

LA TRANSFORMATION DIGITALE ET LE RENFORCEMENT D'EFFICACITE A L'EXPORT DES PME CONGOLAISES :

approche théorique des stratégies commerciales

par

Parfait MBUTA MENIKWAMA

Assistant, Institut Supérieur Pédagogique de Kasongo-Lunda

Mike MUMBERE MULIMIRWA

*(Tous) Doctorants, Faculté d'Economie et de Gestion,
Université de Kinshasa*

Résumé

Cette étude théorique est basée sur la transformation digitale et ses défis pour l'efficacité de l'exploitation des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Son apport consiste à approfondir des connaissances en matière d'usage digital à l'export des PME en tant que stratégie commerciale. L'objectif principal est la détermination des outils digitaux nécessaires qui doivent permettre aux PME congolaises d'atteindre une efficacité à l'international à travers l'usage digital. Une étude qualitative a été adoptée pour répondre à notre question de recherche et des entretiens semi-directifs ont été organisés à la phase de collecte des informations.

Mots-clés : *transformation digitale, efficacité, exportation, Petites et Moyennes Entreprises, stratégie commerciale*

Abstract

This theoretical study is based on digital transformation and its challenges for the operating efficiency of Small and Medium Enterprises (SMEs). Its contribution consists of deepening knowledge in terms of digital use for export by SMEs as a commercial strategy. The main objective is to determine the necessary digital tools which should allow Congolese SMEs to achieve international efficiency through digital use. A qualitative study was adopted to answer our research question and semi-structured interviews were organized during the information collection phase.

Keywords : *digital transformation, efficiency, export, Small and Medium Enterprises, commercial strategy*

INTRODUCTION

Plusieurs études ont traité de la question liée aux différents facteurs de l'efficacité ou de la performance à l'exportation des PME. De ce fait, différents pays ont adopté de nouvelles politiques économiques en vue d'améliorer les innovations au niveau des unités de production afin de garantir une meilleure performance lorsque l'entreprise s'engage à l'international.

L'entreprise qui souhaite être active internationalement par le biais de l'exportation, doit d'abord se remettre en question sur ses capacités internationales, qui consistent essentiellement à contrôler si l'entreprise a une meilleure connaissance du marché cible, c'est-à-dire, si elle possède les compétences stratégiques, humaines, matérielles, technologiques, et financières, etc., afin d'exporter le produit et surtout, si elle peut faire face à une croissance de la production.

Elle doit en principe, sélectionner son marché et le connaître avant de lancer son projet international, ce qui appelle une veille d'informations que le digital peut donner avec fiabilité et à moindre coût. C'est donc une opportunité qui doit être saisie par les entreprises, plus précisément par les responsables marketing et commerciaux, afin de personnaliser leurs offres et de cibler plus efficacement leurs clients. Cela exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise comme, par exemple, l'augmentation de la vente, le développement de l'image de la marque, l'amélioration de la relation client et l'atteinte d'un avantage concurrentiel (Gilmore, Gallagher & Henry, 2007).

La digitalisation vise à optimiser les performances de l'entreprise en profitant des avantages que les technologies numériques accordent. Cela conduit à une efficacité accrue, une meilleure prise de décision basée sur les données précises, une expérience client améliorée, des coûts réduits, une innovation accrue et une adaptation aux changements plus rapides du marché.

Ainsi, la transformation digitale des entreprises porteuses de projets, notamment innovateurs, permet d'aborder des marchés qui possèdent des opportunités d'affaires. Selon (Ur Rehman et al. 2021), le paysage commercial concurrentiel et le contexte actuel des PME les oblige d'innover pour des performances améliorées en vue d'assurer leur pérennité.

