

LA DIGITALISATION ET L'ENTREPRISE CITOYENNE : CAS DES PME AU MAROCAINES

DIGITALIZATION AND CORPORATE CITIZENSHIP: CASE OF MOROCCAN CORPORATE

NAIMI ABDELMOURHIT

Doctorant, FSJES, UM1, Settat, Maroc.

Email : nai.abdel@gmail.com

EL MOURRY IBTISSAM

Docteur en mathématiques appliquées et statistiques, FS, UIT, Kénitra, Maroc.

Email : ibtissam.elmourey@uit.ac.ma

RESUME :

Le présent article apporte des clarifications quant à l'état des lieux de la digitalisation de la PME Marocaine. L'approche méthodologique adoptée dans la réalisation de ce travail de recherche nous a permis d'aboutir à une revue de littérature sur la digitalisation et sur l'entreprise citoyenne que nous avons ensuite appuyée par un questionnaire qui étudie la perception de la digitalisation au sein de l'entreprise citoyenne au Maroc.

La digitalisation et l'entreprise citoyenne est un sujet d'actualité qui intéresse les Etats, les gouvernements, les investisseurs, les chercheurs et la société civile. De ce fait, ils sont tous concernés notamment dans le contexte actuel qui est impacté par les effets de la crise sanitaire.

Nous nous intéressons au cas marocain, malgré la complexité du terrain qui se caractérise par l'indisponibilité de l'information et la rareté des études effectuées dans ce sujet, afin d'apporter une assise scientifique pour les dirigeants des PME et les chercheurs pour s'aventurer dans d'autres recherches complémentaires.

MOTS CLES : digitalisation, entreprise citoyenne, rentabilité, rse, dirigeant, environnement.

ABSTRACT :

This article provides clarifications on the state of play of the digitalization of Moroccan SMEs. The methodological approach adopted in carrying out this research work allowed us to lead to a review of the literature on digitization and on corporate citizenship, which we then supported by a questionnaire that studies the perception of digitization within of corporate citizenship in Morocco.

Digitization and corporate citizenship is a topical issue of interest to states, governments, investors, researchers and civil society. As a result, they are all concerned, particularly in the current context which is impacted by the effects of the health crisis.

We are interested in the Moroccan case, despite the complexity of the field which is characterized by the unavailability of information and the scarcity of studies carried out in this subject, in order to provide a scientific basis for the managers of SMEs and researchers to venture into further research.

KEY WORDS: digitization, corporate citizenship, profitability, crs, ruler, environment.

Introduction

La digitalisation est un terme qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Elle évolue à très grande vitesse et s'affiche comme une nouvelle tendance fortement présente dans des séminaires, formations, conférences...etc. L'accès à l'information se banalise au profit des clients ultra connectés, mieux informés, exigeants et de plus en plus habitués à l'instantanéité.

De ce fait, la relation entre les clients et l'entreprise présentent un enjeu stratégique de plus en plus important dans un environnement à digitalisation accrue. Ainsi, le digital qui se présentait comme une option pour certaines entreprises est désormais une nécessité, particulièrement pour le service du client qui intègre ce dernier au centre de ses décisions en misant sur le côté relationnel en tant que priorité pour s'adapter à ses nouveaux usages qui profitent de la multiplication des outils (tablettes, smartphones, ...etc.) et des canaux de communication digitaux (forums de discussions, messagerie instantanée, chatbots, FAQ, ...etc.) pour faire durer la relation dans un cadre gagnant-gagnant. Tandis que la question de digitaliser les services de l'entreprise ne se pose plus dans les pays développés, Les entreprises marocaines affichent encore du retard en termes d'utilisation des technologies, source d'accélération du développement de l'entreprise et levier stratégique-capital pour sa productivité.

Ceci nous mène à nous poser la question suivante :

« Comment l'entreprise citoyenne peut tirer profit de la digitalisation afin d'améliorer sa productivité et d'occuper une place meilleure dans le marché ? ».

Pour répondre à cette problématique, il sera opportun de répondre aux questions subsidiaires ci après :

- Est-ce que les entreprises citoyennes marocaines ne se mettraient pas à la digitalisation de leur service par manque d'intérêt ?
- Est-ce que la digitalisation de l'entreprise citoyenne est un processus complexe qui nécessiterait une restructuration organisationnelle ?
- Est-ce que la digitalisation de l'entreprise citoyenne nécessiterait des investissements très élevés pour la majorité des entreprises marocaines ?

I. LA DIGITALISATION DE LA PME AU MAROC :

1. CADRE CONCEPTUEL DE LA DIGITALISATION :

1.1. APERCU SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE :

La transformation numérique, également dénommée digitalisation, est un concept encore protéiforme, certains praticiens la caractérisent comme « les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Stolterman et Fors, 2004). La transformation numérique n'est pas un phénomène nouveau : l'expression (digital transformation) est apparue pour la première fois en 2000 (Patel et McCarthy, 2000).

