

Transformation digitale : vers un renouveau des pratiques managériales au sein des entreprises

Digital Transformation: Towards a Renewal of Managerial Practices in Companies

Mohamed KADOUS, (*Enseignant Chercheur*)

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et Sociales

FSJES Meknès

Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc

Salma BOULTAM, (*Doctorante en sciences de gestion*)

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et Sociales

FSJES Meknès

Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, Economiques et Sociales de Meknès Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc / Moulay Ismail University, Morocco Tel : +212(0)535 467 306 Fax +212(0)535 467 306
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KADOUS, M., & BOULTAM, S. (2025). Transformation digitale : vers un renouveau des pratiques managériales au sein des entreprises. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 180–198.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 11/05//2025

Accepted: 30/07/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 08 (2025)

Transformation digitale : vers un renouveau des pratiques managériales au sein des entreprises

Résumé :

À l'heure actuelle, le digital est devenu la norme pour toute entreprise qui désire être en phase avec les tendances de l'environnement de travail et s'adapter aux nouvelles exigences du marché pour assurer une forte compétitivité. Dans la littérature, plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle structurant du digital dans l'évolution des organisations, en particulier dans la redéfinition des modes de management, des structures de travail et des compétences requises. Ces recherches ont souligné l'importance croissante des technologies numériques comme catalyseur de changement, tout en insistant sur la nécessité d'une adaptation organisationnelle et culturelle.

L'objectif de cette étude est de contribuer à cette réflexion en examinant la manière dont la transformation digitale influence le renouvellement des pratiques managériales au sein des entreprises marocaines, tout en mettant en évidence les enjeux humains, technologiques et organisationnels. Ancrée dans une perspective exploratoire, une méthodologie quantitative a été mobilisée, reposant sur une enquête par questionnaire menée auprès de 28 entreprises marocaines opérant dans les secteurs du commerce et des services. L'analyse des données recueillies permet de mettre en lumière les opportunités activées pour intégrer les outils digitaux, ainsi que les principaux freins rencontrés lors de cette transition. Les résultats révèlent une dynamique vers un management plus collaboratif et agile, tout en soulignant les contraintes d'ordre culturel, organisationnel et financier. Le présent travail propose des pistes concrètes pour accompagner les entreprises marocaines dans leur transformation digitale, en renforçant leur capacité d'adaptation et leur compétitivité dans un environnement en constante évolution.

Mots clés : Management, Digital, Renouvellement, Compétitivité.

JEL Classification : M54, O33.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Nowadays, digitalization has become the norm for any company seeking to stay aligned with current workplace trends and adapt to new market demands in order to maintain strong competitiveness. In the literature, several studies have highlighted the structuring role of digital transformation in the evolution of organizations, particularly in the redefinition of management practices, work structures, and required skills. These studies emphasize the growing importance of digital technologies as catalysts for change, while underlining the need for organizational and cultural adaptation.

The objective of this study is to contribute to this reflection by examining how digital transformation influences the renewal of managerial practices within companies, while highlighting the human, technological, and organizational challenges involved. Anchored in an exploratory perspective, a quantitative methodology was adopted, based on a questionnaire survey conducted among 28 Moroccan companies operating in the trade and services sectors. The data analysis sheds light on the opportunities leveraged to integrate digital tools, as well as the main obstacles encountered during this transition. The findings reveal a progressive shift toward more collaborative and agile management, while also highlighting cultural, organizational, and financial constraints. This study offers practical recommendations to support Moroccan companies in their digital transformation, by strengthening their adaptability and competitiveness in a constantly evolving environment.

Keywords : Management, Digital, Renewal, Competitiveness.

Classification JEL : M54, O33.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Face à la montée en puissance des technologies numériques, la transformation digitale est aujourd'hui un sujet central dans les débats académiques et managériaux, puisqu'elle a bouleversé les modèles économiques (Verhoef et al., 2021) ainsi que les modes de création de valeur (Vial, 2019).

De nombreuses études ont montrées le rôle stratégique du digital dans la transformation des organisations (Hanelt et al., 2021 ; Westerman et al., 2011 ; Schallmo et al., 2017 ; Verhoef et al., 2021). Transformation qui ne se limite pas à un simple levier d'efficacité opérationnelle, mais plutôt mène à repenser profondément les pratiques, les stratégies et les rôles des acteurs. Elle pousse notamment les entreprises à adopter des formes organisationnelles plus agiles et transversales, capables de répondre aux exigences d'un environnement incertain, dynamique et hautement concurrentiel (Haffke et al., 2017).

En effet, la transformation digitale marque une rupture majeure dans la manière dont les entreprises conçoivent, organisent et pilotent leurs activités. Elle exerce une pression considérable sur les entreprises traditionnelles à structure rigide (Verhoef et al., 2021). Il s'agit, alors, d'un processus complexe qui affecte la structure des organisations (Plekhanov et al., 2022), en réinterrogeant les mécanismes traditionnels de gestion et de prise de décision.

En parallèle, la digitalisation a bouleversé profondément l'environnement des entreprises, en accélérant les changements technologiques, en modifiant les comportements des consommateurs et en redéfinissant les dynamiques concurrentielles. Aujourd'hui, les exigences des consommateurs sont en forte croissance (Schallmo et al., 2017) et la concurrence est acharnée à l'échelle mondiale. Les barrières spatiales et temporelles n'existent plus, le monde est connecté plus que jamais et les entreprises quel que soit leur secteur d'activité sont menacées de tout point de la planète. S'adapter ou disparaître est devenu le nouveau paradigme managériale (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019).

Dans ce cadre, la transformation digitale conduit à un renouvellement dans les pratiques et les outils du management afin de permettre l'ouverture sur de nouvelles opportunités, être en interaction avec les exigences du marché, entretenir des relations solides avec les collaborateurs, se rapprocher des consommateurs et répondre à leurs attentes, ce qui permet de créer de la valeur pour l'entreprise en renforçant sa compétitivité et en assurant sa survie.

Les technologies émergentes (cloud computing, intelligence artificielle, big data, plateformes collaboratives, et bien d'autres) offrent de nouvelles opportunités en matière d'efficacité, d'innovation, de réactivité et de création de valeur (Westerman et al., 2011 ; Schallmo et al., 2017). Toutefois, leur intégration requiert une adaptation structurelle, culturelle et managériale, qui constitue encore un défi pour de nombreuses organisations. Or, de nombreuses organisations peinent encore à opérer ces transformations en profondeur, ce qui limite la portée réelle de la digitalisation dans leurs modèles économiques.

Dans ce contexte, le succès de la transformation digitale repose en grande partie sur la capacité de l'entreprise à redéfinir ses frontières internes et externes (Yoo et al., 2010), tout en gérant les tensions et résistances qui peuvent naître au cours de processus de transformation (Pelkhanov et al, 2022). Cela implique une remise en question des modes de management traditionnels (Cadix et Pointet, 2002) et une ouverture vers des écosystèmes numériques dynamiques.

À la lumière de ces dynamiques globales, il devient pertinent d'interroger la manière dont la transformation digitale se manifeste dans des contextes spécifiques, en particulier dans les économies émergentes.

