

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

### La Performance des Entreprises à l'épreuve de la Transformation Digitale : Cas des Entreprises du Grand Casablanca

Reda Elmaski<sup>1</sup>, Abdelhak Anajar<sup>2</sup>, Said Khafif<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Doctorant, Hassan First University of Settat, Laboratoire LASMO, ENCG, Morocco.

<sup>2</sup> Professeur chercheur, Hassan First University of Settat, FST Laboratoire LASMO, Morocco.

<sup>3</sup> Professeur chercheur, Hassan First University of Settat, ENCG, Laboratoire LASMO, Morocco.

**Abstract**— La crise économique est sans doute le point d'ancrage de la transformation digitale au niveau des entreprises et des administrations publiques. Aujourd'hui, la transformation digitale, a bel et bien dépassé le cadre du produit et service, pour devenir un processus de création, de gestion, de livraison et de Suivi ... La présente étude propose, en premier lieu, de mesurer l'impact de la transformation digitale, sur la performance des entreprises marocaines. En second lieu, de découvrir les démarches utilisées par les entreprises qui ont pu conquérir l'accélération de la digitale imposée par la crise sanitaire, en tirant profit du confinement, pour améliorer leur performance, et faire preuve d'une agilité organisationnelle. Il s'agit de dénombrer les facteurs de succès, d'une implication efficace de la transformation digitale en période de crise, dans l'ensemble des processus de l'organisation au niveau des entreprises du Grand Casablanca. Notre recherche exploratoire a généré une étude empirique sur un échantillon composé de trente entreprises qui représentent le secteur secondaire et trente autres pour le secteur tertiaire. Ensuite, dans le but de ressortir les entreprises les plus performantes en période de crise sanitaire, notre échantillon a fait l'objet d'une discussion des méthodes et des recommandations, afin de tirer profit des bienfaits du digital.

**Keywords**— Transformation Digitale, Agilité Organisationnelle, Performance d'Entreprise, Covid-19, Télétravail.

#### I. INTRODUCTION

Après la crise du Covid-19, l'entreprise marocaine a connu d'importantes transformations, qui ont évolué avec elle et ses fonctions, comme reflet naturel des transformations administratives, économiques et sociales. La Transformation Digitale est considérée comme étant un des leviers de l'évolution de tous les secteurs d'activité. Notamment en période de crise, elle s'est vue d'une importance considérable. A l'ère du digital, toutes les entreprises, n'ont pas eu d'autres choix que de s'adapter aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, en intégrant une stratégie de digitalisation dans leur culture. L'importance de la digitalisation a été montrée par le recours des entreprises, institutions financières et administrations publiques à cette alternative, afin de se rapprocher du client, faciliter son accès à l'information et au service, sans qu'il soit dans l'obligation de se déplacer et de répondre à ses besoins dans les meilleurs délais. La période du confinement a également favorisé le développement de celle-ci, pour répondre aux besoins urgents

des consommateurs, et maintenir l'activité sans devoir se déplacer au bureau.

Les évolutions des systèmes d'information et de communication apportées par la révolution de l'Internet, les technologies du numérique, ont été présente sur le marché depuis les années 2000, mais les mesures restrictives ont obligé, non seulement les ménages de faire leurs courses, de régler leurs factures, de la maison. Mais aussi pour les entreprises de maintenir l'activité économique, par le Télétravail pour continuer à payer les salaires.

La discussion au sujet de la Transformation Digitale (TD) exige une définition claire de la Transformation Digitale des modèles managériaux, la façon de transformer numériquement les tâches habituelles exercées dans les bureaux, tout en gardant la même productivité et qualité du travail par le Télétravail. Dans la plupart des cas, la Transformation Digitale représente un changement fondamental dans la pensée organisationnelle, les systèmes et les outils de base nécessaires pour repositionner une partie ou l'ensemble de l'entreprise. En plus, la Transformation Digitale réside dans l'utilisation du numérique pour modifier la structure technologique de la société. À cet égard, les aspects matériels et sociaux des constructions changent dans le processus de numérisation. Ainsi, la numérisation va au-delà d'un simple processus technique de codage d'informations analogiques dans un format numérique vers une stratégie de digitalisation qui commence par l'acculturation du capital humain au digital, et qui à son tour, nécessite des investissements importants en termes de matériels et de formations (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010).

Le but de cet article est de répondre à la problématique qui s'occupe d'analyser la contribution de la Transformation Digitale à l'amélioration de la performance des Entreprises en période de crise, en posant la question suivante: Quel apport peut-on mesurer de la contribution du digital à la performance de l'Entreprise en période de Crise? Autrement dit, pendant le confinement, la Transformation Digitale a-t-elle contribué significativement à la performance des entreprises? Quel secteur était le plus performant? Est-ce que le digital peut dans ce sens contrecarrer les effets d'une crise telle que la Covid-19?

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

D'un point de vue empirique, nous utiliserons une première étude pour modéliser la relation entre la Transformation Digitale et la performance économique des entreprises du Grand Casablanca. Elle concerne le secteur Secondaire et Tertiaire. Nous avons exclu le secteur Primaire sous excuse qu'il est le moins concerné par la transformation digitale. Dans ce sens, on peut remarquer que les métiers habituels de l'entreprise (la comptabilité, la gestion RH, la gestion du système informatique et des réseaux, le service marketing), ont pu montrer une certaine flexibilité face à la crise, se basant ainsi que le Télétravail.

La deuxième section est une étude qualitative exploratoire dont le but est de voir les méthodes utilisées par les entreprises pour la réussite du processus de la Transformation Digitale imposée par la pandémie, et ce dans la perspective de contribuer à la mise en place d'une stratégie de Transformation Digitale efficace, qui servirait dans le futur comme modèle de pérennité et de croissance pour les entreprises face aux crises.