Cette notion de digitalisation avait eu du mal à trouver une place dans le monde académique, actuellement elle est devenue un des concepts les plus étudiés dans la littérature des sciences économiques. En parallèle, la transformation numérique redessine la place de l'humain dans les entreprises.

Toutes les tâches automatisables sont en passe de l'être, passant de la robotisation des opérations sur les chaînes de production automobile à l'automatisation des tâches d'employés de bureau ou d'hôtes de caisse. La robotisation permet aussi la production à la demande et les possibilités de personnalisation des produits et services.

1.2. LES COMPOSANTES DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE :

La transformation numérique est décrite comme une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation (Lemoine, 2014).

Chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction.

- **L'automatisation** : Derrière celle-ci se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre.
- **La dématérialisation** : Elle entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction.
- **La troisième famille, désintermédiation / ré-intermédiation**, concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur. L'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.

1.3. LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION :

1.3.1 ENJEUX TECHNIQUES :

Les technologies numériques participent à la transformation de l'organisation et des modes de fonctionnement au sein des entreprises à travers l'automatisation des processus et l'évolution des pratiques projets et métiers. Aligner les technologies et leurs usages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, maîtriser les sources de données internes et externes, identifier les algorithmes permettant de donner du sens aux informations recueillies et disposer des compétences pour un travail coordonné au sein de l'organisation semblent les facteurs-clés de succès dans le nouvel environnement numérique. « L'enjeu en est que les technologies numériques participent à améliorer les processus de création de valeur, tout en tenant compte de la gestion des risques et des performances techniques » (Bounfour et All, 2015).

1.3.2 ENJEUX ECONOMIQUES :

Les technologies numériques continuent de favoriser de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles intermédiations, transformant en profondeur les modèles économiques hérités de la révolution industrielle, et la place du consommateur / utilisateur.

À l'instar du capital marque que les financiers intègrent aujourd'hui dans la valorisation des firmes, il nous semble que, dans une économie de la connaissance les entreprises devraient être capables de définir et de

valoriser leur capital numérique. Une question primordiale nous semble donc être de vérifier si l'on peut parler de capital numérique des entreprises et, le cas échéant, l'évaluer.

1.3.3 ENJEUX HUMAINS :

Aujourd'hui, les activités humaines seront de plus en plus dépendantes de dispositifs numériques. Dans ce contexte, les questions humaines doivent être reconsidérées.

- **L'appropriation du numérique par l'ensemble des acteurs**

L'une des conditions incontournables à un retour sur investissement de l'utilisation du numérique au travail est l'appropriation (Grimand, 2012) par les collaborateurs, managers et dirigeants des organisations. L'identification des facteurs d'appropriation du numérique dans un contexte particulier est primordiale pour travailler sur les stratégies de déploiement auprès de l'ensemble des acteurs d'une organisation.

- **L'évolution des compétences individuelles/ collectives**

Une question clé pour l'entreprise du futur sera celle des compétences de ces collaborateurs. Dans l'usine du futur, «le rôle de l'homme dans le triangle homme/machine/produit est appelé à se modifier profondément ; les opérateurs seraient en effet équipés d'outils de réalité augmentée et communicants pour interagir avec les autres membres de l'équipe, surveiller la chaîne de production et repérer les incidents. Homme et machines sont ici profondément imbriqués. Les compétences sont modifiées, le sens du métier évolue » (Jaujard, 2015).

L'intégration de capteurs automatiques et l'afflux de données massives sur les postes de travail au sein de la chaîne de production modifient les rapports hommes/machines et doit permettre un enrichissement des tâches et une montée en compétence que les entreprises doivent anticiper et accompagner pour rester compétitives.

2. LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES ENTREPRISES :

2.1. DE L'INFORMATISATION A LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES :

Dès l'apparition de l'informatique, les entreprises ont trouvé dans les technologies de l'information une opportunité de l'organisation du travail. Dans beaucoup de domaines, les résultats de l'intégration de l'informatique sont très bénéfiques. L'informatisation de l'entreprise a également contribué au développement de l'apprentissage de l'informatique par les individus. Les équipements étant très coûteux à leur début, les particuliers qui avaient accès à ces technologies étaient rares.

Pour la première fois, des technologies sont accessibles aux individus massivement avant qu'elles ne soient prises en main par l'entreprise. Si on observe les précédentes disruptions technologiques (téléphone, fax, Internet, etc.), les entreprises ont été motrices (et donc contrôleuses) de leur déploiement. Dans le cas des technologies digitales, le phénomène a été inversé et les entreprises s'interrogent sur l'opportunité de déployer ce type de technologies pour améliorer leurs pratiques de travail.

2.2. LA NUMERISATION DE L'ENTREPRISE

La transformation numérique désigne toutes les actions mises en place par une entreprise pour intégrer les technologies numériques (liées à Internet) dans ses activités (Hamon, 2015).

