon ami voit, dès que lui aussi il « like », un autre ami voit ainsi de suite et donc il y'a une certaine viralité et donc ta communication touche tout plus de monde. Donc la portée est plus importante et facile avec le digital. Et tout ça à moindre cout. Parce que, imaginez le cout des banderoles, des affichages c'est élevé. Or, sur le digital on ne peut pas comparer, bon les prix sont légèrement moins.

Source: Auteurs (à partir des données de terrains)

Cet autre tableau révèle la digitalisation comme un mécanisme qui vise à optimiser les activités et la performance globale de l'entreprise en tirant profit des atouts offerts par les outils numériques. Les dirigeants affirment que l'implémentation de la digitalisation conduit inéluctablement à une efficacité et une gestion de la relation client améliorée avec un ajustement plus rapides aux changements du marché.

La digitalisation contribuerait donc positivement à l'amélioration de la performance globale commerciale avec des résultats significatifs sur les objectifs fixés par l'entreprise, sur la qualité des produits et services, sur les ressources humaines. Le tableau ci-dessous présente les bénéfices perçus de la transformation digitale au Cameroun.

Tableau 10: Identification Des Effets De La Digitalisation En Entreprise.

Niveaux	Bénéfices Perçus
Sur L'atteinte Des Objectifs	• Efficience dans le travail • Renforcement de la relation clientèle • Ouverture du marché • gains des parts de marchés sur les marchés non prévu • Respect des délais • Gestion efficience du budget, • Impact positif sur le chiffre d'affaires.
Sur La Qualité Des Produits Et Services	• Suivie permanent des clients • Efficience dans la production • Amélioration des produits par les retours des clients • Décloisonnement du système d'information; • Innovation dans la création des produits; • Amélioration de la qualité des produits et services.
Sur Le Plan Commercial	• Amélioration de l'e-réputation; • Amélioration du travail collaboratif; • Bonne relation clientèle; • Commercialisation des produits et services sans frontière; • Ouverture de nouveaux marchés; • Accroissement du chiffre d'affaires; • Développement de la résilience face aux crises; • Augmentation de la production.
Sur Les Ressources humaines	• Renforcement des équipes de travail; • Meilleure disponibilité de l'équipe technique • Intervention de prestataires externes; • Acceptation du digital par les collaborateurs; • Meilleure disponibilité des employés; • Formations des personnels; • Amélioration de la performance individuelle; • Développement du sentiment d'appartenance.

Source: Auteurs; nos analyses

IV. Conclusion

Cette étude montre globalement que la transformation digitale offre des avantages significatifs aux entreprises en modifiant complétement leur mode de gestion. Il y'a lieu d'observer une progression sur toute la chaine de valeur de l'entreprise dû à l'effet de l'implémentation des dispositifs de numérisation en son sein. Les dirigeants sont donc conscients des impacts que la numérisation ont sur les activités de l'entreprise de manière générale, même si les opinions et les perceptions restent diversifiées en raison du sacrifice

© 2025 Global Journals

consentis, par elle en matière des coûts comptables engendrés lors de la mise en place des outils digitaux. Les résultats obtenus par cette recherche mettent donc en avant une trentaine de valeurs perçues de la transformation digitale. Cet aboutissement reste purement analytique, restreint aux cas étudiés, et mériterait d'être étendu sur un large échantillon en envisageant la mesure du degré de significativité des valeurs ainsi identifiées.