### II. REVUE DE LITTÉRATURE

#### 1. *Agilité Organisationnelle vue sous plusieurs angles :*

Les définitions de l'agilité sont nombreuses, vu son sens général. Dans le domaine sportif, l'agilité est la souplesse du corps. Un terme fréquemment utilisé pour exprimer la vivacité intellectuelle, quand on parle de l'agilité d'esprit. (Dictionnaire Larousse, 2000).

Economiquement parlant, la notion d'agilité a été introduite dans les années 90. Il s'agit de l'habileté permettant à une entreprise de se développer et prospérer dans un environnement concurrentiel en changement continu et imprévisible (Goldman et al., 1991, Goldman et al., 1995, Dove, 1992). Aujourd'hui nous sommes face à l'incertitude, le changement rapide et la forte évolution de la concurrence. La première définition n'est plus efficace et ne permettrait plus à une entreprise d'être compétitive; ce concept devrait être donc renouvelé (Goldman et al., 1991). Le système de «l'entreprise agile» est le nouveau système proposé qui permet forcément aux entreprises de mieux tenir compte des facteurs de compétitivité dans les contextes d'affaires contemporains. Le rapport entre l'incertitude et le changement rapide de l'environnement économique avait présenté une première définition pour le concept de l'agilité.

Les définitions en termes de capacités ou d'aptitudes, les définitions en termes d'attributs ou enfin les définitions qui apparentent l'agilité à une stratégie. Les définitions qui ne s'éloignent pas de la première conceptualisation de l'agilité ont été caractérisées par leur généralité et leur manque de précision en liant l'agilité uniquement au degré d'adaptation de

l'organisation aux changements de son environnement. Dans ce sens, Sarkis (2001) considère l'agilité comme l'habileté de prospérer dans un environnement en changements imprévisibles et continus. Donc, l'agilité est nécessaire pour détecter les changements de l'environnement et y répondre par des capacités appropriées (Sharifi et Zhang, 1999). C'est pourquoi l'agilité a été définie en termes de capacités et même en termes de capacités dynamiques. L'agilité est la capacité d'une organisation à (1) répondre aux exigences du marché (2) maximiser le niveau du service client et (3) minimiser le coût des biens, et ce, dans l'objectif de devenir compétitif dans un marché global et d'accroître la chance d'une pérennité à long terme (Gunasekaram & Yusuf, 2002). En fait, dans l'environnement d'affaires, l'agilité est une importante capacité dynamique et c'est son caractère dynamique qui explique comment l'entreprise fonde et reconfigure les différentes capacités lui permettant de s'adapter aux changements de son environnement (Roberts & Grover, 2012).

Dans une autre optique de définitions en termes de dimensions ou d'attributs, selon Kidd (1994), l'agilité a été définie en termes de la vitesse, la flexibilité, la réponse aux besoins et la culture de changements. L'agilité est un concept large qui ne correspond pas seulement à la flexibilité ou à la réactivité, mais il intègre à la fois la flexibilité (capacité à s'ajuster à une technologie équivalente ou à un niveau de production donné), la réactivité (vitesse de réponse à l'évolution des demandes) et l'adaptabilité (capacité à faire face aux changements). Néanmoins, le réel consensus quant au nombre et à la nature de ces attributs n'existe pas.

Dans notre étude, nous associons à la notion d'agilité, les dimensions de la flexibilité, de la rapidité ou la vitesse, de la réactivité et la réponse aux changements.

#### 2. *L'entreprise à l'épreuve de sa Performance*

La performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Mettre en place un pilotage de la performance permet de traquer les surperformances, d'en analyser les causes et de les répliquer. Le pilotage de la performance est également un excellent moyen de détecter rapidement les sous-performances et de mettre en place des plans d'action pour s'améliorer. La performance est un objectif principal pour toute entreprise, dans la mesure où, elle lui permet de poursuivre ses autres objectifs. C'est ainsi qu'elle reflète le degré d'accomplissement de tous les autres objectifs d'une entreprise (Besbes et al., 2013) et par conséquent son degré de succès. Par ailleurs, la performance peut être évaluée par rapport à des objectifs propres ou par rapport à un niveau de référence interne ou

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

externe, classés sous forme de trois catégories: La performance économique, financière et opérationnelle.

Dans notre étude, nous nous intéresserons à la performance globale des entreprises pendant la crise du Covid-19 et sa relation avec la digitalisation.

### 3. Le Télétravail : la notion et le mode

Le Télétravail est défini par Thierry Breton (1994) comme «une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le Télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen des systèmes informatiques de communication à distance: des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation».

Selon Korte et Wynne (1996), le Télétravail désigne donc classiquement une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication. En 2006 Taskin a défini le Télétravail comme étant « l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC ».

Jacqueline Vacherand-Revel (2019) propose la définition générique suivante de la notion de Télétravail, à savoir « une modalité d'exercice du travail réalisée individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités », soulignant ainsi qu'elle ne se limite pas à celle de la mobilité spatiale. Par ailleurs, comme le souligne Émilie Vayre (2019), le Télétravail se caractérise par trois éléments : le ou les lieux (x) de Télétravail, la ou les temporalité (s) (Télétravail à temps plein ou à temps partiel) et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces définitions mettent en évidence deux composantes essentielles: la notion de délocalisation ou de distance (lieu de travail) et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Sauf que la crise du Covid-19 a démontré que le travail à distance représente bien plus qu'un accord entre l'entreprise et l'employé, déclarant que le salarié peut désormais travailler en

dehors des locaux de l'entreprise, mais plutôt un mode d'organisation de travail qui exige tout un changement dans les pratiques de gestion, de supervision du travail, de contrôle et d'autonomie. Devant cette nouvelle réalité (crise économique, crise sociale, peur de contamination, confinement, crise de confiance...), le Télétravail va être imposé comme mode de fonctionnement durant cette période de crise, soit d'une manière totale ou partielle. Donc ce n'est plus qu'une simple question de relocalisation mais plutôt une nécessité de réorganisation.