En d'autres termes, une entreprise numérisée n'est pas seulement :



- Une entreprise qui a un site e-commerce, car la transformation numérique ne peut être réduite à un support, à de la technique. Le changement est plus profond et concerne les modèles économiques de l'entreprise, son approche du marché, sa relation client ;
- Une entreprise qui investit dans des start-ups, car la transformation numérique n'est pas qu'externe, elle est surtout interne. Elle concerne avant tout les processus et les mentalités ;
- Une entreprise qui est présente sur les réseaux sociaux, car elle doit avant tout être à l'écoute de ses clients, de ses fournisseurs, de ses collaborateurs, de toutes les parties prenantes.

2.3. CE QU'IMPOSE LA NUMERISATION D'UNE ENTREPRISE :

2.3.1. UN TRAITEMENT DE DONNEES :

L'économie numérique repose sur l'exploitation des données et plus particulièrement sur la valorisation du travail gratuit fourni par les utilisateurs, « lesquels produisent une activité dont les externalités positives vont, sous la forme de donnée, s'incorporer à la chaîne de production sans contrepartie monétaire pour ces derniers, et à partir desquelles l'entreprise numérique crée sa chaîne de valeur » (Fuchs et Fisher, 2015).

En outre, la gestion des données personnelles du client est désormais au cœur du quotidien de l'entreprise. La sécurité et la confidentialité des données constituent, pour les entreprises, des facilitateurs essentiels mais également des obstacles éventuels. Elles devront identifier les nouveaux modèles de protection et garantie de la confidentialité capables de satisfaire leurs attentes et celles des clients.

2.3.2. UNE VISIBILITE NUMERIQUE :

Elle s'exprime de moins en moins sur internet et de plus en plus sur les réseaux sociaux. La valeur d'une entreprise ne se mesure plus avec le produit fabriqué ou le service rendu mais par la qualité du logiciel, de la plateforme ou de l'application proposée. Une icône sur un maximum de smartphones est devenue plus rentable qu'une boutique située sur le plus prestigieux des emplacements. « Mais, déjà, la relation entre l'entreprise et ses clients se déplace d'internet vers les messageries et les réseaux sociaux » (Belleguic et All, 2011).

Aussi, les marques diversifient leur communication digitale et ont également recours à des influenceurs, personnes actives sur les réseaux sociaux qui, par leur statut, leur position ou leur exposition médiatique, sont capables d'influencer les habitudes de consommation.

2.3.3. UNE NOUVELLE RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET LE CLIENT :

La révolution numérique a donné le pouvoir au consommateur qui n'est plus captif mais est devenu un zappeur. Le client a désormais la possibilité d'interagir avec l'entreprise. « La communication est devenue bilatérale et interactive, elle ne va plus que de l'entreprise vers le client, mais ce dernier a aussi la possibilité de répondre, de réagir, de parler, d'exprimer un avis, une opinion ou une insatisfaction. Par ses commentaires sur les réseaux sociaux, le consommateur devient à son tour prescripteur de consommation » (Colin et All, 2015). Le consommateur veut des produits sur mesure. Il veut qu'on produise pour lui, avec lui, il veut être un co-créateur, être écouté et que son avis soit pris en considération. Il est devenu imprévisible, caméléon et à la recherche d'émotions et de nouvelles « expériences ». Le

nouveau consommateur exige, veut tout, tout de suite, qu'on lui parle, qu'on l'informe, qu'on répond à ses questions et qu'on le traite d'une manière personnalisée.

2. L'ENTREPRISE CITOYENNE :

En lui attribuant un statut de citoyen, les auteurs du courant se défendent bien de concéder à l'entreprise davantage de droits et de pouvoirs qu'elle n'en a déjà. L'ambiguïté de leur position est tout entière contenue dans l'invocation de la métaphore: il ne s'agit pas de dire que l'entreprise est un citoyen, mais d'avancer qu'elle est comme un citoyen. Or, comme nous allons le voir dans ce qui suit, le procédé métaphorique proposé par les auteurs participe plus largement de la construction d'une utopie économique susceptible de renouveler la représentation traditionnelle de l'entreprise. C'est ainsi que le courant théorique de la citoyenneté corporative alimente et légitime une représentation de l'entreprise qui tranche avec les catégories sociales traditionnelles de l'économie et du politique, tout en occultant les enjeux que cela pose en regard des idéaux démocratiques.

En sciences pures comme en sciences sociales, la métaphore est souvent envisagée comme une démarche profitable, voire une étape nécessaire, d'élaboration de la connaissance (Tsoukas, 1991). Morgan en fait d'ailleurs un usage magistral pour illustrer différents visages de l'organisation, révélant ainsi ses multiples facettes, mais aussi la diversité des enjeux qui s'y déploient (Morgan, 1999). À la fois théorique et pédagogique, son projet émancipe l'entreprise des représentations traditionnelles où restent trop souvent enfermées les sciences de la gestion (Morgan, 1980).