Dans ce cas, les chances de trouver des clients à qui présenter les produits et/ou services dans les PME sont élevées. Ces entreprises deviennent aujourd'hui très rentables avec la digitalisation. Dans ce contexte de plus en plus numérique, il est devenu impérieux pour les entreprises de rester compétitives et de s'adapter à

l'évolution des attentes des clients et des demandes du marché. La digitalisation vise également à optimiser les activités commerciales, à améliorer l'efficacité opérationnelle, à stimuler l'innovation et à créer des nouvelles opportunités.

Cependant, en RDC, certaines PME accusent un retard en matières d'initiation et d'accélération des projets de transformation digitale, par la simple raison qu'elles sont confrontées à plusieurs défis culturels, organisationnels et technologiques ; d'où, la réduction de possibilité de s'améliorer à l'international.

Dans cette optique, nous faisons le choix sur une littérature abondante relative au thème d'internationalisation et spécifiquement sur son mode le plus courant, celui de l'exportation. On remarque que la catégorie des entreprises ayant une forte incitation à conquérir les marchés internationaux reste les PME (Ling-Yee, L. Ogunmoku, G.O. (2001).

De ce fait, ce travail tente d'étudier théoriquement, les différents outils de la digitalisation notamment dans l'exportation centrée sur les PME et une lecture de la littérature nous permet de déterminer les outils digitaux des performances à l'exportation. Afin d'atteindre cet objectif, il est intéressant de se poser la question suivante : *quels sont les outils digitaux qui affectent la prise de décision et les performances à l'exportation des PME congolaises ?*

L'intérêt suscité par cette recherche est double : théorique et pratique. La détermination des outils digitaux nécessaires qui permettent aux PME d'atteindre une efficacité à l'international et les changements impulsés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, couplée à l'utilisation d'Internet, permet de configurer un nouveau contexte économique et digital, par exemple les sites e-commerce, médias en ligne, blogs et applications web, par les PME comme stratégies commerciales à l'export.

Eu égard à ce qui précède, la littérature en sciences de gestion sur la transformation digitale et la performance des PME congolaises, nous propose des études théoriques et empiriques qui sont analysés sous les approches de gestion stratégique.

La présente étude comporte trois points sans compter cette introduction et la brève introduction et conclusion reprise à la fin. Le premier esquisse une revue de la littérature, le suivant recense les défis de la transformation digitale dans l'efficacité des PME congolaises.

I. REVUE DE LITTÉRATURE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

1.1. Utilisation du digital dans la fonction commerciale des PME

Faire allusion à la transformation digitale dans une entreprise, suppose l'intégration et l'utilisation des technologies numériques dans l'ensemble des activités et processus de l'entreprise. Elle implique la transformation des processus manuels ou analogiques en processus numériques automatisés, en utilisant des outils tels que les logiciels, les applications, les systèmes informatiques, les appareils connectés, les plateformes en ligne, etc.

Elles sont classées, d'après (Reis et al (2018)) en trois catégories : Une identification technologique, organisationnelle et sociale. Selon (Fitzgerald et al., 2013), l'identification technologique repose sur les TIC tels que les réseaux sociaux et la technologie mobiles, tandis que ((McDonald & Rowsell-Jones (2012)) pense qu'elle permet la génération d'une valeur ajoutée, à partir d'un capital digital.

L'identification organisationnelle est selon (Ross et al., 2016), un processus de changement organisationnel ou l'émergence de nouveaux modèles d'affaire. Ce changement, nécessite de nouveaux investissements, qui permettront d'engager les clients numériques à chaque point du cycle de vie de contact et de tirer leurs expériences (Solis et al. (2014)).

Toutefois, le « *digital* » et le « *numérique* » sont employés d'une façon interchangeable et sans distinction. Cependant, il faut faire attention au sens du digital dans les différentes langues, notamment en français et en anglais, le digital et le numérique sont deux termes distincts. En effet, le « *numérique* » est issu de la relation Homme-machine, c'est-à-dire il est en relation avec le côté technologique. Quant au sens du « *digital* », il va plus loin de cela, il s'agit de l'usage de la technologie numérique. (Moulay Hachem Fadili et Nawal Ilahiane, 2022).