Au Maroc, le digital est devenu un sujet d'actualité, renforcé par la crise sanitaire de la Covid-19, qui a imposé un basculement brutal vers des modalités de travail à distance, une automatisation partielle des processus, et une reconfiguration des modes de communication

interne et externe (Benyacoub & Abdellah, 2021). Puisqu'afin d'assurer la continuité de ses activités et faire face à la concurrence, toute entreprise s'est appelée à être à jour et à repenser ses modèles et outils de travail. Pour les entreprises marocaines, cette transition constitue un double défi : maintenir leur compétitivité dans un marché de plus en plus mondialisé et numérisé, tout en surmontant une série de défis paralysant le processus de transition vers le digital.

Face à ces défis, la transformation digitale ne peut être envisagée uniquement sous l'angle technologique. Elle engage l'entreprise à plusieurs niveaux et soulève des enjeux imbriqués de nature technique, économique et humaine (Bounfour et al., 2015 ; Benyacoub et Abdellah, 2021 ; Cadix et Pointet, 2002 ; Brasseur & Biaz, 2018). Comprendre ces enjeux dans leur complexité est essentiel pour évaluer les conditions de réussite de la digitalisation au sein des organisations.

Cette recherche met en question la manière dont la digitalisation affecte les pratiques de management et dans quelle mesure elle favorise la compétitivité des organisations. En particulier, le présent travail s'intéresse aux entreprises marocaines, confrontées à la fois aux opportunités du digital et aux contraintes liées à leur contexte socio-économique.

La problématique faisant objet de cette étude est la suivante : **Quels sont les nouveaux modes de management permettant de renforcer la compétitivité des entreprises à l'heure de la transformation digitale ?**

Afin de répondre à la problématique soulevée, ce travail s'organise autour de trois étapes complémentaires. Tout d'abord, une revue conceptuelle permet de clarifier les fondements théoriques de la transformation digitale et d'en cerner les principaux enjeux organisationnels. Cette base a été enrichie par une revue de littérature ciblée, mobilisant des études antérieures, afin de formuler trois hypothèses de recherche en lien avec la perception stratégique du digital, les opportunités perçues, et les freins internes à sa mise en œuvre.

Dans un second temps, une étude quantitative a été conduite auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines opérant dans les secteurs du commerce et des services, dans le but d'analyser leur niveau d'ouverture à l'innovation, leur perception du digital, ainsi que les difficultés rencontrées dans le processus de transformation.

Enfin, les résultats obtenus ont fait l'objet d'une discussion croisée à la lumière des hypothèses formulées et des travaux antérieurs, afin d'identifier les leviers favorables et les obstacles persistants. Cette réflexion aboutit à des recommandations concrètes pour accompagner les entreprises marocaines dans l'adaptation de leurs pratiques managériales, en exploitant le potentiel stratégique du digital comme vecteur de compétitivité.

2. Cadre théorique et fondements conceptuels

2.1. Le concept de la transformation digitale

Une revue de conceptuelle de la transformation digitale a mis en lumière plusieurs explications portées par divers auteurs. Le tableau 1 ci-dessous regroupe les principales idées et les clarifications, tout en mettant l'accent sur des mots clés qui seront extraits à partir des définitions.

Tableau 1 : Définitions de la transformation digitale :

Auteurs	Définitions de la transformation digitale	Mots clés
(Stolterman et Fors, 2004)	Il s'agit de concevoir des nouveaux systèmes à travers l'utilisation des technologies d'information qui contribueront à l'évolution des entités dans un réseau plus vaste. En ce sens, c'est une transformation qui conduit à un monde où tout est connecté.	Nouveaux systèmes, technologies d'information, évolution des entités, réseau vaste
(Westerman et al., 2011)	La transformation digitale est un changement organisationnel permettant de bénéficier des apports	Changement organisationnel,

	de la nouvelle technologie. Changement qui intéresse les processus opérationnels et les modèles d'affaire.	nouvelle technologie, processus opérationnel, modèle d'affaire
(Mazzone, 2014)	La transformation digitale est l'évolution numérique délibérée et continue d'une entreprise, d'un modèle d'entreprise, d'un processus d'idées ou d'une méthodologie tant sur le plan stratégique que tactique.	Evolution numérique, processus d'idées
(Besson et al., 2016)	C'est un appel aux entreprises à repenser leur processus et la façon dont elles interagissent avec leurs parties prenantes afin de tirer profit des outils technologiques en termes d'innovation et de productivité.	Repenser les processus, outils technologiques, innovation, productivité
(Schallmo et al., 2017)	un changement dans toutes les stratégies interne à l'entreprise, c'est l'application d'un modèle de gestion flexible pour faire face à la concurrence, répondre rapidement à l'évolution des demandes, un processus de réinvention d'une entreprise pour numériser les opérations et formuler des relations de chaîne d'approvisionnement étendues; l'utilisation fonctionnelle d'Internet dans la conception, la fabrication, le marketing, la vente, la présentation et un modèle de gestion basé sur les données.	Changement, modèle de gestion flexible, concurrence, réinvention
(Vial, 2019)	Un processus qui vise développer une entité en apportant des changements importants de ses propriétés par une combinaison de technologies d'information et de communication ainsi que les technologies de connectivité.	Processus, développement, technologies d'information et de communication, technologie de connectivité
(Hanelt et al., 2021)	C'est un changement organisationnel déclenché par la diffusion de la technologie numérique. Ce changement comprend une évolution vers une organisation pilotée par des écosystèmes numériques.	Changement organisationnel, Technologie numérique, écosystème numérique
(Verhoef et al., 2021)	C'est l'entrée large de la technologie numérique qui incite les entreprises à transformer numériquement leurs activités pour rechercher de nouvelles opportunités.	Technologie numérique, nouvelles opportunités

Source : Auteur

L'analyse des mots clés extraits des définitions révèle la répétition de certains termes, tandis que d'autres peuvent être considérés comme variable commune dans la littérature. En ce sens, ces mots clés seront regroupés en trois grandes catégories interconnectées, comme présenté dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : variables communes extraites de la littérature

Les moteurs de la transformation digitale	L'impact sur l'entreprise	Les objectifs visés
• Technologie numérique • Outils technologiques • Ecosystème numérique • Monde connecté	• Changement organisationnel • Nouveau modèle d'affaire • Transformation des pratiques • Modification des processus	• Evolution • Développement • Bénéficier de nouvelles opportunités • Vaste réseau • Faire face à la concurrence

Source : Auteur

La transformation digitale peut ainsi être appréhendée comme une mutation profonde dans la vie des organisations, affectant leur modèle d'affaire, leurs processus opérationnelles et leurs pratiques managériales. Mutation engendrée par la diffusion de la technologie numérique dans un monde désormais ultra-connecté. A cet égard, toute organisation est appelée à repenser ses modèles économiques et sociaux, à mener des changements sur tous les niveaux en intégrant pleinement de la technologie numérique dans l'ensemble de ses activités afin de se développer, faire évoluer le réseau et tirer profit des opportunités, et surtout de rester compétitive.

2.2. Enjeux de la transformation digitale

• Enjeux techniques

Quand on parle des technologies de l'information et de communication, technologie de connectivité, l'automatisation, le Cloud, la DATA, l'intelligence artificielle, la robotique et les logiciels informatiques, il s'agit bien de la révolution technologique qui a apporté un renouvellement dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Aujourd'hui, suite à l'entrée forte de la technologie, toute entreprise est appelée à se moderniser, se digitaliser et intégrer de la technologie moderne (Mouveau, 2018) en adaptant une stratégie digitale cohérente à tous les niveaux.