Les conceptualisations proposées par les chercheurs en responsabilité sociale sont généralement posées en contradiction avec les représentations traditionnelles de l'entreprise. On constate pourtant qu'elles reprennent à leur compte le caractère naturel des organisations tout comme elles réifient l'objectif organisationnel de rentabilité que le business case évite de moduler en regard des obligations sociales. En fait, à plusieurs égards, les conceptualisations de la responsabilité sociale s'articulent davantage qu'elles ne s'opposent aux conceptions traditionnelles, si bien que plusieurs auteurs se sont lancés non sans succès dans des exercices de synthèse entre, par exemple, la théorie des parties prenantes et l'entreprise nœud de contrat (Jensen et Meckling, 1976).

Il n'en reste pas moins que l'entreprise responsable renverse en partie la représentation classique de l'entreprise inspirée par les théories de Smith et reprise par Friedman, selon laquelle c'est en poursuivant exclusivement son propre intérêt que l'agent économique participe à la dynamique vertueuse du marché. Car au-delà de sa déclinaison utilitariste, l'entreprise responsable participe à l'intérêt commun non plus seulement à travers la mécanique marchande, mais à travers une contribution formelle et directe à la société, qu'elle soit environnementale, économique ou sociale. C'est pour être pensée au cœur d'une telle interaction sociale que l'entreprise responsable s'est vu attribuer, avec le secours de la métaphore anthropomorphique, un statut d'acteur social, et aujourd'hui de citoyen politique. Longtemps resté marginal, le courant de la responsabilité sociale a connu un véritable essor à partir des années 1990 alors que se diffusait l'idée qu'il est rentable d'être responsable. Ce business case de la responsabilité sociale permettait de réconcilier la représentation traditionnelle d'une entreprise tournée vers ses intérêts avec celle d'une entreprise en charge du bien commun, en recourant au besoin à l'artifice du long terme. Nouvelle sagesse conventionnelle des milieux d'affaires, la RSE est devenue pour l'entreprise un moyen de poursuivre son propre intérêt en ayant à l'esprit qu'un comportement responsable peut se traduire

en augmentation des ventes, en bonne réputation, en réduction du risque ou même en prévention de nouvelles réglementations.

Dernier concept proposé par le courant de la responsabilité sociale, le concept de citoyenneté corporative s'abreuve indubitablement aux travaux antérieurs et adhère à son business case. Mais il propulse l'entreprise sur un terrain que n'envisageait pas le courant traditionnel de la responsabilité sociale, à tel point qu'on peut parler d'une rupture: «le concept de "citoyenneté de l'entreprise" [...] constitue une rupture fondamentale avec les analyses des courants précédents dans le champ académique Business and Society en accordant un rôle politique à l'entreprise» (Dhaouadi, 2008: 1).

En insistant sur ses dimensions morales et sociales, les représentations de l'entreprise développées par le courant de la responsabilité sociale offrent néanmoins un terrain fertile pour construire l'entreprise politique du courant de la citoyenneté corporative. Cette entreprise «politique» repose en effet sur deux perspectives abondamment discutées par le courant de la responsabilité sociale, mais aussi largement diffusées dans les cercles gestionnaires: l'entreprise comme personne, et l'entreprise comme communauté.

L'entreprise comme personne est une construction complexe qui s'appuie non seulement sur l'artifice juridique de la personne morale, mais est nourrie par la métaphore gestionnaire qui a remplacé l'entreprise machine taylorienne par une entreprise organisme qui naît, grandit, et doit s'adapter à son environnement pour survivre (Morgan, 1989). Cette construction a été ensuite largement développée par le courant Business Ethics, dont de nombreuses analyses reposent sur une transposition directe entre la personne humaine et l'entreprise comme «personne morale».

À l'instar de l'individu, avancent certains auteurs, l'entreprise est une véritable personne morale et possède tous les privilèges, droits et devoirs que lui confère une telle personnalité.

Le statut politique de citoyen corporatif s'inscrit tout naturellement dans le prolongement de l'entreprise-personne, et certains arguments avancés par le courant de la citoyenneté corporative ne sont pas sans évoquer un semblable fond moralisateur: de quel droit refuserait-on le statut de citoyen aux entreprises ? (cf. Moon, Crane et Matten, 2005).

La seconde perspective développée par le courant de la responsabilité sociale dans laquelle s'ancre la conception citoyenne de l'entreprise est celle du collectif. L'entreprise est un regroupement de personnes qui partagent parfois des valeurs, sinon des intérêts fonctionnels. Directement inspirée par la gestion des ressources humaines et les stratégies d'engagement des salariés, cette vision de l'entreprise nie la contradiction marxiste ou les conflictualités organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977) pour la penser comme un collectif uni par un intérêt commun. Le courant de la citoyenneté corporative reprend à son compte cette entreprise-communauté, et même lorsqu'il ne s'autorise pas à la définir sur la base d'une identité de valeurs, il y reconnaît pourtant une communauté d'intérêts (Moon, Crane et Matten, 2005: 443). Si bien que l'entreprise peut, à l'instar de n'importe quel groupe de pression, prendre part à la dynamique pluraliste de confrontation d'intérêts sur laquelle repose toute société démocratique (Vogel, 1987).

