

Livre Blanc

**Maroc : une nécessaire
transition numérique
informée, inclusive et
humaine**



**COMPAGNIE MÉDITERRANÉENNE
D'ANALYSE ET D'INTELLIGENCE
STRATÉGIQUE**

LIVRE BLANC

SOMMAIRE

Avant-Propos	5
La technologie et l'humain	7
Partie 1 - Une transformation engagée.....	9
I. Le Maroc s'est ouvert au numérique	9
II. Une attente forte concernant la valorisation du potentiel de la numérisation	11
Partie 2 - Vers une transformation des écosystèmes marocains.....	16
I. Transformation des fonctions production et support.....	16
II. 5 critères de choix de solution numérique à surveiller de près.....	17
III. Numérique et intelligence stratégique	20
L'information issue des sources ouvertes et son utilité dans la transformation numérique	21
La dimension technologique de la veille concurrentielle.....	23
Partie 3 - Une transformation qui s'accélère et se poursuivra.....	25
I. La recherche et les innovations au Maroc.....	25
II. Gestion de la data : nouvel enjeu de compétitivité	28
III. Evolutions à anticiper – Innovation et production demain : cas du secteur bancaire	31
Partie 4 - axes prioritaires pour accompagner la transition digitale	34
I. Une culture à promouvoir, pour une gouvernance inspirée	34
II. Focale sur les ressources humaines.....	36

LIVRE BLANC



Avant-Propos

Pourquoi la CMAIS traite-t-elle ce sujet ?

La Compagnie Méditerranéenne d'Analyse et d'Intelligence Stratégique (CMAIS) a pour objet de mettre à disposition de ses clients des outils d'aide à la décision par la recherche, l'identification et le recoupement d'informations critiques. Selon BPI France, 45% de décideurs de PME/ETI admettent se sentir seuls face aux décisions stratégiques, d'où la nécessité de plus en plus prégnante d'un accompagnement en intelligence économique et stratégique.

Constatant la multiplicité des avis et interventions, au sujet de la transformation numérique, la réalisation de ce livre blanc a souhaité contribuer à l'actualisation et à la compréhension des points essentiels de ce sujet pour les acteurs économiques et politiques. Ceux-ci ont en effet besoin d'y voir clair pour faire leurs propres choix et arbitrages.

La transformation en cours, dont nous verrons que les aspects humains sont essentiels, ne se fera en effet qu'avec l'implication et l'engagement de chacun, en tant qu'acteur sur le terrain et dans ses propres responsabilités.

Clés de lecture de la transformation numérique

Parler de la transformation numérique au Maroc nécessite certes d'analyser ce qui se passe au Maroc, mais surtout de comprendre les bouleversements qu'apporte le monde du numérique au quotidien. Il s'agit d'identifier la manière dont le Maroc et nous-mêmes, Marocains, pouvons-nous approprier les connaissances nouvelles sur le digital et les mettre concrètement au service de la construction de notre environnement de travail.

L'AUSIM a édité en 2019 un livre blanc¹, qui fait référence et que nous recommandons à ceux qui veulent se faire une culture générale sur le sujet de la transformation numérique en cours, au sens général du terme. Nous avons voulu ici, un an après, éditer un travail plus en rapport avec l'intelligence économique, qui focalise donc l'attention sur l'impact de la transformation pour les entreprises, les institutions et les citoyens.

Comment suivre sans être submergé d'informations?

Chaque organisation, entreprise, association ou institution, doit apprendre à trouver les outils et les méthodes pour s'approprier les transformations en cours et identifier la problématique numérique propre à son champ d'activité.

Trouver les informations nécessaires pour mener cette transformation, implique la nécessité de renouveler les modèles de pensée, de production, de management, en envisageant sans cesse les évolutions à venir et leurs conséquences.