### 4. Transformation Digitale et l'exploration d'une nouvelle dimension du virtuel

Selon le CESE « la Transformation Digitale est définie comme étant les changements culturels, organisationnels et opérationnels d'un système ou d'une organisation grâce à une combinaison adéquate des progrès technologiques apportés par la révolution numérique. Elle est centrée sur les utilisateurs et sur la valeur qu'elle apporte, en améliorant la performance des systèmes et en créant des ruptures significatives dans les modèles économiques ».

D'après Vial, 2019 cités par Ouajdouni & Chafik, 2020, la Transformation Digitale est « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ».

Aurélien Dudézert a défini la Transformation Digitale des organisations dans son ouvrage la Transformation Digitale (2018), comme étant une démarche volontaire qui consiste en « l'exploration et l'exploitation de nouvelles possibilités engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel ».

La transition digitale est considérée aujourd'hui comme étant la révolution industrielle la plus rapide et la plus profonde par sa diffusion et par son impact socio-économique. La Transformation Digitale a créé alors des vagues de changement de plus en plus rapides au cours des dernières années, elle a changé notre façon traditionnelle de vivre. Les habitudes des citoyens et des entreprises ont été modifiées (nos relations sociales, nos manières de produire, de consommer, etc.)

### 5. Quelques outils d'accompagnement à la Transformation Digitale

Pour amorcer la Transformation Digitale au sein d'une entreprise, certains outils se sont installés, d'autres ont vu le jour;

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les plateformes de communication: la communication est le secret de réussite pour chaque entreprise. Les outils technologiques proposés aujourd'hui permettent de créer des groupes dans le but de faciliter et centraliser la communication; comme exemple on trouve Microsoft teams, Skype, Google Meet. Les suites collaboratives: c'est l'utilisation de ce qu'on appelle « G » suite de Google (Gmail, Drive, Agenda, Docs...), ainsi que Microsoft office 365 (Word, Excel, PowerPoint, Teams...). Les plateformes intranet nouvelle génération: sont des plateformes complètes qui sert à centraliser, au même endroit, les outils quotidiens de communication, de gestion de projet, etc. Les outils CRM: « Customer Relationship Management » ou la GRC « gestion de la relation client », il s'agit de recueillir et analyser les informations auprès de la clientèle afin de développer la meilleure stratégie marketing digitale, pour anticiper et mieux répondre aux attentes de cette dernière. Ce type d'outil, assure aussi la meilleure communication en amont de la vente et en aval, avec la cible. Les outils de stockage en ligne: parfaitement sécurisés, ces outils permettent, en temps réel, à chaque collaborateur d'accéder à l'information; par exemple: Dropbox, Drive, OneDrive...

On ajoute aux précédents, une panoplie d'outils de gestion de projet, de recrutement, de paie, de comptabilité, etc. qui sont devenus des moyens incontournables dans le processus de la Transformation Digitale de toute l'entreprise.

### 6. Réflexion sur le cas marocain : état des lieux

Le principe de continuité est considéré comme l'un des principes de base sur lesquels reposent les services des entreprises, et dont le rapport n'a pas besoin d'un texte législatif particulier, car le besoin nécessite la présence de l'action d'entreprendre. Il se produit sur la base de la satisfaction régulière des besoins et des désirs sans interruption. Si c'est le cas, l'arrêt de son fonctionnement ou sa suspension, même temporairement, est considéré comme une défaillance économique et sociale. La situation que connaît le Maroc en raison de l'éclosion de Coronavirus a poussé le gouvernement de déclarer l'état d'urgence sanitaire et prendre un ensemble de mesures préventives; ce qui a limité la continuité du fonctionnement et la production afin de garantir en permanence la sécurité sanitaire. Y compris la suspension des études dans les établissements publics et privés de diverses manières. Pour le monde comme pour l'entreprise c'était « un coup d'arrêt brutal, massif et puissant ».

La pandémie du Covid-19 a coûté cher à l'économie nationale. Les mesures de confinement et de fermeture prises par le Maroc ont donné un coup de frein sec à la production et à la distribution de certains produits et services, excepté

quelques activités jugées indispensables face à ces défis sans précédent, le pays qui tente de juguler la pandémie, devrait trouver l'équilibre entre son action pour atténuer les effets sociaux et économiques de la pandémie tout en veillant à ce que l'économie soit relancée après. Face au recul du PIB et l'augmentation du chômage et l'augmentation des dettes externes et la perte des postes d'emploi dès le début du confinement, plus de 600 milles employés et salariés ont perdu leur travail. Le choc soudain du Covid-19 a entraîné l'économie dans une abrupte récession, la première depuis 1995. Le PIB réel diminuera de 4 % en 2020 selon le -HCP-, bien loin de l'augmentation de 3,6 % prévue avant l'irruption de la perturbation des chaînes de valeur mondiale ainsi qu'au déclin du tourisme sous l'effet de la fermeture des frontières et des mesures restreignant la mobilité de l'épidémie. Le déficit du compte courant s'accroîtra pour atteindre 8,4 % en 2020, Le déficit budgétaire global se creusera et atteindra 7,5 % du PIB en 2020, un pourcentage supérieur de près de quatre points aux prévisions antérieures à l'épidémie. Selon les prévisions du ministère chargé de finance, avec toutefois un degré d'incertitude inhabituel, le redressement économique qui suivra l'épidémie sera long.