3. ETAT DES LIEUX DE LA PME AU MAROC¹:

3.1. L'IMPORTANCE DES PME AU MAROC :

D'après la Fédération de la PME (affiliée à la CGEM), les PME marocaines constituent 95 % du tissu économique du pays et seraient implantées pour 72 % dans le commerce et les services. En termes de nombre

¹ Les chiffres sont collectés du site officiel de la CGEM.

d'entreprises, le poids de la PME représente 98% de l'ensemble du tissu productif national. La part des PME est de plus de 90% dans toutes les branches d'activité sauf celle de la production et distribution d'électricité, gaz et eau, où cette participation est uniquement de 50%. La participation des PME dans la création de la valeur ajoutée globale est de 21%.

En terme de nombre d'entreprises, le tissu des PME est composé d'abord par les activités de commerce et réparations (30%), suivies des activités de l'immobilier et services aux entreprises (22%), et des industries manufacturières (15%). Malgré leur part de 15% dans la population des PME, les industries manufacturières génèrent la plus grande valeur ajoutée avec une contribution de 37%. Elles sont suivies des activités de commerce et réparations (19%) et de l'immobilier et services aux entreprises (13%).

3.2. LES CARACTERISTIQUES DES PME AU MAROC :

3.2.1. LA DOMINATION DES ACTIVITES DE SERVICE:

Le secteur du commerce qui compte 888.000 emplois (hors informel) est constitué dans presque son intégralité de PME. Dans le secteur des services, et tout d'abord dans le tourisme qui compte près de 600.000 emplois, la PME constitue un outil privilégié dans la promotion de l'hôtellerie, de la restauration et des agences de voyages. En termes de nombre d'entreprises, le tissu des PME est composé notamment par les activités de commerce (30%) et des activités de services (40%).

3.2.2. LA REPARATION GEOGRAPHIQUE INEGALE :

Dominé, désarticulé et appauvri à l'extrême, le Maroc a hérité d'une économie et d'une société duales marquée par la désarticulation complète des structures, la déconnexion parfaite entre le moderne et le traditionnel, l'utile et l'inutile,...etc. Ce legs historique est si lourd qu'aucune politique régionale et d'aménagement du territoire n'a pu éradiquer ou au moins minimiser les disparités socio-économiques et spatiales flagrantes. L'examen de la répartition des PME par région reflète cette situation en dégageant une très forte concentration des PME dans les régions du Centre. De même la répartition régionale des créations des personnes morales immatriculées au registre du commerce confirme la concentration des sociétés commerciales dans la région du Grand Casablanca qui représente 33% de l'ensemble des immatriculations.

3.3 LES CONTRAINTES DE CREATION ET DE DEMARRAGE :

Les problèmes de création et de démarrage sont liés soit à l'environnement soit de l'entrepreneur lui-même.

3.3.1 LES CONTRAINTES LIEES A L'ENVIRONNEMENT :

a. LES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES :

Ces problèmes se traduisent par les défis et les complications coûteuses entraînées par la lenteur administrative. Ils affectent particulièrement les jeunes prometteurs dans leur décision de création d'un projet. Aux Etats Unis, affirme un jeune prometteur, il faut seulement huit jours pour créer une entreprise. Au Maroc, la lenteur administrative, les formalités d'enregistrement et les procédures des autorisations sont les gros problèmes à ce propos. Beaucoup d'entrepreneurs portent des idées de création des entreprises, mais une fois qu'ils entament les premières procédures administratives, la lourdeur de celles-ci les décourage et certains s'expatrient à nouveau.

b. LES CONTRAINTES FINANCIERES :

Les prêts bancaires et les garanties exigées pour leur consentement constituent l'essentiel de ces problèmes. La majorité des dirigeants interviewés mettent ces problèmes en tête pendant la phase de création. En réalité, les montants insuffisants des prêts, ainsi que les garanties exigées par les banques découragent beaucoup d'entrepreneurs potentiels. La plupart se plaignent de l'attitude peu entrepreneuriale des banques qui n'accordent des prêts qu'assortis de garanties énormes.

c . LES CONTRAINTES COMMERCIALES :

Selon P.Druker, le marché et les canaux de distribution sont plus importants que le produit : « un produit n'existe économiquement parlant qu'à l'intérieur d'un marché pour être acheté par les clients. Par contre, le marché et les canaux de distribution existent indépendamment de tout produit; ils sont primordiaux, le produit est secondaire ». Il faut noter que la qualité du produit a, elle aussi, une grande importance dans la réussite d'une entreprise sur un marché donné : le bon produit crée son propre marché et assure le démarrage de l'entreprise naissante.