Cf. <http://www.ausimaroc.com/livre-blanc-la-transformation-digitale-au-maroc/>

Que l'on utilise l'expression « transformation numérique » ou qu'on préfère « transformation digitale », c'est le terme « transformation » qui est important. Cette transformation s'impose par la concurrence internationale. Elle vient de l'extérieur de l'individu, des organisations ou même des Etats, elle s'impose aux acteurs par l'émergence des techniques et l'adoption de nouveaux comportements.

Il convient donc à chaque personne ou entité qui veut s'insérer dans la dynamique mondiale de remettre en cause un certain nombre d'habitudes. Nouvelles technologies et nouvelles pratiques s'imposent naturellement, par l'expérience citoyenne, par la mode, par la concurrence, par la pression du marché. Ainsi, c'est l'ensemble de la société marocaine, tout comme des sociétés voisines, proches ou lointaines, avec la société planétaire, qui se transforment.

De la même manière que le client peut aujourd'hui disposer des informations relatives à un produit acheté chez un commerçant, le citoyen, à travers les plateformes numériques, prend conscience des droits vis-à-vis des institutions.

Ainsi la transformation dont nous parlons est bien sûr celle des technologies, mais plus encore celle des usages, de notre capacité à les utiliser et finalement à en maîtriser l'emploi, pour permettre à nos sociétés d'évoluer dans le bon sens.

A ce titre, parvenir à l'inclusion numérique de tous est nécessaire. Il s'agit de rendre le numérique accessible à chacun et de transmettre les compétences, qui seront les moyens d'une véritable efficacité, par la cohésion sociale et économique. Cette inclusion

numérique est autant la condition de l'optimisation des ressources humaines que celle de l'adaptation de l'ensemble de nos organisations aux évolutions futures.

Notre **intelligence** nous permet de comprendre comment fonctionne notre environnement, afin de pouvoir satisfaire au mieux nos besoins. Mais que vaudrait une telle intelligence, si elle restait individuelle, sans se déployer de manière collective au niveau des organisations et de la nation ? Les outils de l'intelligence économique et de l'intelligence stratégique, permettent aux organisations tout à la fois de collecter et d'analyser l'information nécessaire à leur développement, mais aussi d'identifier comment la gestion et l'échange des connaissances favorisent l'acquisition des objectifs particuliers et collectifs.

Durant les vingt dernières années, le Maroc a déployé d'importants efforts sur les infrastructures et les équipements. Les citoyens et entreprises sont connectés, comme le montre d'ailleurs le taux de pénétration Internet.

Mais le constat est parallèlement fait qu'il manque encore des contenus marocains pour le citoyen, des solutions adaptées pour l'entreprise, et un écosystème spécialisé pour le rayonnement à l'international. Abdellatif JOUAHRI, Wali de Bank Al-Maghrib (BAM) souligne « l'importance de la disponibilité de données économiques et statistiques fiables, compte-tenu de l'ampleur de la tâche que constitue la production statistique pour une meilleure prise de décision publique². »

La crise sanitaire du printemps 2020 a été le catalyseur des volontés pour la mise en place effective des éléments clés de la transformation ; mise en place et transformation qui restent à consolider.

I. Le Maroc s'est ouvert au numérique

Une ouverture constatée

Le droit d'accès à l'information publique figure parmi les avancées de la Constitution de juillet 2011. Ainsi, il est désormais acquis que : « Les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public (...) ». Ce droit n'est limité que par la loi pour des contraintes éventuelles liées à « la défense nationale, la sûreté

REPERES DE LANGAGE

Avantage technique pour le Maroc

Au Maroc, le **taux de pénétration Internet** est de 62%, soit près de 22,57 millions marocains connectés. Ce taux de pénétration dépasse la moyenne mondiale de deux points positionnant le Maroc devant l'Afrique du Sud (40%), l'Égypte (40%) et le Nigéria (12%)* ».