La relance de l'économie des PME devra être accompagnée financièrement, administrativement et juridiquement. Et si nous voyons les choses au fond, on pourrait bien constater que les recommandations de relance et les conseils de l'organisation mondiale de la santé s'achèment en parallèle avec les fondements de base de la digitalisation. Ce qui explique le recourt massif des entreprises marocaines à la digitalisation surtout dès le début de la crise sanitaire pour faciliter la réalisation des missions à l'égard des citoyens. A cet effet, à l'ère du Covid-19 la digitalisation permet à l'entreprise:

- De transformer les objets et les outils de travail; et de créer la valeur. De Favoriser la relation et d'interconnecter les gens et les objets en permanence.
- D'instaurer un bon mix entre l'outil digital, les réseaux sociaux et la communauté du e-commerce.
- De s'améliorer et de gagner en production et surtout en relation avec ses clients.
- D'améliorer son image digitale sur un marché régional/africain.

Il va de soi que le gouvernement marocain est conscient de tels effets de la digitalisation sur l'entreprise; ce qui pousse l'Etat à fournir plus d'efforts afin de simplifier le processus de la digitalisation, et afin de rendre l'administration et l'entreprise plus moderne qu'auparavant, et ce à travers la création d'agences de développement numérique et la participation dans des conférences internationales sur la technologie comme- la 10<sup>è</sup> édition de la Conférence virtuelle

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

sur la technologie, la société et la sécurité "CyFy 2020", organisée par le think-tank indien Observer Research Foundation (ORF).

On peut dire au final que cette crise mondiale a pu diviser l'histoire, en ayant; l'avant crise du Covid-19, et l'au-delà de la crise.

Face à de tel environnement, les entreprises se voient de plus en plus contraintes de s'appuyer sur des outils technologiques, qui correspondent plus que jamais à un élément ou plusieurs de la transformation digitale.

### III. ETUDE

La digitalisation s'est accélérée à l'ère de la crise sanitaire liée au Covid-19. Cette dernière a encouragé le recours au Télétravail. L'impact de la digitalisation est plus intéressant à analyser sur les deux secteurs secondaire et tertiaire.

#### 1) Recours à la digitalisation pour améliorer la performance : Mise au point des résultats obtenus

##### a. Echantillon

Pour procéder à cette étude nous avons choisi 30 entreprises du secteur secondaire et 30 autres du secteur tertiaire, ces collaborateurs sont tous de la Région du Grand Casablanca.

##### b. Mode de collecte des réponses

Un questionnaire a été envoyé via GOOGLE FORMS à une base de données contenant 400 e-mails de responsables en industries, cabinets de conseil, responsables de grande distribution.

##### c. Période de l'enquête

L'envoi des questionnaires en ligne a été programmé le 10 Juillet 2022 avec un délai maximal de réception des réponses contenu dans le 10 Aout 2022.

##### d. Résultat de l'étude

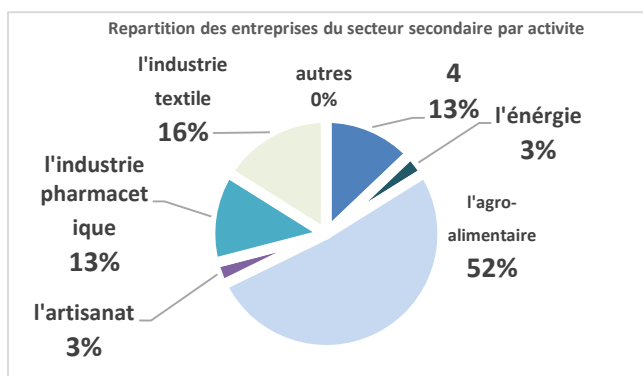
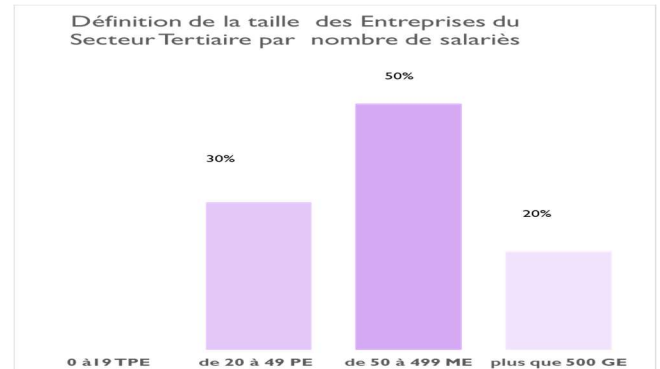


Fig N° 1: Répartition des entreprises du secteur secondaire par activité.



Comme on peut constater, le secteur Agro-alimentaire représente 52% des entreprises du secteur secondaire, suivi par le secteur de l'industrie textile avec 16%, l'industrie parapharmaceutique est présente dans notre échantillon avec 13%. Il est nécessaire de varier les activités économiques qui ont pu détourner les répercussions de la pandémie en faveur de leurs entreprises.