La transformation digitale ne constitue pas un simple choix stratégique motivé par la tendance, mais plutôt une réponse aux besoins et exigences futurs. L'enjeu en est que les technologies numériques participent à améliorer les processus de création de valeur, tout en assurant une gestion efficace des risques et des performances techniques (Bounfour et al., 2015).

En général, le digital joue un rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle, à travers l'identification de nouvelles opportunités grâce à l'usage de la technologie numérique qui contribue au développement des processus, des produits, des services et des relations avec les clients (Karimi et walter, 2015).

• Enjeux économiques :

Le digital a apporté son lot de changements radicaux dans l'économie mondiale, on parle aujourd'hui de l'économie numérique caractérisé par la disparition des barrières spatiales et même temporelle, et l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale. A cet égard, l'avenir appartient aux entreprises capables d'ajuster rapidement leurs comportements aux nouvelles dynamiques du marché et suivre les grandes tendances dans le contexte international. L'économie numérique se distingue notamment par de puissants effets de réseau (Colin et al., 2015) qui facilitent la circulation de l'information et contribuent à un bon positionnement stratégique dans un marché concurrentiel international. La performance organisationnelle, en termes de qualité de service et de productivité, dépend de l'étendu du réseau, chaque entreprise doit savoir agir dans un réseau plus vaste qui favorise l'acquisition de nouveaux clients et permet l'accès à de nouveaux marchés.

Aujourd'hui, le réseau internet a rebattu les cartes, il est devenu un véritable outil de communication et de commercialisation, contribué à l'émergence d'un monde où l'information et surtout la rapidité avec laquelle elle est obtenue, constitue un facteur clé de succès (Paquet, 2006). Les échanges avec les collaborateurs n'auront jamais été si facile suite au développement du télétravail, les visioconférences et les plateformes digitales. Aussi bien, la commercialisation peut être tenue à distance, via internet, à travers divers canaux digitaux tels que les réseaux sociaux, les sites internet ou les blogs de l'entreprise, l'e-mailing et bien d'autres.

• Enjeux humains :

L'homme est l'un des éléments fonctionnels de l'entreprise (Benyacoub et Abdellah, 2021), il est donc primordial à l'entreprise de s'intéresser à ses ressources humaines pour pouvoir atteindre efficacement ses objectifs. En plus, le succès de tout processus d'innovation repose

sur une évolution culturelle (Cadix et Pointet, 2002), évolution capable d'orienter l'entreprise vers une meilleure compréhension du marché tout en s'alignant sur ses exigences pour préserver la compétitive.

La transformation digitale n'est pas seulement une intégration des technologies numériques, mais aussi une implication active des collaborateurs au sein du projet de transformation. Puisqu'en premier temps, ils peuvent se sentir déstabilisés et menacés par le changement, d'où leur adhésion est indispensable, en leur offrant une vision claire pour une meilleure conduite du projet de transformation digitale.

Par ailleurs, la transformation digitale, ayant un impact sur les processus du travail, pousse les entreprises à investir dans le développement des compétences de leurs collaborateurs qui doivent bénéficier des formations adaptées aux nouveaux modes et règles de travail. Sans une remise à niveau des compétences des collaborateurs, l'entreprise risque de se trouver face à un déséquilibre induit par la transformation digitale.

En outre, la transformation digitale a contribué à la création de nouvelles activités économiques et à la dynamisation de l'économie (Brasseur & Biaz, 2018), marquant une évolution significative en termes d'emploi. Dans cette perspective, l'entreprise est censée préserver son capital humain tout en attirant de nouveaux talents disposant de compétences numériques, afin de bien frayer un chemin vers le futur.

3. Le renouvellement du management à l'heure du digital

3.1. Les nouvelles règles managériales à l'heure du digital

Comme fruit des mutations qui redessinent le monde de travail à l'heure du digital, les entreprises sont appelées à être ouvertes sur de nouvelles pratiques managériales fondées sur de nouvelles manières de faire et de penser. L'objectif est de faire face à une concurrence accrue et chercher à créer de la valeur d'une manière durable. Aujourd'hui, le manager est un ambassadeur de changement. Il ne s'agit plus de superviser et imposer son autorité, mais d'accompagner les collaborateurs, de valoriser leurs idées et de stimuler leur créativité pour favoriser l'intelligence collective et renforcer leur sentiment d'appartenance.

Ce management plus collaboratif s'éloigne des approches hiérarchiques classiques. Il s'inscrit dans une logique de facilitation, d'accompagnement et d'encouragement : le manager aide les collaborateurs à évoluer dans un cadre de travail adapté, les encourage à adopter leurs propres méthodes de travail et leur accorde davantage de confiance pour atteindre des résultats bénéfiques. Cette posture est particulièrement pertinente dans un environnement digitalisé où les équipes, bien que parfois géographiquement dispersées, restent connectées à tout moment grâce aux outils numériques comme les visioconférences et les plateformes de travail à distance. Les technologies numériques jouent un rôle central dans cette dynamique. Les plateformes collaboratives et les nouveaux outils de communication permettent une meilleure circulation de l'information en temps utile, une compréhension plus fine des organisations et une collaboration plus fluide entre les équipes. Ce fonctionnement favorise une réflexion partagée, une meilleure réactivité et une capacité accrue à s'adapter, rendant l'entreprise plus agile et compétitive.

Dans cette logique, les collaborateurs doivent également pouvoir monter en compétences. Les formations régulières, qu'elles soient en présentiel ou à distance, deviennent essentielles pour maîtriser les outils digitaux, suivre les tendances du marché et maîtriser les solutions devant être adoptés pour pouvoir agir et suivre les nouvelles règles.

Par ailleurs, le profil du consommateur a profondément changé. Aujourd'hui, on parle du consommateur connecté en permanence, plongé dans un monde plein des publicités et des offres, un monde où tout est disponible entre ses mains, vu que par un simple clic, il peut effectuer des achats de n'importe quelle place et à n'importe quel moment, ce qui lui rend plus

exigeant. Alors, dans l'objectif de garantir la poursuite de leurs activités et renforcer leur compétitivité, les entreprises doivent déployer une stratégie digitale ambitieuse, être présentes là où leurs clients se trouvent, et valoriser à la fois leur image de marque et la qualité de leurs services.

À ce propos, en combinant l'énergie de l'équipe et les possibilités offertes par les outils numériques, l'entreprise est en mesure d'accroître sa productivité, de fidéliser ses clients, et de se positionner comme un acteur réactif et flexible, capable de prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

3.2. Management à l'ancienne VS Management moderne : analyse comparative

Les fondements des modes de management à l'ancienne remontent à l'après-révolution industrielle. Mode de management qui a façonné l'organisation des entreprises du XX^e siècle, caractérisée par une structure hiérarchique rigide qui repose sur une définition des règles de fonctionnement par le chef au sommet de la pyramide des niveaux de la chaîne de commandement. Ces règles doivent être bien entendues et appliquées. En plus d'un contremaître pour chaque équipe qui contrôle les actions des employés et veille sur la réalisation des objectifs prédéfinis par son supérieur, puisque la chaîne de commandement implique que chaque niveau hiérarchique est responsable de tous ceux placés en dessous de lui, et que chaque employé doit obéir aux ordres dictés par son supérieur. Il s'agit d'une définition d'un cadre formel de travail avec l'implantation des limites entre chaque employé et son supérieur, puisque les tâches et les rôles sont strictement répartis et accomplis avec une reconnaissance légitime de l'autorité (Plane, 2012).