* Cf. Article de [litidal Fettah](#), enseignante chercheuse à l'Université internationale de Casablanca, se réfère ici au Rapport digital annuel de « We are social » et Hootsuite. www.wearesocial.com/fr/blog/2018/01/global-digital-report-2018

² [Article de La Tribune \(Maroc\) du 21/01/2020](#)

intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes » et « l'atteinte aux droits et libertés » (art. 27)³. »Par ailleurs, selon l'Indice d'ouverture des données⁴, le Maroc se classait 42^{ème} sur 178 pays au niveau mondial en matière d'Open Data en 2018. Numéro un en Afrique du Nord, le royaume occupe la deuxième place des pays arabes et la 3^{ème} en Afrique, après le Rwanda et l'Ile Maurice.

Ainsi est constatée l'ouverture, au Maroc et pour les utilisateurs intéressés, des micro-données anonymisées des opérations statistiques.

Mais une valorisation difficile

En effet, si le Maroc a été le premier pays africain à se doter d'une plateforme open data, diffusant les données des différents organismes publics sur le portail www.data.gov.ma (dès 2011), le Maroc n'a cependant pas suffisamment avancé sur ce chantier. « En effet, le Maroc a enregistré une régression significative sur l'indice Open Data Barometer, passant du 40^{ème} rang en 2013 au 79^{ème} rang en 2016 ».

Concernant le classement relatif à l'indice de l'e-gouvernement, selon le rapport de la Cour des Comptes, « le Maroc est passé du 140^{ème} rang (2008) au 82^{ème} (2014) », mais la lourdeur administrative a empêché l'actualisation et en 2018, le Maroc a perdu des places, se classant 110^{ème} pour l'e-gouvernement.

La publication digitalisée de données publiques est à la fois un outil de développement de la démocratie, qui permet aux citoyens, aux chercheurs académiques, aux entreprises et à l'administration elle-même, d'utiliser ces données d'une manière plus efficace, et un facteur de progrès économique pour créer de nouveaux produits et services innovants. Entrée en vigueur en mars 2019, la loi 31-13 sur

³ [Rapport CESE 2013](#) *Open data, La libération des données publiques au service de la croissance et de la connaissance*

⁴ *Observatoire des données ouvertes (Open Data Watch)*

le droit d'accès à l'information est un outil législatif représentant un formidable levier pour promouvoir l'open data dont les gouvernants doivent se saisir. Au mois de juin 2020, le ministre de l'économie et des finances Mohamed Benchaaboun, a diffusé une circulaire précisant les procédures et mesures de mise en application de la loi au niveau des administrations et institutions publiques. Un portail www.chafafiya.ma a été mis en ligne à cet effet avec la promesse de fournir l'information publique demandée par le citoyen dans un délai maximal de 14 jours.

II. Une attente forte concernant la valorisation du potentiel de la numérisation

L'exemple de l'Estonie est souvent donné par les experts marocains, comme significatif de ce qu'il est potentiellement possible de faire. Cela montre en tout cas à tous qu'un petit Etat volontariste, qui met en ligne des contenus et développe des infrastructures à la hauteur de ses contenus, peut devenir un Etat digitalisé en avance sur bien des nations plus riches et théoriquement avancées.

Pour que cela soit possible, tous les acteurs doivent se mobiliser, dans une perspective cohérente et suivre un agenda mis en place par l'Etat. Les partenariats public-privé doivent permettre les synergies nécessaires à l'atteinte des résultats dans les délais. C'est ce qu'a finalement semblé rendre possible la crise du Coronavirus.

- Durant la période de confinement liée à la COVID-19, de nombreux faits attestent les progrès réalisés, tant dans le public et les EEP, que dans le privé.
- Les services publics ont dû consolider leurs systèmes d'information, afin de répondre aux attentes des citoyens et des entreprises. C'est notamment le cas du ministère de l'Économie, des finances et de la réforme de l'administration,

qui a lancé plusieurs initiatives, en collaboration avec l'Agence de développement du digital (ADD), visant notamment à accompagner le travail à distance et l'échange de documents administratifs. Les administrations et établissements publics peuvent désormais gérer électroniquement les flux des courriers entrants et sortants, automatiser le traitement des courriers et dématérialiser complètement la signature des documents administratifs, ce qui est une véritable avancée.