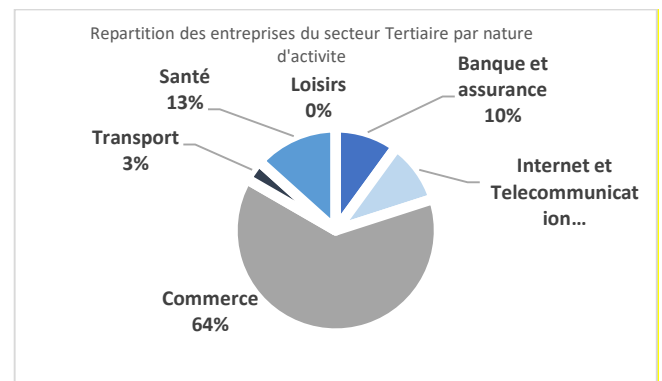
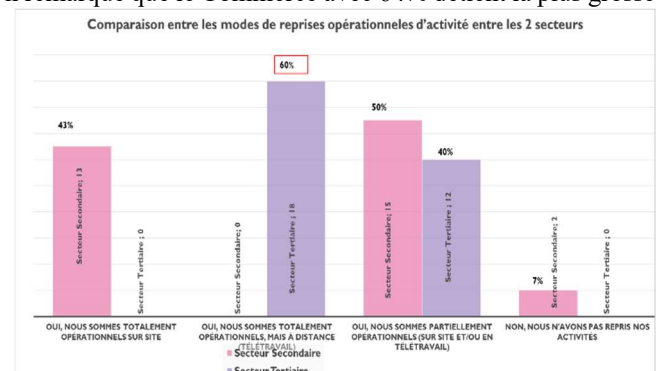


Fig N°2: Répartition des entreprises du secteur tertiaire par nature d'activité.

On remarque que le Commerce avec 64% détient la plus grosse

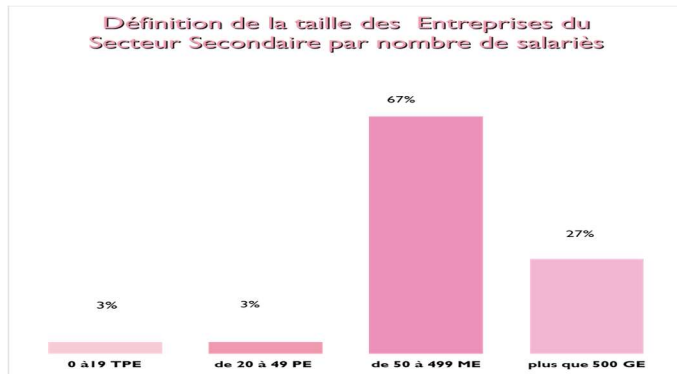


part du marché du secteur Tertiaire, suivi par la santé avec 13%, les banques et les télécommunications partagent la troisième place équitablement avec 10%.



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- Répartition de la taille des entreprises de chaque secteur selon le nombre des salariés



**Fig N°3:** Taille des entreprises du secteur secondaire par nombre de salariés.

Les entreprises de moyenne taille dominent 67% des entreprises du secteur secondaire qui font l'objet de notre étude, suivi des grandes entreprises qui représentent 27% du même secteur. Cela est dû au grand nombre des industries locales au Maroc qui fournissent des produits pour des marchés spécifiques, et qui n'ont pas encore les moyens financiers et logistiques pour atteindre une structure plus grande permettant d'envahir d'autres marchés internationaux.

**Fig N°4:** Taille des entreprises du secteur tertiaire par nombre de salariés.

La majorité des entreprises du secteur Tertiaire est représentée par les PME avec un pourcentage de 80%, 20 % sont les entreprises de grande taille qui sont généralement les banques et les sociétés de télécommunication. Le commerce représente plus que la moitié du secteur tertiaire, les entreprises exerçant cette activité dispose d'une structure petite ou moyenne ce qui engendre le pourcentage élevé des PME dans notre échantillon, bien évidemment dans le marché marocain.

**Fig N°5:** Comparaison entre les modes de reprises opérationnels d'activité entre les deux secteurs.

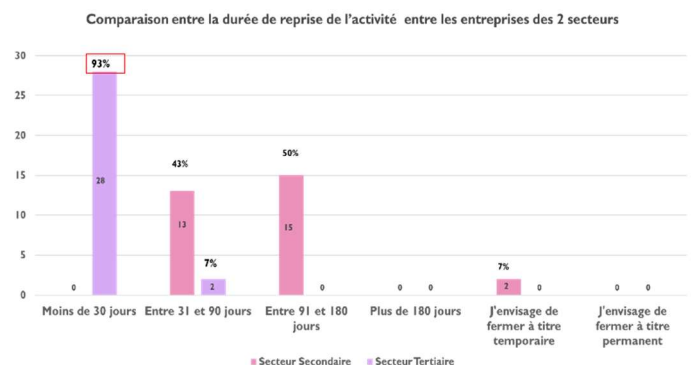
Les entreprises du secteur secondaire se divisent entre deux catégories de reprises, dont 43% sont totalement opérationnelles sur leur site et 50% sont partiellement opérationnelles sur leur site et par le Télétravail. Alors que 60% des entreprises du secteur Tertiaire sont Totalement opérationnelles mais à distance, suivi de 40%

partiellement opérationnelles sur leur site et par le Télétravail, on remarque donc qu'aucune des entreprises n'est opérationnelle uniquement sur le site, comme c'était le cas avant le Covid-19.

On peut constater que la pandémie peut être considérée comme une phase transitoire dans le secteur tertiaire vers la Transformation Digitale, précisément en ce qui concerne l'activité de commerce qui s'est retrouvée face aux barrières sanitaires recommandant la distanciation. Chose qui demande la flexibilité des actes d'achats et de ventes en optant sur le digital.

D'autre part pour les sociétés de télécommunication et les banques, la transition vers la phase digitale a commencé avant la crise pandémique, l'objectif était d'absorber les effets des masses salariales énormes dues à l'effectif important des travailleurs et d'améliorer la qualité des services proposés. On constate alors que l'infrastructure digitale pour les banques et les entreprises de télécommunication est bien lancée avant, et ce qui est demandé est son renforcement ainsi que la diversification des services.