Toutefois, ce cadre formel, s'il a pu fonctionner dans un contexte industriel stable, montre aujourd'hui ses limites. Il génère souvent de la frustration chez les salariés, freine l'innovation, et ne permet aucune flexibilité. Son efficacité suppose un environnement prévisible, des tâches répétitives, une main-d'œuvre obéissante, et des besoins clients facilement identifiables, des conditions désormais rarement réunies dans un monde économique en mutation constante.

À l'heure actuelle, les entreprises opèrent dans un environnement instable, marqué par une intensification de la concurrence et une montée en puissance des exigences des consommateurs. Dans ce contexte, le modèle managérial classique n'arrivera pas à répondre aux exigences du marché, qui requiert rapidité, agilité et capacité d'adaptation. En effet, l'accès à l'information et la rapidité de sa transmission sont devenus des facteurs clés de compétitivité. Une organisation basée sur une chaîne de commandement verticale ralentit considérablement la diffusion de l'information, alors qu'il devient crucial de favoriser des liens horizontaux et transversaux pour coordonner efficacement les efforts des collaborateurs autour d'objectifs communs.

Le contexte numérique actuel impose donc une révision en profondeur des pratiques managériales. Le temps est devenu coûteux, et l'entreprise est appelée à tirer parti des technologies numériques pour s'ouvrir davantage à son environnement, s'ajuster en temps réel, et instaurer une logique d'amélioration continue. La capacité d'une organisation à innover est fortement corrélée à la qualité du climat social (Cadex et Pointet, 2002), à la confiance instaurée entre les membres, et aux relations que l'entreprise entretient avec ses collaborateurs.

Dans cette logique, la période post-industrielle marque un passage de la performance individuelle à l'efficacité collective (Veltz, 2008). Le digital a modifié la manière de concevoir les faits, et les transformations dans l'entreprise se concrétisent par de nouvelles formes d'organisation du travail (Charpentier, 2007) qui repose sur une démarche collaborative et interactive en temps. Le développement du télétravail illustre bien cette dynamique, permettant au manager de rester connecté avec son équipe, de fluidifier la circulation des informations et de renforcer la réactivité collective.

Alors, pour se frayer un chemin vers le futur, l'entreprise ne peut plus être envisagée comme

une machine où chaque geste est codifié, mais plutôt comme un réseau vivant rapprochant les collaborateurs de leur manager et permettant une intelligence collective favorisée par la collaboration, la communication, l'échange des idées et la créativité.

À ce propos, le management moderne s'inscrit dans une logique collaborative. Il repose sur la confiance comme moteur essentiel d'engagement des collaborateurs, et sur la valorisation des compétences individuelles. Un mode de management qui renforce l'implication, améliore la qualité des productions, et encourage le développement de nouvelles compétences, catalyseur de l'innovation. À terme, cette dynamique se traduit par des gains concrets pour l'entreprise, tant en matière de performance que de compétitivité.

Le tableau ci-après permet de synthétiser la comparaison entre les deux modes du management, à l'ancienne et moderne.

Tableau 3 : Comparaison entre le management à l'ancienne et le management moderne

	Management à l'ancienne	Management moderne
Mode de management	• Hiérarchique • Vertical • Chaîne de commandement	• Collaboratif • Horizontal
Caractéristiques du management	• Autoritaire • Soumission des ordres selon une chaîne de commandement • Obéir aux ordres de supérieur sans discussion et sans droit à l'erreur • Des tâches bien définies, parcellaires et répétitives	• Renforcer le travail en équipe pour atteindre un objectif commun • Favoriser la communication, le partage des informations et l'échange des idées • Beaucoup plus d'autonomie chez les collaborateurs • Encourager et motiver les collaborateurs
Cadre du travail	• Formel, strict respect des règles • Rigide marqué par un manque de flexibilité • Contribue à la frustration des salariés	• Climat de confiance • Plus flexible et adaptatif aux changements • Motivation des salariés • Renforce la réactivité • Encourage la créativité

Source : Auteur

Après avoir défini les concepts clés associés à la transformation digitale il convient désormais d'ancrer notre réflexion dans des travaux empiriques antérieurs, à travers une revue de littérature qui aura pour objectif d'analyser les travaux empiriques qui ont testé les relations entre transformation digitale et le management collaboratif. Revue qui permettra de formuler des hypothèses alignées à l'étude portée.

4. Revue de littérature et hypothèses

De nombreuses études empiriques ont cherché à comprendre comment les organisations intègrent les outils numériques, reconfigurent leurs pratiques managériales et perçoivent l'impact de cette transition sur leur compétitivité. La littérature scientifique récente met en évidence des tendances récurrentes, mais aussi des facteurs contextuels qui peuvent faciliter ou freiner cette mutation. Afin de situer notre propre démarche dans ce paysage de recherche, nous présentons une synthèse d'études antérieures traitant des relations entre digitalisation et management des organisations. Cette analyse nous permettra de formuler des hypothèses de recherche adaptées au contexte marocain étudié.

4.1. Innovation et transformation des pratiques managériales :

Plusieurs recherches ont montré que l'ouverture organisationnelle à l'innovation constitue un préalable essentiel à toute dynamique de transformation digitale (Verhoef et al., 2021 ; Hess et al., 2016 ; Hanelt et al., 2021 ; Kane et al., 2015). En effet, les entreprises qui adoptent une posture favorable au changement, à l'expérimentation et à l'intégration de nouvelles idées,

qu'elles soient managériales ou technologiques, sont généralement plus disposées à envisager la digitalisation comme un levier stratégique. Cette disposition à explorer de nouvelles approches, notamment par l'usage potentiel d'outils numériques, facilite une lecture proactive de l'environnement et alimente une culture d'adaptation et d'agilité (Verhoef et al., 2021 ; Hess et al., 2016).

La littérature récente met en évidence un lien direct entre l'introduction des technologies numériques et l'évolution des pratiques managériales. L'adoption d'outils tels que les plateformes collaboratives, les solutions de travail à distance, les applications mobiles ou encore les systèmes cloud, ne modifie pas uniquement les processus opérationnels ; elle transforme également les modes de communication, de coordination et de prise de décision au sein des organisations (Vial, 2019). Ces outils encouragent la transversalité, la réactivité, et surtout une logique de gestion plus participative.

Westerman et al. (2011), dans une étude empirique sur des entreprises ayant réussi leur transition digitale, montrent que les technologies numériques permettent de réduire la rigidité hiérarchique et favorisent l'émergence d'un management collaboratif, dans lequel les salariés sont plus autonomes et responsabilisés. D'autres recherches (Hanelt et al., 2021 ; Kane et al., 2015) soulignent que les entreprises qui investissent activement dans les outils digitaux développent des environnements de travail plus ouverts et flexibles.

Dès lors, l'ouverture à l'innovation ne se limite pas à une attitude générale, mais conditionne aussi la capacité de l'entreprise à se projeter dans une logique d'évolution de ses pratiques, de transformation de ses processus internes, et d'amélioration de sa compétitivité.

H1 : *Un niveau élevé d'ouverture à l'innovation est positivement associé à une perception renforcée du potentiel stratégique de la transformation digitale.*

4.2. Opportunités perçues par la transformation digitale

Au fil des deux dernières décennies, la transformation digitale s'est imposée comme un enjeu central pour les entreprises en quête d'adaptation stratégique et de renouvellement de leur positionnement sur le marché. Elle est désormais perçue, dans une grande partie de la littérature en management, comme une dynamique de reconfiguration profonde des organisations, ouvrant de nouvelles opportunités.