- Le ministère marocain de la Justice, a annoncé finaliser les derniers détails du programme de transformation numérique du système judiciaire, qui devrait être mis en œuvre.
- Du point de vue du privé, on a vu apparaître une plateforme de conseil juridique, qualifiée par la presse de « premier cabinet d'avocats virtuel », ainsi que la première plateforme sécurisée marocaine de visioconférence en ligne.
- De manière plus globale et significative pour l'environnement des affaires, **Barid Al-Maghrib, dont c'est la prérogative, a décidé de simplifier sa procédure d'octroi pour rendre plus accessible la signature numérique** et les textes ont été élaborés à cette fin.

Nécessité de contenus marocains d'information fiable sur le numérique

La question est aussi, pour l'utilisateur final des outils numériques, qu'il soit citoyen, en entreprise ou institutionnel, de savoir exactement de quoi on parle.

La question de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire du soutien qualitatif apporté à l'utilisateur final, dans la détermination et l'expression de son besoin exact en termes compréhensibles par

le professionnel du service informatique est un vrai souci. Ce conseil est aussi nécessaire dans l'arbitrage entre les solutions possibles, intégrant les contraintes de coûts et d'infrastructures.

Les professionnels du numérique sont aussi, à tort ou à raison, considérés comme souvent enfermés dans leur propre culture, ceux-ci devraient donc pouvoir adapter leur langage à leurs prospects et à leurs clients, sachant qu'un échelon intermédiaire de conseil serait le bienvenu entre maîtrise d'ouvrage (maître de la commande) et maîtrise d'œuvre (réalisation de la vente et de la prestation numérique). Si ceci est souvent réalisé au niveau des grandes entreprises ou des administrations centrales, les PME, les administrations locales et les particuliers sont le plus souvent les otages de leur prestataire de service, ce qui nuit à la confiance mutuelle et freine les engagements de dépense des petites entreprises.

Les résultats des projets de l'Etat attendus

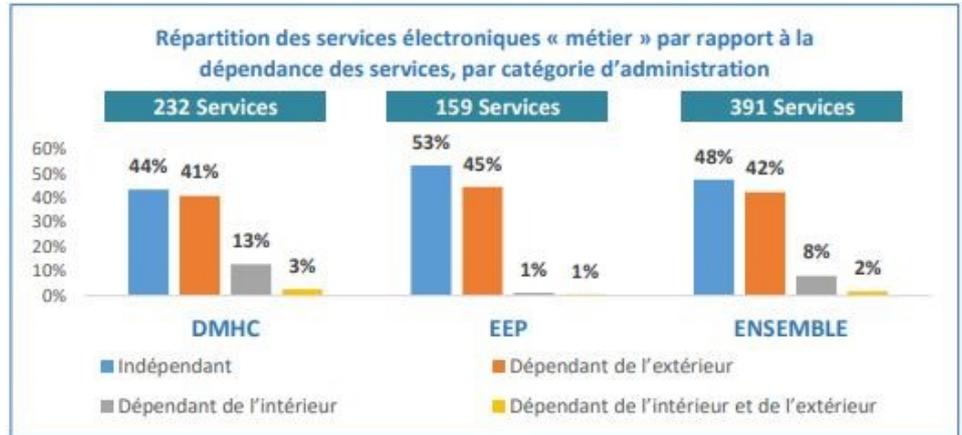
Dans le cadre de la transformation numérique de l'administration⁵, cinq projets étaient prévus dont la mise en place d'un outil pour mesurer le niveau de maturité numérique des services publics. Ces projets ont été pour la plupart réalisés et une étude⁶ mesurant le degré de maturité des services électroniques publics a été mise en ligne au mois de mai 2020 par le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique. Il ressort de cette étude que sur 87 EEP et administration ciblées 453 services électroniques ont été recensés dont 86% (391) sont dédiés aux fonctions métier.