La durée de reprise des entreprises de chaque secteur, leurs activités après les restrictions de Covid-19, imposées par le gouvernement, pour limiter la propagation de la pandémie.



**Fig N°6:** Comparaison entre la durée de reprise de l'activité entre les entreprises des deux secteurs.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Comme on peut constater 93% des entreprises qui représentent le secteur Tertiaire se sont vite rattrapées, en retournant au travail dans les « normes » dans une durée d'au moins 30 jours, alors que les entreprises du secteur secondaire ont pris plus de temps pour reprendre l'activité, dont 50% avaient besoin de plus de 90 jours.

Il en sort que le nombre des salariés qui ont recours au Télétravail pour garder leurs emplois pendant le confinement sur les deux secteurs a augmenté jusqu'à 70%, à l'exception des métiers d'exécution physique.

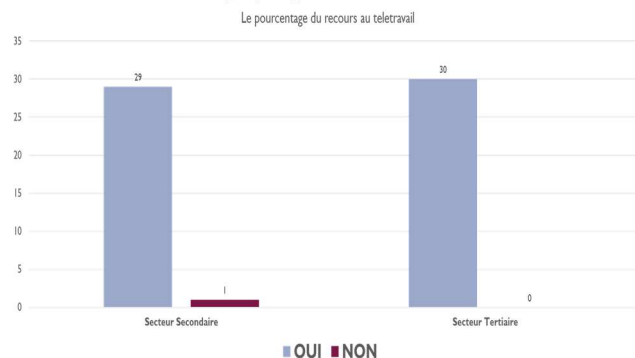


Fig N°7: Pourcentage du recours au Télétravail

Les deux secteurs ont eu recours au Télétravail pendant le confinement, ce n'était pas un choix, ni une simple obligation par les autorités, mais c'était un pari pour la continuité de la vie de l'entreprise.

- Le pourcentage des collaborateurs qui ont eu recours au Télétravail pendant le confinement des 2 secteurs.

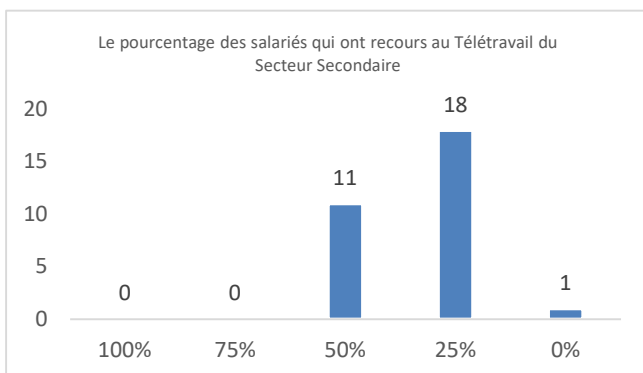
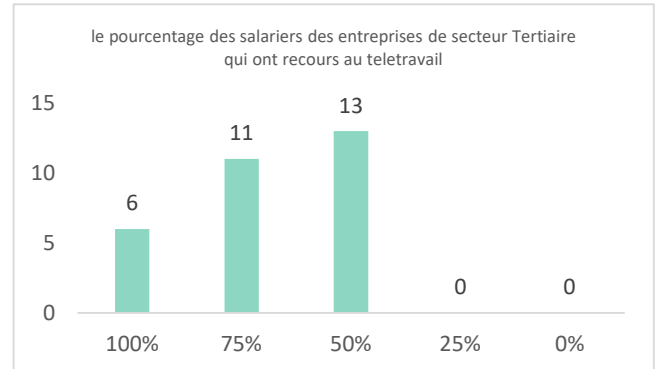


Fig N°8: Pourcentage des salariés du secteur secondaire ayant recours au Télétravail.

D'après les résultats 18 entreprises du secteur secondaire affirment que 25% des salariés ont eu recours au Télétravail,

qui sont généralement les administratifs, alors que les salariés



des usines ont eu un arrêt temporaire, ou parfois, ils ont même perdu leurs emplois. 11 entreprises qui ont déjà digitalisé une partie de leurs processus de production, par la robotisation, déclarent que 50% de leurs collaborateurs ont eu recours au Télétravail, car ils ont la possibilité de contrôler la production, sans devoir se déplacer à leur unité de l'entreprise.

Fig N°9: Pourcentage des salariés du secteur tertiaire ayant recours au Télétravail.

On constate que 20% des entreprises du secteur Tertiaire ont eu un recours total de leurs salariés au Télétravail, pendant la période de crise, en effet se sont les entreprises de programmation et maintenance Web, suivi par 43% des entreprises qui ont affirmé que la moitié de leurs salariés ont opté pour le Télétravail comme les sociétés de télécommunication, dont ils nécessitent des techniciens de maintenance sur terrain, et enfin les 36% des entreprises ont affirmé que 75% de leurs salariés en ont eu recours au Télétravail, comme les banques et les assurances.

Généralement le secteur tertiaire a profité de la digitalisation pour cerner les effets de la pandémie. La plupart des entreprises de ce secteur ont eu un recours anticipé à la digitalisation, cela explique la disponibilité d'une infrastructure digitale capable d'absorber « ce changement / bouleversement » du mode de travail.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- La relation entre la Transformation Digitale et la Performance de l'Entreprise.

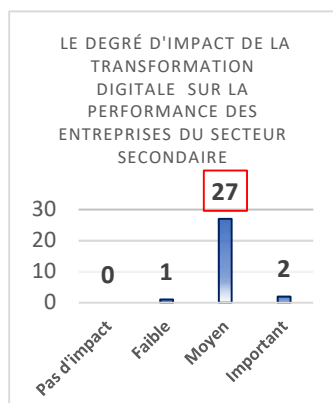


Fig N°10: Impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises du secteur secondaire et tertiaire.