Ainsi, le terme digital s'applique aux pratiques des utilisateurs puisque ces derniers utilisent les écrans tactiles avec leurs doigts, autrement dit le digital est lié au concept « *expérience-utilisateur* ». Alors que le « *numérique* » se prête aux technologies, c'est-à-dire il est lié au « *traitement informatique* » et « *dématérialisation* ».

Selon Moulay Hachem Fadili et Nawal Ilahiane, 2022, la « *transformation* » désigne un changement de forme et les analyses de transformation mettent en avance ce qui change en fonction, aux modèles de changements émergents et quels sont les conséquences au niveau systémique (Folke et al., 2010). Elle est souvent utilisée pour désigner des changements à grande échelle dans des communautés entières, et impliquent des composantes biophysiques et humaines en interdépendance et en interaction (Brand 2014 ;

Folke et al., 2010). En sus, les approches concernées par les changements environnementaux globaux, comme la « résilience » (Olsson et al., 2014), ont opté pour la transformation pour renvoyer aux changements fondamentaux dans les rétroactions et les interactions humaines et environnementales (Hölscher et al., 2018).

Chabin (2017) a défini la « transformation » dans son blog intitulé « transformation ou transition numérique ? ». Pour elle, « la transformation suppose une matière à laquelle des outils et des gestes professionnels vont donner une forme nouvelle sans changer véritablement ses propriétés mais en permettant un usage différent. C'est par exemple le morceau de métal usiné pour fabriquer une vis ou une clé, le sang du cochon dont on fait du boudin, le blé que le moulin transforme en farine, une pelote de laine qui, par le jeu des aiguilles, devient un pullover, et, évidemment, la feuille de papier que le scanner transforme en fichier PDF. La transformation est le fruit d'un processus défini, appliqué par des responsables de processus, observé de l'extérieur par ceux qui sont chargés de le définir ou de le décrire » (Chabin, 2017). Le concept de la transformation reflète pour la plupart des chercheurs cités au-dessus : un changement de forme pour le mieux.

Donc, la transformation digitale figure parmi les expressions les plus étudiées dans la littérature multidisciplinaire existante. Pour mieux comprendre la transformation digitale des entreprises, il faut examiner l'intersection des différents domaines tels que la gestion stratégique, le marketing, les systèmes d'information, et les innovations, et non pas se focaliser sur un seul domaine (Tarafdar et Davison, 2018). En effet, Peter et al. (2019) dans leur examen de la portée des différents domaines des systèmes d'information, du marketing, de l'innovation et de la gestion stratégique révèle que tous les courants ont identifié trois phases de la transformation digitale : la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale.

« La numérisation » désigne l'encodage des informations analogiques dans un format numérique (Yoo et al., 2010 ; Loebbecke et Picot, 2015), elle est un changement des tâches analogiques vers des tâches numériques (Li et al., 2018 ; Sebastian et al., 2017). Par exemple l'utilisation de formulaires numériques dans les processus de commande, l'utilisation d'enquêtes numériques (Peter et al., 2019). La numérisation numérise les processus de documentation internes et externes sans modification dans la création de valeur (Peter et al., 2019).

1.2 Transformation digitale des PME dans les stratégies d'internationalisation

Les échanges commerciaux favorisent une interdépendance qui peut être de nature économique, politique, culturelle ou autre. La firme multinationale ou transnationale, par l'importance de ses investissements directs étrangers, forme l'acteur principal autour duquel s'articule ce phénomène d'ouverture internationale. D'ailleurs, dans ce contexte, l'importance des PME est parfois occultée, Il faut, toutefois, noter que les PME sont présentes dans tous les circuits de l'économie et sont souvent les actrices clés au cœur des industries mondiales.

Il est reconnu que les PME actives sur les marchés internationaux enregistrent de meilleurs taux de croissance et réalisent des économies d'échelle autrement non réalisables sur leur marché domestique. Les PME actives sur les marchés internationaux sont très soumises à des pressions concurrentielles accrues qui favorisent l'innovation et appellent la transformation digitale pour le renforcement de leur efficacité ou performance.