L'étude révèle par ailleurs que 45% des services électroniques métiers sont exclusivement dédiés au citoyen et 40% exclusivement aux professionnels. 48% des services électroniques sont indépendants, s'effectuant au niveau d'une seule administration

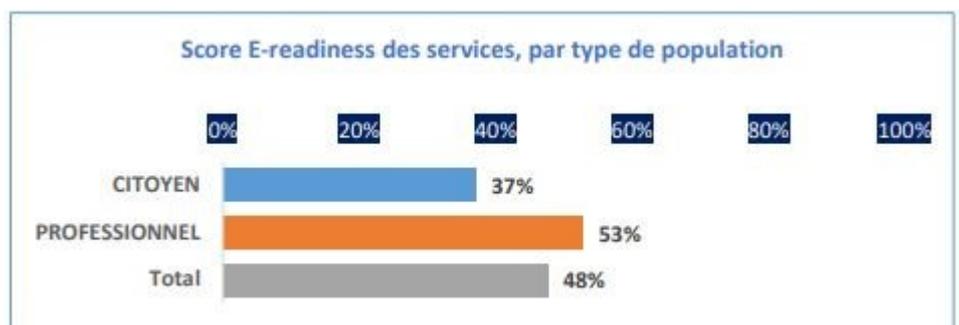
⁵ « Plan national de la réforme de l'administration publique 2018-2021 »

⁶ http://ereadiness.service-public.ma/assets/files/Rapport_detaille_resultats_enquete.pdf

quand 42% des services électroniques sont dépendants de l'extérieur, l'utilisateur ayant à interagir avec au moins deux administrations.



Toutefois malgré l'existence de services électroniques les procédures administratives restent lourdes. Les services du Ministère de l'intérieur sont les administrations les plus sollicitées par les usagers afin d'obtenir les documents exigés pour l'obtention des services offerts par les autres administrations. 197 services électroniques nécessitent un document délivré par le ministère de l'intérieur alors que l'existence de la carte nationale d'identité devrait dispenser de présenter plusieurs de ces documents. L'étude affirme ainsi que «Les administrations productrices d'informations peuvent jouer un rôle important dans le projet de dématérialisation des services, en permettant aux autres administrations l'accès aux informations dont elle a besoin, ce qui va dispenser les usagers de fournir plusieurs documents administratifs ».



L'étude réalisée a permis de calculer le score de maturité électronique (e-readiness) des services offerts par les institutions étudiées. Ainsi seulement 37% des services offerts aux citoyens sont jugés électroniquement matures contre 53% des services offerts aux professionnels. Elle rapporte ainsi la nécessité de repenser le parcours utilisateur de ces services afin qu'ils puissent pleinement jouer leur rôle.

PARTIE II –Vers une transformation des écosystèmes marocains

Au niveau des entreprises, de nombreux acteurs s'impliquent, avec plus ou moins d'impact, dans l'analyse de la transformation et dans l'accompagnement des acteurs. La CGEM qui comptait jusqu'à récemment deux commissions chargées du numérique a rationalisé son dispositif et regroupe l'ensemble en une commission : *Commission Start-ups et Transformation Digitale*⁷.

L'APEBI a quant à elle publié un *Recommandation Paper* en décembre 2019⁸, annonçant : « Notre ambition est de positionner le secteur du digital et de l'IT au cœur du modèle de développement. »

I. Transformation des fonctions production et support

La fonction production

L'ONUDI⁹ table sur un gain de 25% de productivité pour les entreprises industrielles qui passeront à l'industrie 4.0 au Maroc. C'est en effet ce que peuvent évaluer les grandes études qui sont faites sur le sujet.

La transition vers l'industrie 4.0, qui se fait notamment au travers des objets connectés et ce que l'on appelle IoT (*Internet of Things*), ne concerne bien sûr pas que la grande industrie et il est nécessaire que les différents métiers, qui souhaitent transmettre de l'information entre différents outils de travail s'en saisissent.