Au Maroc le faible pouvoir d'achat, l'étude de marché incomplète et l'absence des actions commerciales constituent, l'origine de problèmes commerciaux pour une entreprise, L'entreprise naissante affronte des risques qui découlent d'une méconnaissance du marché par son dirigeant. Les études de marketing sont rarement effectuées par ces entrepreneurs, leur intuition et leurs relations personnelles sont les moyens les plus sûrs de prospector les clients.

d. LES CONTRAINTES HUMAINES ET SOCIALES :

Ceux-ci sont relatifs à l'absentéisme, à la qualification, à l'insuffisance de rendement, et à l'adhésion du personnel. Ces problèmes proviennent du retard des conditions de travail dans beaucoup d'entreprises, notamment les salaires et les avantages sociaux. Les salaires donnés par une grande entreprise peuvent être deux fois supérieurs par rapport à ceux donnés par certaines entreprises de taille petite ou moyenne, et pour le même poste.

Les entrepreneurs accordent une place aussi importante à la non disponibilité de main d'œuvre qualifiée, d'autres accordent à l'insuffisance de rendement une place assez importante.

3.3.2. LES CONTRAINTES EMANANT DE L'ENTREPRENEUR :

a. LE PROFIL ET LA FORMATION DE L'ENTREPRENEUR :

Certains entrepreneurs se décident de créer des entreprises parce qu'ils ont des capitaux à investir, d'autres deviennent créateurs par succession à leurs pères. Dans ces deux cas, il est difficile de dire qu'ils ont un esprit d'entreprise ou le goût de risque. Concernant la formation reçue par les entrepreneurs, nous avons déjà précisé qu'elle n'était que rarement dans le domaine de la gestion de PME.

b. LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR

Si le créateur est un gestionnaire, il ne s'intéresse à se faire aider par un technicien qu'à partir du démarrage de l'entreprise. En effet, les erreurs liées à l'imprévoyance des créateurs leur causent plusieurs inconvénients ultérieurement.

IV. ANALYSES ET DISCUSSIONS : ETUDE EMPIRIQUE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES PME MAROCAINES :

4.1. METHODOLOGIE :

La méthodologie proposée dans cette recherche relève d'une démarche qualitative. Cette méthode d'analyse favorise la recherche d'une information riche et étendue. En effet, la mise en œuvre d'une

étude qualitative permettant l'exploration en profondeur des phénomènes liés à la digitalisation, à celle de la fonction et des stratégies d'adaptation pour y répondre, le recueil de l'information a été établi par entretiens individuels semi-directifs.

4.1.1. POPULATION DE REFERENCE :

L'échantillonnage dépend des objectifs de notre recherche et vise à constituer son corpus empirique. La taille d'un échantillon de convenance dépend de critères reposant sur des impératifs liés à la population ciblée, au contexte dans lequel on recueille les données, au temps disponible pour l'enquête. En se référant à ces directifs, deux critères sont mis en évidence pour justifier notre échantillon : la taille de l'échantillon et le contexte de l'étude.

La question de la taille de l'échantillon est de savoir à quel moment nous pouvons nous arrêter. Le nombre de cas étudiés s'arrêtera lorsqu'il y aura saturation (Glaser Et Strauss, 2010). Cette saturation, dite sémantique, est atteinte lorsque les nouveaux cas ne font que répéter ce qui a été dit par les autres.

Le choix des PME étudiées a été fait d'une manière non-arbitraire pour s'assurer que les cas d'études retenus répondent à plusieurs critères. Ainsi que, le recours aux propriétaires dirigeants ou responsables est considéré comme personnes sources d'informations pour comprendre la logique et la tendance vis-à-vis le digital des PME étudiées. Cette méthode est préconisée par de nombreux chercheurs pour sa finalité de collecte d'informations et validation des données recueillies.

Au total, 11 PME ont accepté de participer à l'enquête, leurs propriétaires dirigeants ont témoigné leur intérêt à nous partager leurs expériences. Nous avons attribué aux différentes unités d'analyse des codes afin de garantir l'anonymat des acteurs interrogés. Les noms codés attribués aux entreprises ainsi que les informations qui en découlent figurent dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : CARACTERISTIQUES DES PME ETUDIEES ET DES DIRIGEANTS INTERVIEWES

Code	Ville	Effectif	Domaine d'activité	Qualité de l'interviewé	Expérience de l'interviewé
PME1	Meknès	20	Agroalimentaire	Dirigeant	14 ans
PME2	Meknès	22	Agroalimentaire	Dirigeant	20 ans
PME3	Fès	18	Agroalimentaire	Dirigeant	16 ans
PME4	Fès	8	Tourisme	Dirigeant	10 ans
PME5	Meknès	6	Assurance	Dirigeant	16 ans
PME6	Meknès	18	Études et conseils	Dirigeant	10 ans
PME7	Meknès	14	Tourisme	Dirigeant	14 ans
PME8	Fès	18	Tourisme	Dirigeant	16 ans
PME9	Meknès	64	Textile	Dirigeant	22 ans
PME10	Meknès	74	Textile	Directeur financier	25 ans
PME11	Fès	10	Assurance	Dirigeant	22 ans

4.1.2. TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES :

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs qui ont duré en moyenne (45 min) pour chaque cas. À travers les questions ouvertes, nous avons laissé les interviewés s'exprimer librement afin d'en générer le maximum d'informations.