En effet, les PME exportatrices performant mieux que leurs homologues locales et ce, selon les différentes mesures de performance telles la rentabilité, la production, les salaires ainsi que le volume de ventes (Mughan, Llyod-Reason et Ruskin, 2007).

De nombreux risques et difficultés auxquels font face les PME dans la conduite d'activités au niveau international, semblent être contrebalancés par plusieurs avantages que retirent ces PME actives sur les marchés étrangers; la capacité d'augmenter sa part de marché, d'améliorer son efficacité, de réaliser des économies d'échelle et de diminuer les variations de revenus en diversifiant ses marchés sont autant d'avantages que procurent aux PME les activités sur les marchés internationaux (Goodnow et Goodnow, 1990; Lederman, Olarreaga et Payton, 2010; Atik, 2012).

L'internationalisation d'une entreprise décrit ce processus par lequel une firme fait des affaires à l'extérieur de son marché national. En règle générale, le processus d'internationalisation d'une firme s'amorce par des activités d'exportation pour continuer avec des activités d'octroi de licences, de franchisage et d'investissements directs étrangers. Il est à noter que l'exportation représente le principal mode d'internationalisation des PME (Eusebio et al., 2007).

D'où, il faut des stratégies appropriées pour tirer les avantages dans ce monde d'ouverture. Mais les stratégies à dominante marché s'opposent (Jean-Paul Lemaire, 2013) à :

- des stratégies réactives peu impliquantes, occasionnelles, « au coup par coup », de saisie d'opportunités, correspondant à la recherche de développement de marché hors frontières, dans le cadre de la phase d'internationalisation initiale, en particulier ;

- des stratégies proactives, plus volontaristes et suivies, ou stratégies d'implantation, destinée à s'inscrire, avec le temps, dans le cadre des phases de développement local et, ensuite, de multinationalisation.

Ces deux stratégies peuvent traduire l'attitudes des PME vis-à-vis de l'internationalisation et présenter le caractère successif, en considérant les premières comme l'accès aux secondes.

Tableau des stratégies

	stratégie réactive	stratégie proactive
Définition de la cible	Définition large : faibles efforts de sélection, saisie d'opportunités	Analyse rigoureuse du marché, de l'environnement et de la concurrence
Niveau d'engagement des ressources	Le strict nécessaire pour réaliser les ventes espérées	Niveau élevé pour assurer des positions durables et défendables
Choix du mode d'entrée	Peu impliquant (agents et distributeurs)	Très impliquant (partenariat majoritaire, filiale)
Développement des produits/services	Entièrement déterminé par l'espace d'origine	Défini en fonction de chaque marché spécifique
Effort d'adaptation des produits	Seulement ce qui est exigé par les règlements et les normes	En fonction des attentes de la clientèle, des usages, des revenus
Contrôle de la distribution	Superficiel et distant	Suivi étroit en fonction d'objectifs précis
Détermination des prix	A partir des coûts complets sur le marché domestique, avec des ajustements en fonction du contexte local	A partir de l'état de la demande, de la concurrence, des objectifs de pénétration, autant que du niveau des coûts
Promotion des ventes	Le plus souvent confiée aux intermédiaires	Approche conjointe et contrôlée en fonction des objectifs quantitatifs/qualitatifs fixés de façon concertée

Source : Jean-Paul Lemaire, 2013, op.cit.

De ce qui précède, l'observation de cette attitude par les PME appelle les capacités managériales, la motivation et l'expérience des managers ; ceci constitue des déterminants d'impact aux décisions stratégiques au sein des PME (Barbero, Casillas et Feldman, 2011 ; Delmar & Wiklund, 2008). Selon Taiminen et Karjaluoto (2015), la connaissance des options digitales existantes par le responsable et son intérêt personnel pour les outils digitaux sont des éléments de synergie dans ce processus.