Les fonctions support fortement impactées

Les fonctions « support » des entreprises sont très fortement impactées par la transformation numérique. La fonction RH apparaît primordiale, notamment dans les institutions publiques

⁷ www.cgem.ma/fr/commissions/commissions/commission-start-ups-et-transformation-digitale-2264

⁸ www.apebi.org.ma/wp-content/uploads/2019/12/APEBI_RP_Digitale_05122019.pdf

⁹ Organisation des nations Unies pour le développement industriel

où la gestion des emplois et des compétences comporte de gros volumes et demande à être optimisée.

La fonction achat n'en est pas moins stratégique pour autant. Il est convenu de considérer que la fonction achat représente environ 60% du chiffre d'affaire des entreprises (70% pour le BTP au Maroc). Réaliser des gains sur les achats en optimisant le rapport qualité / prix, permet donc de réaliser des gains de productivités et de gagner en compétitivité, par un lien logique direct, et rapide si les méthodes de travail sont automatisées. Suite à l'état d'urgence sanitaire et conformément à la circulaire du ministre des finances, ADM a accéléré la digitalisation de ses achats à travers le déploiement d'une solution de dématérialisation de son processus achats afin de simplifier et d'améliorer l'accès et la soumission aux marchés d'ADM¹⁰.

II. 5 critères de choix de solution numérique à surveiller de près

Les dirigeants opérationnels et les DSI, qui sont à la recherche d'une solution efficiente se détermineront en dernier ressort en fonction de l'expérience utilisateurs. C'est en effet l'usage aisé par le plus grand nombre, qui déterminera l'efficacité à terme.

Cinq critères ressortent des données recueillies dans les sources spécialisées. Ces critères ont le mérite d'avoir été mis à l'épreuve de la crise :

¹⁰ <https://aujourd'hui.ma/automobile/autoroutes-du-maroc-fort-engouement-pour-la-plateforme-des-achats>

Critères	Matérialisation
Adaptabilité	<p>La solution doit s'adapter à l'infrastructure existante et aux workflows et non l'inverse ; elle doit apporter une véritable plus-value, et notamment de permettre à l'organisation de conserver son activité en cas de crise (résilience), mais plus encore de faire progresser les membres et l'organisation (partage de documents et de travail en ligne, fonction réseau social, etc.)</p>
Agilité	<p>La solution doit permettre de concevoir une interface utilisateur complète selon les propres souhaits du commanditaire et être également « interfaçable » avec les systèmes en place. Il doit permettre la gestion agile et être adapté au plus grand nombre d'utilisateurs. La solution doit offrir aux développeurs internes la possibilité de réaliser leurs propres développements sans avoir à solliciter l'éditeur de la solution (extensibilité).</p>
Stratégie	<p>La solution doit mettre l'intelligence artificielle et le « pouvoir de la donnée » au service de la stratégie de l'organisation, en intégrant des algorithmes nouveaux et en prenant une part croissante de la complexité des problématiques de l'organisation, qu'elles soient logistiques (économies), commerciales (ciblage des prospects), industrielles (planification des processus) ou autres.</p>

Gains liés à l'automatisation	La gestion robotisée des processus permet à la fois de maintenir les activités en cas de crise et de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée.
Rendement	La solution doit pouvoir supporter les mises à jour logicielles et avoir un bon retour sur investissement dans le temps. Le retour peut être direct, en remplaçant avantageusement une solution ancienne, ou indirect, en traitant de nouvelles fonctions, qui auraient pu représenter un investissement supérieur.

III. Numérique et intelligence stratégique

Un dirigeant ne peut laisser une intelligence artificielle déterminer totalement ses objectifs, s'ils sont réellement stratégiques, car il deviendrait l'instrument de ses propres outils ou de ceux qui les conçoivent ou les manipulent. Il ne peut pas non plus déléguer totalement l'analyse stratégique qui précède et c'est donc lui qui détermine les pistes de recherche du renseignement nécessaire à l'action et qui l'acquiert au premier chef.

C'est pourquoi il ne doit pas perdre de vue, et le numérique ne fait pas exception, que l'intelligence économique et l'intelligence stratégique sont les outils privilégiés qui permettent à l'humain de rester maître du jeu.