Bibliographie

1. Achoui M. (2020), "étude empirique sur l'engagement des parties prenantes dans la transformation digitale des entreprises de transport, revue d'études en management et finance d'organisation, n°10 mars 2020.
2. Ait ouhammou M., Ait taleb N., et Khariss M., (2019),"la transformation digitale: quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1, Janvier-Mars 2019, 204-224.
3. Allmendinger, G. and Lombreglia, R. (2005), Four Strategies for the Age of Smart Services. Harvard Business Review, 83, 131-134.
4. Audrin B., Davoine E. (2017), la fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique, Revue Management et Avenir, N°92-Mars.
5. Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (1998), La valeur du produit du point de vue du consommateur, Actes des 16ème Journées des IAE, 1, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, 199-212
6. Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G., (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, Recherche et Applications en Marketing 2004 19: 1.
7. Aurier, P., Evrard, Y. et N'Goala, G. (2004), "Comprendre et Mesurer la Valeur du Point de Vue du Consommateur", Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, n°3, p. 1-20.
8. Baudoin, E.et al. (2019), Transformation digitale de la fonction RH (Vol. 1). Dunod.
9. Isckia T.(2016), Entreprise du Futur: Les Enjeux de la Transformation Numérique (Livre Blanc)
10. October 2016; Publisher: IMT Editor: IMT.
11. Baudoin, E.et al. (2019). Transformation digitale de la fonction RH (Vol. 1). Dunod.
12. Benkaraache. T & Ghanouane. K (2020), «Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3: Numéro 2» pp: 1085 – 1106.
13. Bos. (2018), « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ?», Céline Bos, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018.
14. Bouali, j., et Ejbari, r. (2022), Digital transformation of companies: Proposal of a global theoretical framework for understanding. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3 (1-1), 348–366.
15. Brahami M. A. et Belghaba M A. A. (2022), Transformation Digitale Et Usage Du Numérique: Quel Engagement Des Entreprises Algériennes ? Journal of Economics and Management; Volume: 06/N°: 01 (2022), p 01-15.
16. Capgemini. (2001), « Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations » Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (capgemini.com) consulté le 30/10/2021.
17. David Fayon (2018), » Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale. Gestion et management », Université Paris-Saclay.
18. Day G.S. (1990), Market driven strategy: processes for creating value, New York, Free Press
19. Dorn D. (2017), La montéeen puissance des machines: comment l'ordinateur a changé le travail, Revue française des affaires sociales, 1, 35-63.
20. Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises, La Découverte.
21. Etoundi Eloundou, G.-C. (2014), Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. Mondes en développement, 168 (4), 27-41.
22. Gatignon, H., and Robertson T. S. (1991). "Innovative Decision Processes," in Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarjian, eds., Handbook of Consumer Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
23. Henriette, E., Feki, M., et Boughzala, I. (2016), Digital transformation challenges. MCIS 2016: 10th Mediterranean Conference on Information Systems, Sep 2016, Paphos, Cyprus.
24. Hlady-Rispal M., (2000), L'étude de casappliquée à la rechercheen sciences de gestion.
25. Holbrook, M.B. (1999), "Introduction to consumer value" in Consumer value: a framework for analysis and research, M. B. Holbrook (Eds.), Routledge, London et New York, p. 1-28.
26. Isckia T. (2016), Entreprise du Futur: Les Enjeux de la Transformation Numérique (Livre Blanc).
27. October 2016; Publisher: IMT Editor: IMT.
28. Janati-Idrissi, F., 2020), «La transformation digitale des PME au Maroc: enjeux et perspectives», Revue "Repères et Perspectives Economiques" [En ligne], Vol. 4, N° 2/2 ème semestre.
29. Keckhut G. et al, (2016), Digitalisation de la function commercial le: quand commercial rime avec digital ! 2016. HAL Id: hal-03025769.
30. Khanboubi F. and Boulmakoul A., (2018) « Etat de l'art sur la transformation digitale: focus sur le