Selon une enquête publiée par Babinet en 2017, la volonté des dirigeants est la seule qui compte pour mener un projet de digitalisation au sein de l'entreprise, quels que soient son marché et sa taille (1er Baromètre de la maturité digitale des ETI en France).

La dimension culturelle de la transformation digitale est importante. La mobilisation du capital humain pour adopter de nouvelles habitudes et attitudes selon les méthodes du digital est une étape incontournable. Les défis culturels sont alors les premières difficultés perçues par les entreprises lors de l'initiation du projet de digitalisation. D'après une enquête de McKinsey publiée en 2014 auprès de 500 entreprises françaises, dont 325 PME, la "peur de l'échec" paralyse souvent les organisations, ce qui déclenche un sentiment de réticence à accepter la transformation par les collaborateurs.

Le manque d'implication visible du leadership est également considéré parmi les principaux facteurs au retard relatif à l'adoption des outils technologiques. En effet, l'enquête de McKinsey a aussi déclaré que « 28 % des entreprises françaises interrogées considèrent davantage l'investissement de la part de leurs dirigeants comme nécessaire afin de promouvoir et d'accélérer l'adoption du numérique » (p. 26). Pourtant, les dirigeants sont les premiers qui doivent être formés à l'utilisation des nouveaux outils de transformation digitale ou au moins être sensibilisés aux avantages apportés par le digital (Taiminen & Karjaluoto, 2015).

II. DEFIS DE TRANSFORMATION DIGITALE DANS L'EFFICACITE DES PME CONGOLAISES

La transformation digitale nécessite également un changement organisationnel. Selon le témoignage de John Hayes, le directeur marketing d'American Express : « Le marketing touche maintenant beaucoup plus d'entités de l'entreprise. Il touche au service et au développement de produits. Nous devons nous organiser d'une manière à briser les silos traditionnels dans l'entreprise » (Collins, French & Magill, 2011).

D'après l'enquête de McKinsey (2014), la rigidité des organisations s'aligne parmi les raisons pénalisant le projet de digitalisation. En effet, Ngiamba explique dans son article publié en 2017 que « les entreprises organisées en silos sur des modes très hiérarchiques ou verticaux d'exécution *top down* des décisions peuvent rencontrer beaucoup de difficultés à se transformer, car le digital est, par essence, beaucoup plus horizontal

et collaboratif dans son fonctionnement ». Pourtant, plusieurs entreprises ne sont pas prêtes à réduire l'écart entre les organisations classiques et les organisations capables à relever les défis inhérents au marketing digital (Leeflang et al., 2014). C'est la morphologie actuelle des PME congolaises, alors qu'elles sont très actives dans les activités d'importation et d'exportation, d'où la nécessité de comprendre et connaître les outils de digitalisation à utiliser pour redynamiser l'efficacité.

La littérature met le point également sur les défis technologiques rencontrés par les entreprises lors de la transformation digitale. D'après Royle et Laing (2014), les entreprises rencontrent généralement des difficultés à maîtriser les outils de marketing digital (p. ex. la non familiarité avec les applications mobiles et les outils de référencement, l'absence des bonnes pratiques de mesure, la mauvaise utilisation de blogs et de groupes de discussion en ligne, etc.). Dans le même ordre d'idées, le travail de Järvinen et al. (2012) a montré clairement que les entreprises B2B ont peu de collaborateurs expérimentés dans l'utilisation efficace des outils de marketing digital. Royle et Laing (2014) ont, alors, considéré les lacunes des compétences techniques nécessaires pour le marketing digital comme des défis inhérents aux technologies numériques. L'enquête de McKinsey (2014) partage également cet avis en précisant que le déficit en compétences analytiques passe pour l'un des principaux facteurs au retard des projets de la digitalisation.