On peut constater d'après les graphes présentés que 90% des entreprises du secteur secondaire trouvent que la Transformation Digitale a un effet moyen sur la performance de l'entreprise, en raison de la présence physique de la main d'œuvre. Alors que 87% des entreprises du secteur tertiaire affirment que la Transformation Digitale a eu un impact sur la performance de l'entreprise.

- l'impact de la Transformation Digitale sur le chiffre d'affaires de votre entreprise en 2021, par rapport à 2019

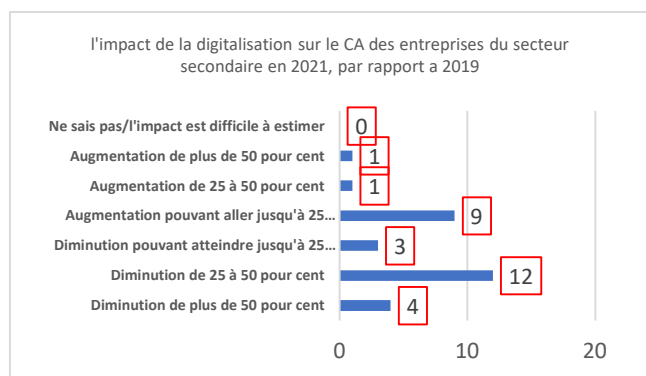


Fig N°11: l'impact de la digitalisation sur le CA des entreprises du secteur secondaire en 2021, par rapport à 2019

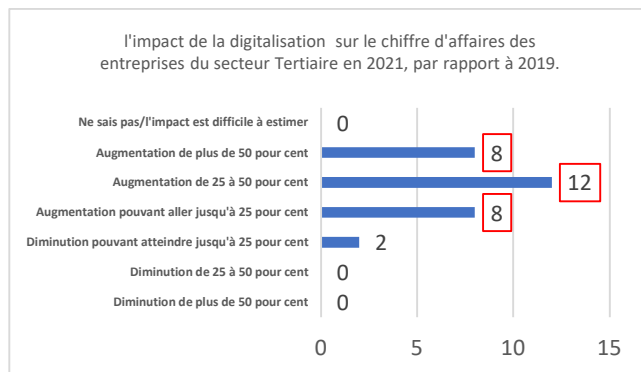


Fig N°12: l'impact de la digitalisation sur le CA des entreprises du secteur tertiaire en 2021, par rapport à 2019

La pandémie a représenté une opportunité pour 40% des entreprises du secteur Tertiaire, que leurs CA ont augmenté entre 25 et 50% en post crise, les entreprises de service donc ont bien saisi l'occasion pour l'amélioration de leurs performances économiques.

Par contre, les retombées de la pandémie sur le secteur tertiaire touchent 40% des entreprises de notre échantillon qui ont perdu entre 25 et 50% de leurs CA en 2021 par rapport à 2019.

- 2) L'impact du digital dans l'amélioration du résultat de l'entreprise : Mise au point des résultats qualitatifs obtenus

Le résultat de l'étude confirme l'impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises surtout, celles des

Nom et Prénom	EL KASMI YASSIR	OUADI YOUNESS	MOUNACIR KHALID	MOHAMED OUAZOUL	MEIZAR REDA	TAZI SAOUD IBRAHIM
Société	Groupe LabelVie	Attijariwafa Bank	Decathlon Maroc	Université Sultan Moulay Slimane	INWI	Cabinet d'audit EY
Fonction au sein de la société	Directeur régional Carrefour Market	Manager des projets Energy &PPP	Directeur développement	Cadre administratif	Directeur commercial PME	Auditeur junior

services.

### a. Echantillon

Six responsables des entreprises dotées d'une Agilité Organisationnelle dans le secteur des services, qui ont utilisé la Transformation Digitale en faveur de leurs entreprises en pleine crise.

Tab N°1: Le profil des interviewers.

### b. Mode de collecte des réponses

Chaque responsable a choisi un mode d'entretien selon sa disponibilité vue que la période des congés coïncide avec la



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

date de collecte des réponses. Généralement les modes de collecte étaient sous forme d'entretien individuel semi directif, sur Zoom ou par Appel Téléphonique.

- Les obstacles rencontrés durant la période de Transformation

Digitale:

### c. Période de l'enquête

Les rendez-vous des entretiens avec les responsables se sont étalés sur la période du 20 juillet 2022 jusqu'au 8 septembre 2022.

### d. Résultat de l'étude

- Les démarches mises en place pour s'adapter à la Transformation Digitale urgente:

On peut conclure que 83% des répondants affirment que la détection du besoin - l'infrastructure digitale - l'acculturation digitale - la formation continue et le contrôle sont des atouts qui caractérisent une démarche réussie pour s'adapter à la Transformation Digitale. Tandis que 17% des répondants affirment que l'anticipation de la digitalisation était la voie de secours pendant le confinement pour les entreprises ayant opté pour la Digitalisation avant la Pandémie, puisque les collaborateurs se sont déjà familiarisés avec la digitalisation.