Selon Bounfour (2016), elle s'inscrit dans une logique de rupture qui impacte à la fois les technologies, les modèles économiques, les compétences organisationnelles et les pratiques de gouvernance. Pour cet auteur, le numérique n'est pas une simple modernisation, mais un véritable repositionnement stratégique.

De son côté, Vial (2019) insiste sur le fait que la transformation digitale se caractérise par une réorganisation profonde des activités de l'entreprise, avec pour finalité la génération de valeur par l'usage intensif des technologies numériques. Il précise que ce processus s'accompagne généralement d'une volonté de modernisation, d'ouverture à l'innovation, et d'orientation vers le client.

Verhoef et al. (2021) vont dans le même sens en soulignant que l'intégration du digital dans la vision stratégique de l'entreprise favorise une meilleure adaptation aux évolutions du marché, une capacité accrue d'innovation, et un repositionnement concurrentiel efficace.

Plusieurs recherches empiriques appuient cette relation. Kane et al. (2015) ont montré que les entreprises qui intègrent pleinement la digitalisation dans leur stratégie globale sont celles qui enregistrent les meilleurs niveaux de performance perçue. Bharadwaj et al. (2013), quant à eux, considèrent les ressources numériques comme des éléments clés de l'avantage concurrentiel, en ce qu'elles permettent de gagner en réactivité, en innovation, et en valeur client.

H2 : *Les entreprises marocaines qui perçoivent la digitalisation comme une opportunité stratégique déclarent un gain de compétitivité supérieur.*

4.3. Freins à la transition digitale

Bien que la transformation digitale soit généralement porteuse d'opportunités, sa mise en œuvre concrète au sein des entreprises se heurte à une série de freins internes qui peuvent entraver, ralentir ou même bloquer le processus. La littérature identifie plusieurs types d'obstacles récurrents (Bounfour, 2016 ; Kane et al., 2015 ; Susanti et al., 2023).

Ces freins ne sont pas seulement techniques ou financiers ; ils sont aussi culturels et organisationnels. Selon Kane et al. (2015), les principales difficultés rencontrées par les entreprises ne relèvent pas tant de la technologie elle-même que de leur capacité à accompagner les usages, à adapter leurs structures internes, et à faire évoluer leurs pratiques managériales. En d'autres termes, la réussite d'une transition digitale ne dépend pas uniquement de l'investissement dans les outils, mais surtout de la volonté de repenser les modes de fonctionnement, de communication et de décision.

Bounfour (2016) insiste également sur le fait que la digitalisation ne peut être réduite à un simple processus d'automatisation, elle suppose une transformation des logiques d'action, une redéfinition des rôles organisationnels et une mobilisation accrue des compétences humaines. Lorsque l'entreprise est confrontée à des freins internes, qu'ils soient liés à la peur du changement, à des rigidités structurelles ou à l'absence de leadership numérique, la capacité à renouveler ses pratiques managériales s'en trouve considérablement limitée.

Plusieurs études empiriques confirment ce constat. Par exemple, Susanti et al. (2023), à partir d'une enquête menée auprès de PME asiatiques, montrent que les entreprises ayant un faible niveau d'agilité interne peinent à tirer profit des transformations digitales. De même, Fitzgerald et al. (2013) identifient l'existence d'une "fracture culturelle" dans certaines entreprises, entre les ambitions numériques affichées et les pratiques organisationnelles réelles, ralentissant ainsi l'adoption du changement.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent de tester empiriquement si l'intensité des freins internes à la digitalisation a un effet sur la capacité des entreprises marocaines à transformer leurs modes de management. Cela conduit à la formulation de l'hypothèse suivante :

H3 : *Les freins internes à la digitalisation impactent significativement le renouvellement des pratiques managériales.*

Dans cette perspective, les hypothèses formulées visent à tester empiriquement, dans le contexte des entreprises marocaines, la perception de la digitalisation, les opportunités attendues et obstacles rencontrés. La section suivante détaille la méthodologie adoptée pour examiner ces relations à travers une enquête quantitative.

5. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à comprendre comment les entreprises marocaines perçoivent et intègrent la transformation digitale dans leurs pratiques managériales. La question de l'évolution du management à l'ère du digital, bien que de plus en plus présente dans les débats professionnels, reste encore peu explorée scientifiquement dans le contexte spécifique du Maroc. Il s'est donc avéré pertinent d'adopter une démarche exploratoire pour approfondir l'analyse des conditions, des dynamiques et des freins liés à cette mutation numérique au sein des entreprises marocaines.

Nous avons opté pour une approche quantitative à travers la diffusion d'un questionnaire structuré. Ce choix s'explique par notre volonté de dégager des tendances générales sur un échantillon diversifié d'entreprises et de mieux cerner les facteurs qui favorisent ou freinent leur transition vers un management plus agile et digitalisé. Cette méthode est appropriée pour identifier des tendances, recueillir des perceptions concrètes sur le terrain, et proposer des pistes de réflexion généralisables à une échelle plus large.

5.1. Terrain de recherche et collecte de données

Notre enquête s'est déroulée auprès d'un panel de 28 entreprises marocaines, de taille PME et de secteur d'activité du commerce et de service. Choix sectoriel justifié par la forte exposition aux effets de la transformation digitale, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Ces secteurs sont en contact direct avec les consommateurs et fortement influencé par l'évolution des comportements d'achat et des attentes client, ce qui rend le digital un facteur déterminant de compétitivité.

Le mode d'échantillonnage retenu est non probabiliste, basé sur l'accessibilité des répondants et leur disponibilité à participer à l'étude. Bien que ce type d'échantillon ne vise pas la représentativité statistique, il permet néanmoins de recueillir des données précieuses sur les perceptions et pratiques des PME marocaines vis-à-vis du digital.

Le questionnaire administré s'articulait autour de deux axes :

- Le premier axe a pour objectif d'évaluer la place qu'occupe le sujet de la transformation digitale au sein des entreprises marocaines ainsi que de mettre en évidence les opportunités visées par cette transformation.
- Le deuxième axe est consacré à l'analyse des défis majeurs auxquels sont exposées les entreprises marocaines lors de leur transition vers le digital.

Les données ont été recueillies à la fois en ligne et en présentiel, selon les préférences des entreprises interrogées. L'accent a été mis sur la clarté des questions, afin de garantir la fiabilité des réponses.

5.2. Traitement et analyse des données

Les réponses obtenues sont traitées sur la base d'une analyse statistique descriptive. Celle-ci s'est appuyée principalement sur le calcul des fréquences et des pourcentages, accompagnés de représentations graphiques pour visualiser les principales tendances. Ce traitement a permis de mettre en lumière les dynamiques actuelles de transformation digitale dans les entreprises marocaines et d'en extraire des enseignements pratiques.