Un autre défi a été identifié par Chaffey et al. (2014), c'est celui qui consiste à rester attentif à l'agilité technologique. En effet, les technologies évoluent rapidement ainsi que les usages associés comme le changement régulier des règles de référencement par Google. En dépit de cette diversité d'outils, notamment ceux de mesure et d'évaluation des activités digitales, par exemple nombre de visites de site Internet, de clics, de followers sur une page Facebook, ...), Royle et Laing (2014) clament l'absence d'une approche fondée sur les bonnes pratiques en la matière d'analyse, de mesure et de suivi des activités digitales.

Dans le cadre de la présente étude, il est important d'identifier les outils digitaux pour relever certains défis relatifs à la digitalisation des PME congolaises, afin de fournir les moyens des décisions aux managers en vue de relever leurs défis et tirer profit des opportunités offertes par ces outils à l'exportation.

III. OUTILS DIGITAUX DANS L'EXPORTATION DES PME CONGOLAISES

A l'exportation, les PME utilisent les outils digitaux suivant la taille, le secteur d'activité et les besoins spécifiques de chacune. Ainsi, on peut distinguer :

3.1. Outils de communication et de collaboration

Ce sont des outils qui permettent aux employés de communiquer et de collaborer efficacement, que ce soit en interne ou avec des parties prenantes externes. Cela peut inclure des outils tels que les messageries instantanées (Microsoft Teams, Skype, Facebook, Viber, WhatsApp etc.), les outils de visioconférence (Zoom, Google Meet), les plateformes de partage de fichiers (Google Drive, Dropbox) et les outils de gestion de projet (Trello, Asana).

3.2. Outils de gestion de la relation client (CRM)

Il s'agit ici des outils qui permettent de gérer les interactions avec les clients, de suivre les opportunités commerciales, de gérer les données clients et d'améliorer la satisfaction client. Selon (Ilievska, Markovski & Pang, 2019), les principaux CRM sur le marché étaient ceux de : Salesforce, Adobe, Oracle, SAP, Genesys, Microsoft, Nice Systems, Pegasystems, Verint Systems Inc. et Zendesk.

3.3. Outils de gestion des ressources humaines

Ces outils sont utilisés pour gérer les processus liés aux ressources humaines, tels que la gestion des candidatures, la gestion des congés, la gestion des performances et la formation des employés selon (Le Gall, J. M. (2023)). Des exemples d'outils de gestion des ressources humaines sont BambooHR, Workday, ADP, etc.

3.4. Outils de marketing numérique

Selon (Dacin, A. (2014)), ces outils aident les entreprises à promouvoir leurs produits ou services en ligne. Ils peuvent inclure des outils de gestion des médias sociaux (Hootsuite, Buffer, etc.), des outils d'automatisation du marketing (HubSpot, Marketo, etc.) et des outils d'analyse des données marketing (Google Analytics, Adobe Analytics, etc.).

3.5. Outils de gestion de projet

Ces outils sont utilisés pour planifier, organiser et suivre les projets au sein de l'entreprise. Selon (Le Dantec, T. (2008)), ils facilitent la collaboration entre les membres de l'équipe, la gestion des tâches, le suivi du temps et la gestion des ressources. Des exemples d'outils de gestion de projet sont Microsoft Project, Basecamp, Jira, etc.

3.6. Outils de gestion financière

Selon (Melyon, G. (2007)), ces outils aident à gérer les aspects financiers de l'entreprise, tels que la comptabilité, la facturation, la gestion des dépenses et la planification budgétaire. Des exemples d'outils de gestion financière incluent QuickBooks, Xero, SAP, etc.