Dans ce cadre, il nous est apparu important de souligner deux pistes essentielles dans les choix stratégiques des dirigeants: il s'agit d'abord des **développements de l'analyse des sources**

ouvertes (open sources intelligence ou OSINT pour les anglo-saxons) et ensuite **des évolutions de la dimension technologique dans la veille concurrentielle.**

L'information issue des sources ouvertes et son utilité dans la transformation numérique

La conjonction, qui a vu se développer concomitamment la démocratisation de l'internet, l'émergence des réseaux sociaux d'une part et des plateformes interactives d'autre part, a grandement favorisé la création de contenu par les internautes eux-mêmes. De la presse en ligne jusqu'au simple blog animé par un internaute lambda, l'internet a facilité la création et la diffusion d'informations en différentes langues, qui se présentent sous différents formats (son, image, texte, etc.). Les internautes créent leur propre contenu qu'ils peuvent par la suite relayer à une très large audience. Une grande quantité d'information est donc créée de façon ininterrompue. A cela s'ajoute la télévision, la radio, la presse papier qui sont autant de vecteurs de diffusion largement utilisés dans le monde.

L'ensemble de ces outils/vecteurs offrent des sources d'information (gratuites ou payantes) accessibles à tous via des différents médias. Ce sont les sources ouvertes. Ces dernières contiennent une grande quantité d'information ayant potentiellement une valeur stratégique. Nous sommes donc plongés en permanence dans un bain d'information contenant énormément de « bruit ». L'information ayant une valeur stratégique est donc perdue dans la masse. Comment distinguer l'information stratégique du bruit et détecter les signaux faibles ?

Du fait de la multitude des informations disponibles en différentes langues, formats et sur différents médias, les sources ouvertes offrent la possibilité de pouvoir les recouper entre elles. Nous pouvons obtenir des données et éléments essentiels sur une entreprise, un concurrent, sur l'impact d'une action prise par une personne influente ou un groupe de personne. Il est également possible d'identifier des tendances lourdes au niveau de la demande ou de l'offre d'un produit, de détecter les signaux faibles d'aujourd'hui qui seront les menaces ou les opportunités de demain. Autant d'informations stratégiques contenues dans les sources ouvertes que le praticien de l'Intelligence Economique est en capacité de fournir au commanditaire.

L'expert en IE dispose d'un modèle qui permet d'exploiter la richesse des sources ouvertes. A travers l'application du modèle d'analyse, la grande quantité

d'information, une fois traitée, recoupée et analysée devient un renseignement stratégique exploitable pour une entreprise ou un décideur. Ce modèle peut être automatisé grâce notamment à la numérisation des données et du contenu.

Au vu du nombre conséquent de sources et d'informations disponibles, les solutions qu'offrent les nouvelles technologies deviennent indispensables pour la collecte et le traitement. Les évolutions technologiques et la numérisation des informations ont permis de créer des solutions (certaines sont gratuites mais les plus performantes sont payantes) qui offrent la possibilité de mieux maîtriser la phase de collecte pour en extraire des informations pertinentes. Les évolutions techniques permettent de stocker les informations dans des bases de données en vue d'une réexploitation voire la constitution d'une base de connaissances. Elles ont également facilité la diffusion des informations au sein d'une même structure.

D'autres évolutions techniques et technologiques relatives au traitement de l'information verront le jour. Il s'agit de nouvelles techniques pour améliorer le traitement des informations issues des sources ouvertes à travers le traitement des images, la transcription d'un audio (émanant d'une émission de radio par exemple), la structuration, la hiérarchisation, le recoupement,... En somme, le renseignement à partir des données des sources ouvertes, c'est à dire la veille, se nourrit des nouvelles technologies. Ils deviennent indissociables l'un de l'autre et se nourrissent l'un l'autre. Ainsi, le rôle de l'expert en IE est de déterminer avec quel outil, il appliquera son modèle pour répondre de façon idoine au besoin du commanditaire. La veille va permettre aussi bien à l'expert en IE qu'aux opérateurs économiques et sociaux d'actualiser leurs connaissances scientifiques et technologiques, se renseigner sur l'évolution des offres en outils numériques afin de maintenir le bon niveau de connaissance, et enfin de disposer de connaissances sur tous les paramètres humains et technologiques réels de la transformation.