Nous les avons guidés, de temps en temps, une fois qu'ils débordent le sujet. De même, des questions de relance sont posées, en reprenant les derniers mots de leurs réponses, pour s'assurer du sens qu'ils veulent signifier.

Ce guide d'entretien est organisé autour de trois thèmes de recherche, qui sont :

- La perception et la maturité de l'entreprise vis-à-vis la transformation digitale ;
- Les opportunités que représente la transformation digitale pour l'entreprise ;
- Défis et enjeux.

4.1.3. TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNEES :

Dans une étude qualitative, l'analyse des données « consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration » (Wacheux, 1996).

Les informations recueillies sont mises en forme par écrit « verbatim » qui représente les données brutes de notre enquête. La retranscription est faite manuellement pour repérer fidèlement les propos des interviewés. Elle note mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, ni l'interpréter et sans abréviation afin d'en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle.

Afin de traiter l'ensemble des entretiens réalisés, une analyse thématique de contenu a été effectuée. Le croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats. Dans une étude qualitative, l'analyse des données « consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration » (Wacheux, 1996).

4.2. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE :

Trois grands thèmes sont mis en avant dans la présentation des résultats :

4.2.1. LA PERCEPTION ET LA MATURITE DE L'ENTREPRISE VIS-A-VIS LA TRANSFORMATION DIGITALE :

La variation entre les différentes entreprises, à propos de la perception de la transformation digitale n'est plus marquée, car 10 répondants disent être conscients de l'existence de la tendance. Alors l'entreprise marocaine semble assez consciente de cette révolution. Malgré une vision assez classique ou traditionnelle de la fonction informatique avec une faible présence de fonctions dédiées au numérique. En effet, les termes utilisés par les entreprises parlent d'informatique, plutôt que de numérique ou de nouvelles technologies. En outre, près d'un tiers des dirigeants des PME indiquent que la transformation digitale fait partie de leur projet global. Dans ce cadre, au niveau de la mise en place des projets liés au sujet, les entretiens ont assuré une diversité de profils entre des entreprises ayant mené à bien des projets de transformation numérique (5 entreprises), cela se traduit par la création d'un site Internet ou d'une page sur les réseaux sociaux. Des entreprises ayant des projets en cours de réalisation (une entreprise) et des entreprises ayant des projets qui n'ont pas encore démarré ou n'ont pas des projets digitaux (5 PME).

Un autre constat très important est celui de la faible utilisation du e-commerce. Près de 75% des répondants ne sont pas présents sur le canal du e-commerce. S'il y a lieu des sites web, ces derniers sont essentiellement des sites à caractère informatif.

4.2.2. LES OPPORTUNITES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE :

On note que la majorité des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont déclaré que les bénéfices de la transformation digitale pour eux sont nombreux, on cite dans ce cadre :

- Améliorer la chaîne de travail ;
- Accéder à des places de marché globalisés et favorise l'exportation, notamment pour le secteur agroalimentaire et du textile ;
- Organisation du travail ;
- Gestion de la chaîne logistique ;
- Renforcer la performance de l'entreprise ;
- Développer de nouveaux services ;
- Assurer des productions de meilleure qualité ;
- Optimiser les coûts de production ;
- Mieux développer les compétences des salariés ;
- Donner l'image d'une entreprise moderne ;
- Faciliter le travail des salariés ou de professionnaliser certains processus administratifs.

4.2.3. DEFIS ET ENJEUX :

Notre étude montre que la transition digitale pose un certain nombre d'enjeux majeurs pour les entreprises questionnées à savoir le manque de compétences techniques digitales. La plupart (9 répondants) des PME estiment que le défi humain fait partie des principaux défis à affronter, ils insistent sur le développement de nouvelles compétences. Alors que les autres estiment que les moyens financiers peuvent être un défi majeur.

Au sens large, le facteur humain pèse donc plus lourd que le manque de ressources budgétaires. Un défi humain en termes de montée en compétence des ressources internes pour pouvoir accompagner cette transformation. Le deuxième défi concerne le financement de cette transformation, parce que cela induit un investissement. Certes, il y a un retour sur investissement, mais pour la PME, il faut d'abord réussir à mobiliser les ressources.

On peut ajouter aussi que le manque de temps et de moyens, mais aussi un souci de confidentialité et un manque de confiance, la complexité du processus et la méconnaissance des possibilités existantes constitue également des autres obstacles à mentionner.