Toutefois, à l'exportation les outils suivants sont à utiliser pour améliorer l'efficacité et la compétitivité des PME congolaises :

- *CRM (Customer Relationship Management)*: les systèmes CRM sont utilisés pour gérer les relations avec les clients, suivre les interactions, gérer les prospects et les opportunités commerciales, et organiser les données clients. Ils permettent de centraliser et de partager les informations sur les clients et les prospects au sein de l'entreprise.
- *Outils de gestion des ventes* : Ces outils aident à gérer les processus de vente, depuis la création de devis et de propositions commerciales jusqu'au suivi des ventes et à la génération de rapports d'après (Ragainne, A., & Tahar, C. (2020)). Ils peuvent également inclure des fonctionnalités de gestion et de prévision des ventes.
- *Outils de marketing digital* : Les outils de marketing digital, tels que les plateformes d'automatisation du marketing, les outils d'e-mailing et les logiciels de gestion des réseaux sociaux, aident les équipes commerciales à créer et à gérer des campagnes marketing, à générer des leads qualifiés et à promouvoir leurs produits ou services en ligne.
- *Plateformes de collaboration* : Les outils de collaboration en ligne, tels que les espaces de travail partagés, les messageries instantanées et les outils de gestion de projet, facilitent la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe commerciale, même s'ils se trouvent à des endroits différents selon (Christodoulou, H. (2023)).
- *Outils d'analyse des données* : Les outils d'analyse des données permettent aux équipes commerciales de collecter, d'analyser et de visualiser les données liées aux ventes, aux performances des produits, aux tendances du marché et au comportement des clients. Cela peut aider à prendre des décisions plus éclairées et à identifier de nouvelles opportunités commerciales d'après (Imane, E. L., & MRHARI, A. (2023))
- *Outils de gestion des rendez-vous et des calendriers* : Ces outils permettent aux équipes commerciales de planifier et d'organiser facilement des réunions, des appels et des événements, et de partager leurs calendriers avec d'autres membres de l'équipe selon (Pascotto-Maurin, C. (2023)).
- *Outils de signature électronique* : Selon (Abrighach, S. (2023)), les outils de signature électronique facilitent la signature et la validation électroniques des contrats et des documents commerciaux, accélérant ainsi les processus de vente et réduisant le besoin de documents physiques.

Retenons que le processus commercial à l'exportation est optimisé par l'usage de ces outils dont les gestionnaires des PME congolaises doivent absolument avoir connaissance afin de les opérationnaliser suivant les besoins réels et en fonction de la taille ainsi que des activités pour plus d'avantages concurrentiels et la résilience à l'international.

CONCLUSION

Cette étude a contribué à éclairer les contours de la transformation digitale dans le renforcement de l'efficacité des PME congolaises à l'ouverture internationale.

La théorie exploitée apporte un approfondissement des connaissances en matière de la transformation digitale des PME. En effet, l'étude a déterminé les éléments nécessaires pour atteindre une maturité digitale dans l'amélioration de l'efficacité export. Ces éléments ont été puisés des études antérieures sur les outils digitaux selon les objectifs stratégiques de gestion et ce, en mettant à la portée des gestionnaires congolais des PME, la diversité des outils disponibles pour soutenir le développement de la stratégie digitale.

Pratiquement, cette étude permet aux managers, commerciaux et aux dirigeants de PME d'initier et de mener des projets de la transformation digitale qui profitent à leurs organisations.

Cette étude a traité des données théoriques microéconomiques, obtenues à partir des entretiens semi-structurés avec les gestionnaires de 80 PME à Kinshasa. Et, les constats ont révélé que les PME congolaises sont conscientes de l'impact de la digitalisation sur leur environnement. Elles affirment que le progrès technologique a introduit une diversité d'outils et logiciels qui permettent de garantir une meilleure visibilité en ligne, de commercialiser les produits et services sur un grand périmètre et d'optimiser l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, l'analyse des comportements et les préférences des clients ainsi que le suivi et la mesure efficace des actions commerciales à l'exportation. Mais, elles éprouvent des difficultés pour initier cette transformation dans leurs organisations, en raison du manque de connaissance des outils d'usage digitale et de l'absence des compétences managériales quant à ce.

Enfin, cette étude met, désormais, à la disposition des PME congolaises un recueil des connaissances, afin d'initier des projets de digitalisation, en faisant usage de sept outils digitaux ci-haut indiqués pour renforcer l'efficacité export-import. Par rapport aux menaces liées à la transformation digitale, les managers congolais doivent restés vigilants face à tout éventuel changement ou évolution permanente des technologies pour en limiter le développement sous forme de résistance.