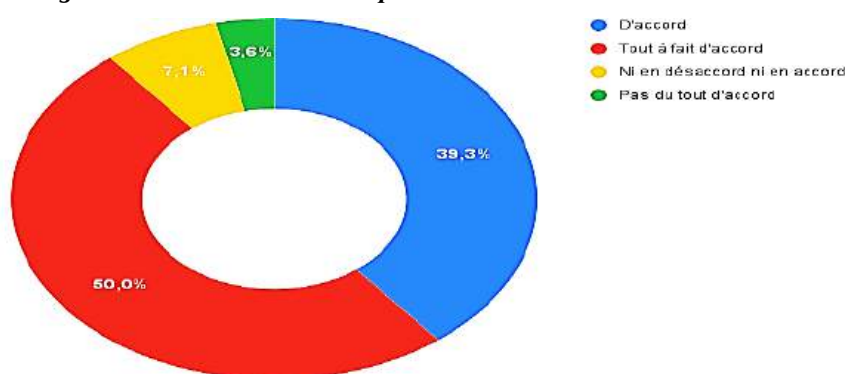
Certes, la taille limitée de notre échantillon constitue une contrainte, mais elle ne remet pas en cause la pertinence des données collectées dans le cadre d'une première exploration du sujet. Les résultats obtenus posent ainsi les bases pour des recherches ultérieures à plus grande échelle.

6. Résultats

6.1. L'intérêt porté par les entreprises marocaines à la transformation digitale

Pour évaluer l'intérêt porté par les entreprises marocaines à la transformation digitale, il convient en premier lieu de mettre en évidence la place qu'occupe l'innovation au sein de leur stratégie globale.

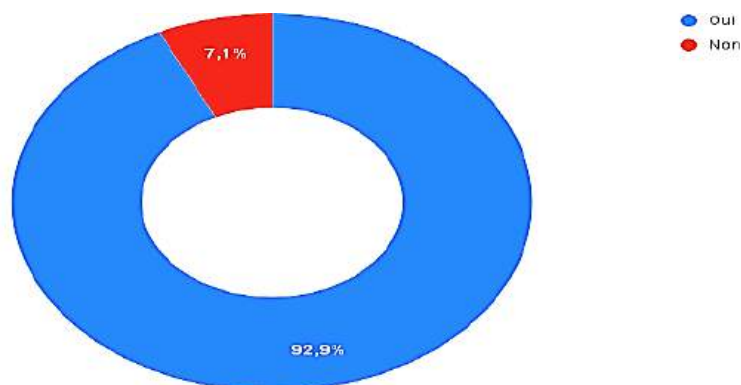
Figure 1 : l'ouverture des entreprises marocaines sur les idées innovantes



Source : Auteur

Plus de 89% des répondants encouragent l'ouverture sur l'innovation, puisque leur réponse a varié entre d'accord et tout à fait d'accord. Ce qui montre que la majorité des entreprises marocaines acceptent de s'évoluer et se moderniser par l'implantation des idées innovantes. Alors, il est temps de se poser la question sur leurs avis en ce qui concerne la nécessité de recourir au digital.

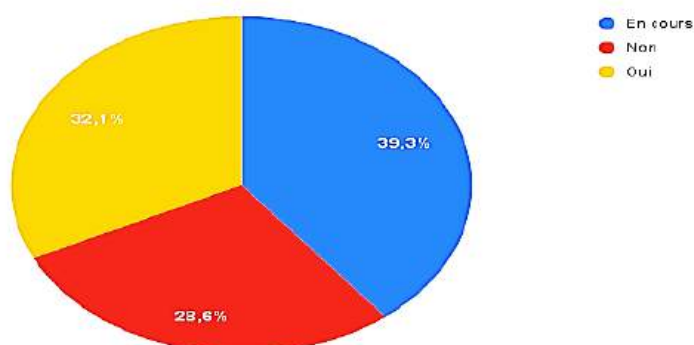
Figure 2 : la nécessité de recourir à la transformation digitale



Source : Auteur

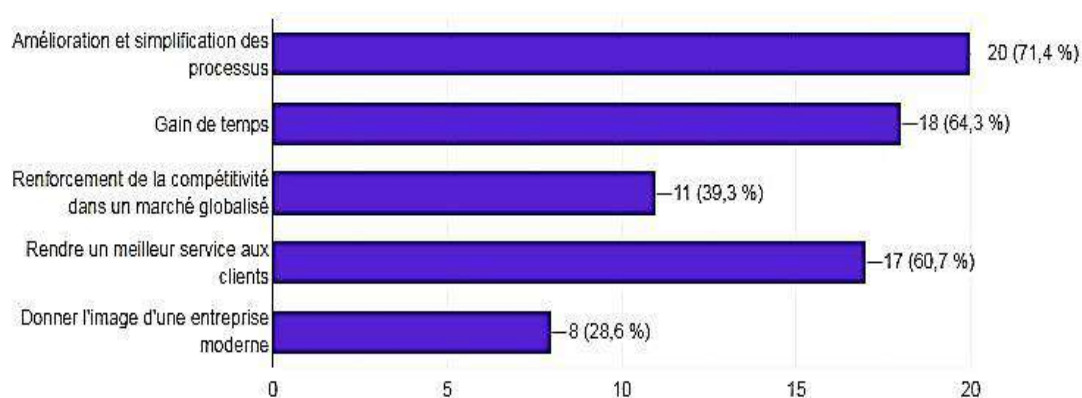
Presque la quasi-totalité (92,9%) des répondants sont conscients par l'intérêt du digital puisqu'ils considèrent que le recours à une transformation digitale est devenu une nécessité.

Figure 3 : le recours des entreprises marocaines à la transformation digitale



Malgré la prise en conscience de l'importance de la digitalisation, une part importante des entreprises marocaines n'a pas encore opéré une transformation digitale, alors que 39% déclarent qu'elles sont en cours d'opération contre 28% déjà avancées. Cela peut se traduire par le fait que le Maroc est encore loin du chemin de maturité digitale.

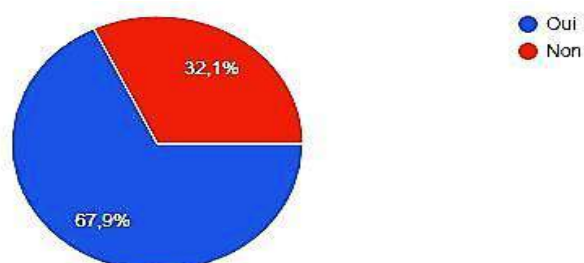
Figure 4 : les opportunités offertes par la transformation digitale



Source : Auteur

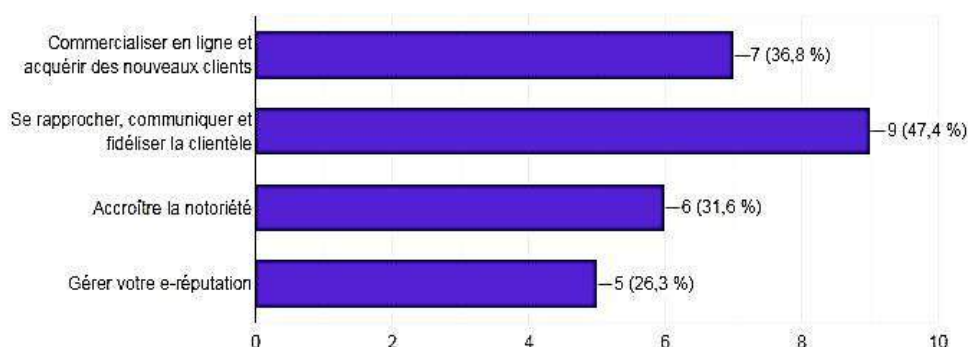
Amélioration et simplification des processus, gain de temps et rendre un meilleur service aux clients sont les opportunités majeures attendues par les entreprises marocaines opérant une transformation digitale afin de pouvoir renforcer leur compétitivité dans un marché globalisé. Pour bénéficier de ces opportunités, il faut disposer des solutions et moyens digitaux au sein de l'entreprise.