CONCLUSION :

En guise de conclusion, l'analyse du niveau moyen de la maturité numérique indique que les différents responsables, perçoivent le potentiel du numérique comme facteur de développement des entreprises. Mais il y a encore peu d'investissement dans le numérique et la mise en place d'une véritable stratégie digitale. Le constat principal de l'étude c'est que les priorités des entreprises en termes de numériques restent assez basiques et orientées sur une vision traditionnelle de la fonction informatique.

La question de l'accompagnement de ces entreprises est ainsi clairement identifiée comme un défi à relever afin de les aider à passer le pas et engager une démarche de digitalisation.

Avec ce challenge, celui de la disponibilité des ressources qualifiées ou de la montée en compétences en la matière est également souvent problématique. Il est donc essentiel pour la PME de s'entourer de professionnels qui sauront l'accompagner dans cette voie bénéfique, voire indispensable, pour son développement. Le développement de filières dédiées à l'innovation et à la robotisation des processus de production et de fonctionnement permettra aux entreprises marocaines de se procurer un avantage concurrentiel, et par conséquent d'assurer leur pérennité et expansion dans des marchés virtuels à fort potentiel de croissance.

Au regard de l'importance de ces éléments, cette étude nous a conduit à identifier quelques recommandations, de nature et d'importance variées, qui peuvent contribuer à accélérer et réussir la transformation numérique de nos entreprises :

- Renforcer l'accompagnement des PME marocaines vis-à-vis de la transformation digitale ;
- Offrir un cadre juridique et fiscal incitatif et protecteur ;
- Développer des filières dédiées à l'innovation et à la robotisation des processus de production et de fonctionnement ;
- Développer l'éducation numérique par la formation initiale et continue ;
- Mobiliser les moyens de la formation afin d'accompagner la transition numérique ;
- Lancer une consultation des branches pour mesurer leurs besoins en formation ;
- Intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux dès l'école ;
- Placer la transformation numérique au cœur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers ;
- Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail.

À l'issue de notre analyse, et compte tenu du potentiel de la transformation numérique et ses effets sur les activités des PME, cette recherche est loin d'être achevée. Un effort d'une étude exhaustive, incluant d'autres parties prenantes notamment les employés, devra également être réalisé pour enrichir notre compréhension du phénomène. Nous considérons que cette recherche a pour principale limite de notre échantillon, ceci pourra faire l'objet de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE :

BELLEGUIC, T, COUTARD, J., & DOUEIHI, M. (2011). Les enjeux de la réputation à l'ère du numérique. *Securite et strategie*, 6(2), 22-27.

BOUNFOUR, A., FERNANDEZ, V., & WALLER, E. (2015). Cloud computing and organisational design: towards a comprehensive research agenda. *Systemes d'information management*, 20(4), 3-10.

CHARENTREUIL, J. N. (2015). RH & Digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale. *Diateino*.

COLIN, N., LANDIER, A., MOHNEN, P., & PERROT, A. (2015). Économie numérique. *Notes du conseil d'analyse économique*, (7), 1-12.

DUDEZERT, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte.

Fuchs, C. et Fisher, E. (2015). Introduction : valeur et travail à l'ère numérique. Dans

Reconsidérer la valeur et le travail à l'ère numérique (pp. 3-25). Palgrave Macmillan, Londres.

GADILLE, M., & JAUJARD, F. (2015). Déchiffrer les savoirs des acteurs locaux et créer la collaboration entre les parties prenantes (No. emse-01191110).

GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (2010). La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative. Armand Colin

GRIMAND, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. Management Avenir, (4), 237-257.

Henri Hamon, économiste à la CCI Paris Ile-de-France : « La transformation digitale des entreprises : de la stratégie à l'organisation » FriedlandPapers - Lettre de prospective n° 48– janvier 2015.

JAUJARD, F. (2015), Projet de communication “Usine connectée”, Colloque Industrie du Futur, Institut Mines Télécom, 26 novembre 2015.

LEMOINE, C. (2014). Se former au bilan de compétences-4e édition : Comprendre et pratiquer la démarche. Dunod.

PATEL, K., & MCCARTHY, M. P. (2000). Digital transformation: the essentials of e-business leadership. McGraw-Hill Professional.

TOUBTOU A. & NAIMI J. E. (2023) « L’audit interne dans les établissements publics : Cas des communes marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 502 – 515.

TOUBTOU A. & NAIMI J. E. (2023) « La mise en place des cellules d’audit interne : Cas des communes marocaines.», Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 4» pp : 190 – 203.

TOUBTOU, A., & Eddine NAIMI, J. (2023). L’instauration des entités d’audit interne dans les collectivités territoriales marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 619-638.

TOUBTOU, A., & Eddine NAIMI, J. (2023). Quantitative study on the management control practices of service companies in Morocco. Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 12, N° 1 : Janvier 2024, 149-169.