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abrighach, S. (2023). « Les enjeux de validation et de sécurité des documents numériques : zoom sur la signature électronique au Maroc », in *Revue Droit et Société*, 3(9), 20-30.
2. Ahra Ahlame (2019), Digitalisation marketing des PME suisses romandes : Initier et mener le projet de la transformation digitale, Travail de Master en Gestion d'entreprises, Université Fribourg
3. Babinet, G. (2017). 1er baromètre de la maturité digitale des ETI. Les ETI à la traîne sur le digital: L'impulsion doit venir d'en haut en France. Accédé 15 juin 2019. Repéré à <http://www.nextstage-am.com/fr/actualites/etudes>
4. Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized
5. Brand 2014 ; Folke et al., 2010, cités par Moulay Hachem FADILI et Nawal, op. cit ILAHIANE, 2022, cités par Moulay Hachem FADILI et Nawal, op. cit
6. Chabin, A. (2017). Transformation ou transition numérique ? - Le blog de Marie-Anne Chabin. <https://www.marieannechabin.fr/2017/04/transformation-ou-transition-numerique/> (Consulté le 20/06/2024).
7. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Isaac, H., Mercanti-Guérin Maria, & Volle, P. (2014). *Marketing digital* (5th ed.). Montreuil: Pears
8. Christodoulou, H. (2023). La synergie des équipes communes d'enquête renforcée par la création d'une plateforme. Dalloz actualité.
9. Collins, L., French, T., & Magill, P. (2011). How we see it: Three senior executives on the future of marketing. Repéré à <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-we-see-it-three-senior-executives-on-the-future-of-marketing>
10. Folke, C., Carpenter, S.R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., Rockström, J., (2010). « Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability ». *Ecol. Soc.* 15 (4), P.20.
11. Goodnow, J. and W. E. Goodnow (1990). "Self-assessment by state export promotion agencies: A status report." *International Marketing Review* 7(3).
12. Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *The marketing management journal*, 22(2), 102-117
13. Jean-Paul Lemaire, 2013, Stratégies d'internationalisation, Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3^{ème} édition Dunod, P.401
14. Laila, Bennis. (2022). "La Transformation Digitale Des Banques Au Maroc Digital Transformation of Banks in Morocco." 3(2021): 27-38.
15. Le Dantec, T. (2008). *Gérer un projet, c'est facile*. Editions Maxima
16. Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
17. McKinsey France (2014). Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France. Accédé 19 Juillet 2019. Repéré à <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/accelerer-la-mutation-numerique-des-entreprises>
18. Melyon, G. (2007). *Gestion financière*. Editions Bréal
19. Moulay Hachem FADILI et Nawal ILAHIANE, 2022, Transition digitale ou transformation digitale : Revue de littérature pour éclairer la vision des PME et celle de leur écosystème, ISSN: 2658-8455 *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* Volume 3, Issue 5-1 (2022), pp.235-248. www.ijafame.org
20. Mughan, T. and L. Lloyd-Reason (2007). "Building the international SME across national settings: A global policy inquiry and response." *The Business Review* 9(1): 127-132.
21. Nagiamba, M. (2017, April). Repéré à <http://ngiambus.over-blog.com/2017/04/reussir-sa-strategie-digitale-d-entreprise.html>

22. Olsson, P., Galaz, V., Boonstra, W.J., (2014). « Sustainability transformations: a resilience perspective ». *Ecol. Soc.* 19 (4), P.1.
23. Pascotto-Maurin, C. (2023). *Gestion du temps*. Editions Ellipses.
24. Peter C. et al., (2019). «Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda » *Journal of Business Research*
25. Ragaigne, A., & Tahar, C. (2020). *Contrôle de gestion : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions*
26. Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73
entreprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(6), 671-694.