- Les départements qui ont rencontré plus de difficultés à s'adapter à la Transformation Digitale:

Certes que la Transformation Digitale aura des retombés sur tous les départements, mais le département le plus touché est le service Informatique /réseaux et Systèmes d'information; en effet, 66% des répondants affirment que la pression a été énorme sur les deux facteurs humain et matériel. La surchauffe des serveurs, le coût élevé d'hébergement des plateformes sur internet, le manque du matériel informatique et des informaticiens compétents sont des difficultés rencontrées par les départements des services informatiques. Par la suite 33% des répondants déclarent que les commerciaux et les services de réclamation subissent un stress énorme dû à la quantité des situations à traiter dans les délais propices. Enfin, pour le département de comptabilité, un seul répondant (Cabinet d'audit) annonce des difficultés de détection des fraudes concernant la réception des pièces justificatives falsifiées par voie d'internet. Chose qui va engendrer des malentendus avec les clients et qui nécessitera des mesures supplémentaires à instaurer.

On peut constater que 100% des répondants affirment que le premier frein est sans doute, le prix élevé des matériels et logiciels nécessaires pour la Transformation Digitale, l'infrastructure disponible n'a pas la capacité de répondre aux besoins du marché, les formations coûteuses caractérisées par le manque des compétences formatrices, la pression énorme sur le capital humain, les difficultés d'adaptation d'une partie des collaborateurs et clients aux processus de Digitalisation.

- **TAPE 4:** Motiver les collaborateurs, et procéder à mettre en place un management transversal qui remplacera pas à pas le management La hiérarchique. Les opérations du commerce en ligne est le souci commun entre toutes les sociétés qui sont prêtes à investir sur la sécurité des systèmes. Il faut certainement revoir le coût élevé de certains programmes et logiciels. Aussi, il faut investir en **ETAPE 5:** Anticiper les changements, et donner la chance aux jeunes diplômés car l'expérience, compte autant que la fluidité du nouveau recrû.

## IV. CONCLUSION :

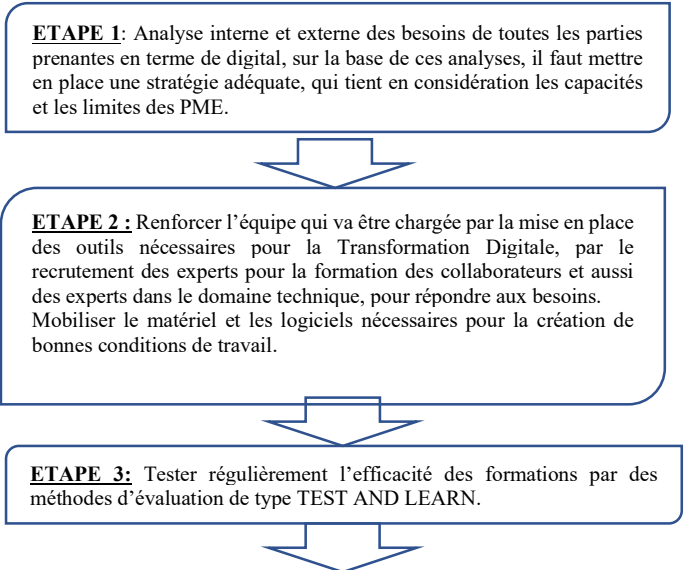
Le Télétravail a peiné à se développer jusqu'à la crise de la Covid-19 : dans ce contexte, les Technologies d'Information et de communication (TIC) et les Systèmes d'information (SI) ont facilité une grande partie des acteurs du secteur tertiaire afin de permettre une continuité de leur activité professionnelle à distance. Cette utilisation, plus ou moins « forcée » des dispositifs sociotechniques dans ce cadre, a fait naître une résilience collective. Sans méconnaître les limites et difficultés du Télétravail, ce processus de résilience collective assistée par les TIC permet, au moins à court terme, une poursuite de l'activité professionnelle malgré la distance.

Force est de constater que la crise sanitaire a profondément changé nos habitudes de travail, notamment avec l'incursion du Télétravail qui s'invite, dorénavant, de manière élargie dans nos vies professionnelles. 66 % des personnes qui ont passé les entretiens et qui ont pratiqué le Télétravail pendant la crise sanitaire souhaitent le poursuivre en 2022.

Notre but de cette étude était de proposer une démarche idéale de transition vers le digital pour les entreprises. En tout cas la Transformation Digitale s'impose sur eux dans tous les sens.

De ce qui précède, la méthodologie proposée pour mettre en place une stratégie de digitalisation efficace consiste à respecter les cinq étapes suivantes qui tiennent à la fois la réflexion et la mise en application d'une démarche digitale valable pour les PME du secteur secondaire et tertiaire :

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation



### REFERENCES:

- Badot, O. (1997). *Théorie de l'entreprise agile*. Editions L'Harmattan. p : 295.
- Barrant, J. (2006). *Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Edition Dunod, Paris. 220.
- Barzi, R. (2007). *Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement*. XVIème Conférence de l'AIMS. p : 1-34.
- Besbes, A., Aliouat, B. et Gharbi, J-E. (2013). *L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel*. RFG, N°235 : p : 161-174.
- Delarome, P. et Djellalil, D. (2015). *La Transformation Digitale*. Édition Dunod, Paris.
- Deshayes, C. (2017). *Transformation Digitale : entre urgence et temps long*. Le journal de l'école de Paris du Management. Numéro 124 : Février 2017. p : 44-45.
- Fayon, D. et Tartar, M. (2014). *Transformation Digitale : 5 leviers pour l'entreprise*. Pearson
- ANDRH (2017). *Concertation sur le télétravail*. Enquête. Mai.
- CHEVALIER F., CLOUTIER L. M. et MITEV N. *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions ems. P : 108-125.
- Fichman, R. G., Brian, L., Dos, S. et Zhiqian. (2014). *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum*. MIS Quarterly Vol. 38, No. 2 June. P : 329-354.
- OUASHIL M. & OUHADI S. (2019). *Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : cas de la fraude*. Revue Internationale des Sciences de Gestion Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2. P : 805 – 819.