Figure 5 : la présence des entreprises marocaines sur les réseaux sociaux



Source : Auteur

Figure 6 : les opportunités offertes par la présence sur les réseaux sociaux



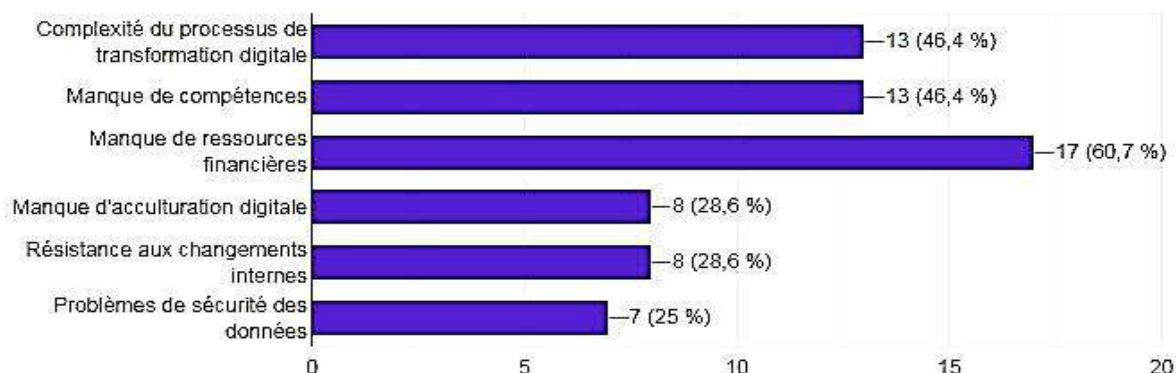
Source : Auteur

D'après la figure 5, plus de 67% déclarent leur présence sur les réseaux sociaux, contre 32% négligent son importance par leur absence. En effet, selon la figure 6, se rapprocher, communiquer et fidéliser la clientèle en plus de commercialiser en ligne et acquérir des nouveaux clients sont les premiers objectifs visés par les entreprises marocaines présentes sur les réseaux sociaux.

6.2. Les entreprises marocaines face aux défis de la transformation digitale

Cet axe met en lumière les principaux défis de la transformation digitale auxquels sont confrontées les entreprises marocaines.

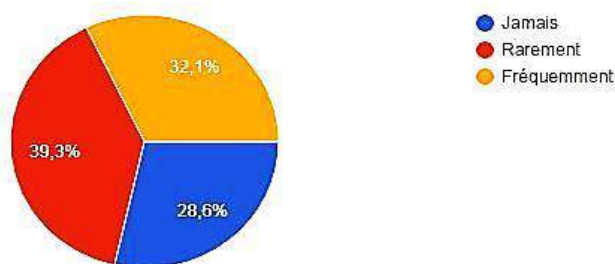
Figure 7 : les principaux défis à la transformation digitale pour les entreprises marocaines



Source : Auteur

Les principaux défis posés par la transformation digitale sont liés en premier temps au financement, l'entreprise doit pouvoir allouer un budget important pour se lancer vers la digitalisation. À ce titre, plus de 60% des répondants déclarent que l'engagement vers ce projet de transformation digitale est découragé suite à un manque des ressources financières. Et en deuxième temps, il existe des obstacles d'ordre humain, la réussite de la transformation est axée sur les compétences des collaborateurs, rendant indispensable la mise en place de programmes de formation adaptés. La figure 8 ci-dessous illustre le niveau de recours à la formation par les entreprises marocaines. Ainsi, la complexité du processus de transformation représente un défi supplémentaire, puisque cela nécessite des mutations profondes à tous les niveaux sous l'influence des technologies. Plus encore, plus de 28% des répondants déclarent que le manque d'acculturation digitale et la résistance au changement interne peuvent constituer des freins au projet de transformation. À ce point, il faut remettre en question la culture organisationnelle, puisqu'une culture qui encourage l'innovation, la créativité et supporte l'implantation des solutions innovantes va contribuer à l'évolution continue de l'entreprise. Alors qu'une culture organisationnelle est rigide, peu ouverte au changement, risque de freiner cette dynamique et de placer l'organisation en décalage avec les évolutions de son environnement.

Figure 8 : le recours des entreprises marocaines à la formation des collaborateurs

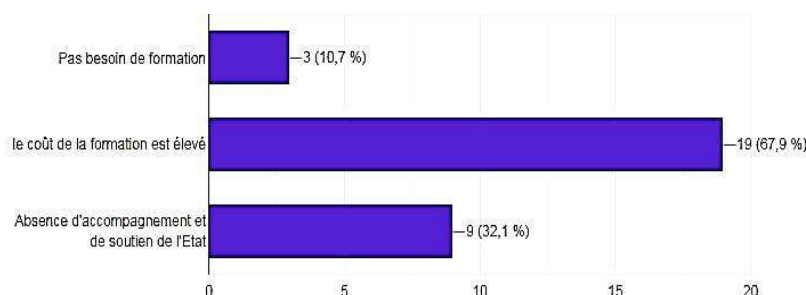


Source : Auteur

Même si 32% des répondants s'engagent fréquemment à la formation de leurs collaborateurs, elle reste une part importante des entreprises marocaines qui n'a jamais tenu de formations, ce qui crée un manque de compétences, alors que parmi les défis majeurs à relever pour une transformation digitale réussie est celui de la montée en compétence.

Dans ce cadre, la figure 9 ci-après a permis de mettre en évidence le principal frein à l'innovation qui revient à son coût élevé.

Figure 9 : les freins à la formation en entreprises marocaines



Source : Auteur

En général, les résultats mettent en évidence une prise de conscience claire de l'importance de la transformation digitale. Toutefois, sa mise en œuvre effective demeure entravée par plusieurs contraintes d'ordre financier, organisationnel et humain. En effet, le manque de ressources budgétaires, l'insuffisance de compétences numériques, ainsi que des résistances culturelles au changement, freinent considérablement la progression vers un modèle digital intégré. Des limites qui soulignent la nécessité d'adopter une approche axée sur l'accompagnement du

capital humain et l'évolution des pratiques managériales, pour réussir la transition vers le digital.

7. Discussion des résultats

7.1. Interprétation des résultats liés à H1 :

H1 : *Un niveau élevé d'ouverture à l'innovation est positivement associé à une perception renforcée du potentiel stratégique de la transformation digitale.*

Les résultats de l'enquête indiquent qu'une large majorité des entreprises interrogées considèrent la transformation digitale comme une dynamique positive, porteuse de valeur et d'opportunités. Cette perception favorable est particulièrement marquée chez les entreprises qui se déclarent ouvertes à l'innovation et proactives dans l'anticipation des évolutions de leur environnement. En effet, les répondants qui affirment accorder une place importante aux idées nouvelles, aux approches alternatives et à l'expérimentation déclarent majoritairement voir dans la digitalisation un levier stratégique pour renforcer leur performance et adapter leur modèle économique. Ce constat confirme l'hypothèse H1 et s'inscrit dans la lignée des travaux de Verhoef et al. (2021), qui associent ouverture à l'innovation et engagement actif dans les initiatives numériques.

Selon Hess et al. (2016), l'ouverture à l'innovation représente une condition préalable à la réussite des stratégies de transformation digitale : elle favorise l'acceptation du changement, encourage l'exploration de nouveaux usages technologiques, et soutient l'intégration de pratiques plus agiles. Notre enquête semble appuyer cette idée, en montrant que l'ouverture culturelle des organisations renforce leur disposition à percevoir le digital non comme une contrainte ou une obligation, mais comme une réelle opportunité de croissance.