© 2025 Global Journals

domaine bancaire », LIM/Innovative Open Systems, FSTM, researchgate.net.
31. Knudsen, D. R. (2020), Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 36, 100441.
32. Lachmane K. et al. (2021), « La Digitalisation Des Entreprises: Une Opportunité Pour Leur Performance Economique », Journal of contemporary business and economic studies, vol 4, N°2.
33. Laila, B. (2022), "La Transformation Digitale Des Banques Au Maroc Digital Transformation of Banks in Morocco." 3 (2021): 27–38.
34. Lang K., Shang R. and Vragor R., (2015), "Consumer Cocreation of Digital Culture Products: Business Threat or New Opportunity?," Journal of the Association for Information Systems, vol. 16, no. 9, pp. 766-798.
35. Lemoine, C. (2014), Se former au bilan de compétences-4e édition: Comprendre et pratiquer la démarche. Dunod.
36. Li F. (2018) the digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. Technovation.
37. Liere-Netheler K., Packmohr S. and Vogelsang K., (2018), "Drivers of Digital Transformation in Manufacturing," in Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Honululu, USA.
38. Liere-Netheler, K., Vogelsang, K., & Packmohr, S. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. In 51st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Waikoloa, Hawaii (2018) (pp. 3926-3935). Shidler College of Business.
39. Litan, R.E. etRivlin, A.M. (2001). « The economy and the Internet: What lies ahead ? Information Impacts Magazine, avril, hhttp://www.cisp.org/imp/april2001/0401litan-rivlan.htm.
40. Madjidi A. et al (2020), « Transformation digitale: Impact sur le dialogue social au sein d'uneentreprise », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro 2 » pp 475 – 496.
41. Marcos, A., & Coelho, A. (2017). Antecedents and consequences of perceived value in the insurance industry. European journal of applied business management, 3 (2), pp. 29-51.
42. Maubisson L, Rivière A, (2022), Vers une meilleure appréhension de la valeur perçue d'une expérience de visite en ligne: analyse de la pertinence de l'approche Experiential Value Scale (EVS) à partir d'une double réplication, Recherche et Applications en Marketing, SAGE Publications,
43. Mencarelli R et Rivière A, (2021), La valeur percue en marketing, Perspectives théoriques et enjeux managériaux, Collection: Travail & Gouvernance, Presses universitaires de Provence.
44. Merle A., Chandon J.L. et Roux E, (2016) Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse. Une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design.
45. Mignenan, D. V. (2021). Proposition d'un modèle de succès de la transformation digitale de l'entreprise à l'ère imprévisible.
46. Mollard D. (2016), Innovation organisationnelle et technologies de l'information. Gestion de projetet-conduite de changement dans Prospective et stratégie 2016/1 Numéro 7. Pages 97 à 108. APORS Éditions.
47. Monroe, K. and Krishnan, R. (1985); the Effect of Price on Subjective Product Evaluations. In: Jacoby, J. and Olson, J., Eds., Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise, Lexingtton Books, Boston, MA, 209-232.
48. N. Berland (2009). Mesurer et piloter la performance » Université Paris-Dauphine.
49. Nakou Z. D. et Simen Nana S. F.; Transformation digitale appréhendée par les consommateurs dans la responsabilité sociale des enterprises d'électroniques au Bénin. International Journal of Economics and Management Sciences, 2022, 1 (1), pp. 24-45.
50. Olurinola I, Osabohien R, ADELEYE N, Ogunrinola I, Jacob I and Tyrone De A., (2021), Digitalization and Innovation in Nigerian Firms. Asian Economic and Financial Review. 11.263-277.10.18488/journal.aefr.2021.113.263.277.
51. Parissier C. (2002), "Les effets des coûts monétaires et non monétaires sur la perception de la valeur par le consommateur: une application au secteur des services", Actes du 18ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Lille, p. 535-554.
52. Parviainen, Päivi; Tihinen, Maarit; Kääriäinen, Jukka; and Teppola, Susanna (2017) "Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice," International Journal of Information Systems and Project Management: Vol. 5: No. 1, Article 5.
53. Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). Digital transformation: the essentials of e-business leadership. McGraw-Hill Professional.
54. Rivière A. (2015), Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation: le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'adoption, Recherche et Applications en Marketing 2015, Vol. 30 (1) 5–27.
55. Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, Recherche et Applications en Marketing Vol. 27, No. 3, pp. 97-123.
56. Riviere A., Mencarelli R, Belvaux B, Pallud J., (2017), Multiplication des canaux et valeur perçue de l'offre digitale dans la presse écrite: un effet de complé-

© 2025 Global Journals

mentarité ? Systèmes d'Information et Management, Eska, pp.43-69.
57. Roth A.V. Cattani K.D. & Froehle C.M. (2008). Antecedents and performance outcomes of global competence: An empirical investigation. Journal of Engineering and Technology Management, 25 (1-2), 75-92.
58. Sajić M., Bundalo D., Bundalo Z., Pašalić D. (2018), "Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank". 2017 25th Telecommun. Forum, TELFOR 2017- Proc. 2017–January, 1–4.
59. Salançon A., (2009). Innovation informationnelle et changements organisationnels: l'exemple de la traçabilité agroalimentaire informatisée, Études de communication, n° 33
60. Schechter, Len (1984), "A Normative Conception of Value," Progressive Grocer, Executive Report, 12-14.
61. Sheth J., Newman B. I. et Gross B. L. (1991), Why we buy what we buy: A theory of consumption values, Journal of Business Research, 22, 2, 159-170.
62. Vanheems R (2018), Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale. Éditions EMS, pp. 255, 2018, 978-2-37687-128-6. hal-01877999.
63. Westerman, G., et al (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, p. 1-68.
64. Wuenderlich, N., Heinonen, K., Ostrom, A., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., and Lemmink, J. (2015), "Futurizing" smart service: implications for service researchers and managers", Journal of Services Marketing, Vol. 29 Iss 6/7 pp. 442 – 447.
65. Zeithaml VA (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing 52 (3): 2–22.

© 2025 Global Journals