7.2. Interprétation des résultats liés à H2 :

H2 : *Les entreprises marocaines qui perçoivent la digitalisation comme une opportunité stratégique déclarent un gain de compétitivité supérieur.*

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude confirment l'hypothèse selon laquelle les entreprises marocaines qui considèrent la transformation digitale comme une opportunité stratégique déclarent également un niveau plus élevé de compétitivité. Ce constat s'inscrit dans la continuité des travaux de Verhoef et al. (2021), qui affirment que la perception positive du digital est un déterminant clé de la performance organisationnelle, en ce qu'elle oriente les investissements, stimule l'innovation et favorise l'adaptation rapide aux mutations du marché. L'enquête montre en effet que les entreprises intègrent la digitalisation dans leurs orientations stratégiques, déclarent tirer un bénéfice direct en matière d'efficacité, d'ouverture commerciale et de rapprochement des clients. Ce lien renforce l'idée que la transformation digitale, lorsqu'elle est portée par une vision stratégique claire, devient un levier de création de valeur et un facteur de différenciation concurrentielle (Bharadwaj et al., 2013).

7.3. Interprétation des résultats liés à H3 :

H3 : *Les freins internes à la digitalisation impactent significativement le renouvellement des pratiques managériales.*

Plusieurs entreprises interrogées déclarent rencontrer des difficultés structurelles ou culturelles qui freinent la mise en œuvre d'une transformation digitale ; ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle les freins internes à la digitalisation constituent un obstacle majeur au renouvellement des pratiques managériales. Ces freins se manifestent notamment sous forme de manque de compétences numériques, d'une résistance au changement ou encore d'un accès limité aux ressources financières nécessaires.

Résultat qui rejoint les conclusions de de Bounfour (2016), qui souligne que les projets de transformation digitale échouent souvent non pas à cause des outils technologiques eux-mêmes, mais à cause de blocages internes, qu'ils soient organisationnels ou humains.

Dans le contexte marocain, l'intensité des freins perçus limite les initiatives du renouvellement du mode de management. En effet, les entreprises les plus affectées par des freins internes déclarent avoir du mal à adapter leurs modes de communication, à renforcer la collaboration ou à faire évoluer les processus décisionnels. Ce résultat s'aligne avec les observations de Kane et al. (2015), pour qui la transformation digitale nécessite une culture managériale ouverte, agile, et orientée vers le changement. En son absence, l'organisation reste figée dans des pratiques traditionnelles, même si elle adopte certains outils numériques en surface. Ce qui impose que toute stratégie digitale efficace doive impérativement inclure un accompagnement organisationnel adapté.

8. Conclusion

À la lumière de notre analyse, la transformation digitale est vue comme une réinvention de l'entreprise par l'intégration de nouvelles pratiques et nouvelles techniques qui s'appuient sur l'adoption des solutions et moyens digitaux permettant à l'entreprise de bénéficier de plusieurs opportunités, notamment en matière d'amélioration des relations entretenues avec les collaborateurs ainsi que les clients, simplification des processus et renforcement du positionnement stratégique sur le marché. En effet, la transformation digitale ne constitue plus un choix, mais plutôt une nécessité pour toute entreprise qui désire se procurer un avantage concurrentiel et faire évoluer ses activités.

En guise de conclusion, ce travail ambitionne d'apporter une contribution à la littérature scientifique en clarifiant les contours conceptuels de la transformation digitale, tout en sensibilisant les entreprises, notamment marocaines, à l'importance de repenser leurs modèles de management à l'ère du numérique. Alors, en croisant les apports théoriques et les résultats empiriques issus d'une enquête terrain, pour ne pas tomber dans l'obsolescence et partir en fumée, les entreprises marocaines sont appelées à chercher des voies pour surmonter les défis auxquels elles sont confrontées afin de garantir la réussite de la transformation digitale et se prospérer dans un environnement en perpétuels changements. Ce constat ouvre des perspectives pour des recherches futures pour suggérer des pistes permettant de faire face aux défis qui freinent l'évolution de plusieurs entreprises marocaines.

La principale limite de cette étude réside dans la taille réduite de l'échantillon, qui revient à un délai de collecte relativement court. Un élargissement futur de l'échantillon permettrait d'approfondir l'analyse et cerner de plus les spécificités de la transformation digitale dans le tissu entrepreneurial marocain.

Références :

- (1). Benyacoub, B., Abdellah, H. A. (2021). Le management et la révolution digitale, plus de résilience face à la crise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 4, n°3.
- (2). Besson, M., Baudoin, E., Berger-Douce, S., Boughzala, I., Chardel, P. A., Dang Nguyen, G., ... & Roux, C. (2016). *Entreprise du futur. Les enjeux de la transformation numérique*. Livre blanc.
- (3). Bharadwaj, A., et al. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- (4). Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Springer.

- (5). Bounfour, A., Fernandez, V., & Waller, E. (2015). Cloud computing and organisational design: towards a comprehensive research agenda. *Systemes d'information management*, 20(4)
- (6). Brasseur, M., Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : Entre aliénation et émancipation. *CAIRN.INFO*, 2018 /2, n°21. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-143.htm>
- (7). business and capgemini consulting
- (8). Cadix, A., Pointet, J. M. (2002). *Le management à l'épreuve des changements technologiques*. Editions d'Organisation.
- (9). Charpentier, P. (2007), *Management et gestion des organisations*, Armand Colin.
- (10). Colin, N., Landier, A., Mohnen, P., & Perrot, A. (2015). *Economie Numérique*. *CAIRN.INFO*, 2015/7, n° 26. <https://www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyseeconomique-2015-7-page-1.htm>
- (11). Dussart, C. (2017). Transformation numérique des entreprises : Faites-en votre priorité ! *Gestion*, 42(2), 86. <https://doi.org/10.3917/riges.422.0086>
- (12). Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*.
- (13). Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *Information Systems Journal*, 27(6), 635–671. <https://doi.org/10.1111/isj.12157>
- (14). Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation : Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
- (15). Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- (16). Kane, G. C., et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- (17). Karimi, J., Walter, z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. In *Journal of Management Information Systems*.
- (18). Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6).
- (19). Mazzone, D. M. (2014). Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. *Smashbox Consulting Inc*.
- (20). Mouveau, P. A. (2018). *Manager 5.0 le retour de l'humain à l'heure du digital*. Maxima, Paris.
- (21). Paquet, P. (2005). *De l'information à la connaissance*. Hal Open Science. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02097061>
- (22). Plane, J. M. (2012). *Théorie et management des organisations*. Dunod, Paris, 3^{ème} édition.
- (23). Plekhanov, A., Stognief, N., Matzner, M., & Beverungen, D. (2022). Charting the Emerging Financial Ecosystems: The Roles of Digital Platforms and Data Analytics. *IFAC-PapersOnLine*, 55(10), 2413–2418. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.011>
- (24). Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. In *international journal of Innovation Management*, Vol.21, n°8.
- (25). Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). *Information technology and the good life*. In *Information systems research*. Springer, Boston, MA.

- (26). Susanti, D., Haryono, T., & Setyawati, I. (2023). Organizational agility and digital readiness in SMEs. *Asian Journal of Business Research*.
- (27). Veltz P. (2008), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- (28). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- (29). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems Review*.
- (30). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- (31). Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting.
- (32). Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary — The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>