Mountacir ZIAN, Directeur général – CMAIS Associate

La dimension technologique de la veille concurrentielle

La veille technologique permet, dans un périmètre arrêté, de surveiller les nouveaux brevets, nouvelles technologies et innovations qui peuvent transformer le métier d'une structure. Mais aussi utile soit-il, ce type de veille reste malheureusement souvent réservé aux entités d'une certaine taille critique et n'est souvent assuré qu'à minima par des structures de taille moindre. La veille technologique peut ainsi être envisagée comme sous-thème de la veille concurrentielle, typologie de veille bien plus généralisée et accessible aux différentes structures du tissu économique.

La veille concurrentielle est en effet l'un des premiers réflexes de veille stratégique pour les entreprises. Elle leur permet d'évaluer leurs positions au sein d'un marché et d'appréhender la structuration de la concurrence. Les efforts de veille concurrentielle restent néanmoins souvent cantonnés à un aspect « marché » qui doit être dépassé pour tirer pleinement profit de cette activité de veille. Ce dépassement passe notamment par une meilleure prise en compte de la dimension technologique de la veille concurrentielle.

Le choix technologique révélateur de motivations stratégiques profondes.

Accorder davantage d'espace à la dimension technologique dans notre pratique de veille concurrentielle suppose que l'intérêt de cette démarche est clairement identifié. Ces intérêts sont multiples et il est essentiel de les catégoriser pour organiser une **veille** efficace dont le résultat sera exploitable. Afin de procéder à cette catégorisation trois questions essentielles sont à poser : Que souhaite-t-on savoir sur nos concurrents ? L'on souhaite obtenir ? Comment puis-je accéder à l'information trahissant le choix stratégique que je souhaite connaître ?

Les achats sont, par exemple, une fonction particulièrement critique pour un nombre important d'acteurs économiques. La gestion optimale des postes de dépenses permet un gain de compétitivité important et savoir qu'un concurrent a acquis un logiciel permettant d'améliorer la performance de cette fonction peut être un élément concurrentiel décisif.

Ainsi, en reprenant les questionnements soulevés plus tôt, l'acteur souhaitera savoir dans cette situation si son concurrent a investi dans l'amélioration de ses

processus d'achat. Savoir que ce concurrent a récemment acquis un logiciel permettant d'améliorer la performance de cette fonction donnera accès à une information stratégique. Ayant répondu aux deux premiers questionnements il est désormais nécessaire de savoir comment l'acteur va avoir accès à cette information et c'est à ce niveau que la dimension technologique de la veille concurrentielle prend toute son importance.

Comment se renseigner sur le choix technologique des concurrents ?

Une fois le besoin identifié, il s'agit de lister les ressources utiles qui nous permettront d'avoir accès à l'information souhaitée. Dans l'exemple pris plus haut il s'agirait de se renseigner sur les choix technologiques des divisions achat des concurrents. Plusieurs types de ressources publiquement accessibles nous permettent d'investiguer ce choix technologique (réseaux sociaux professionnels, publications institutionnelles, références clients...).

Les réalisations technologiques sont une formidable porte d'entrée pour les acteurs de la veille concurrentielle. Ces réalisations sont aujourd'hui un motif de satisfaction de décideurs qui n'hésitent pas à les mettre en avant dans leurs interventions. L'avènement de l'inbound marketing a renforcé cette mise à disposition de l'information, les organisations s'ouvrant de plus en plus vers l'extérieur au risque de mettre à disposition de concurrents des informations stratégiques sur le fonctionnement de leurs organisations. Il est dans ce sens particulièrement important d'évaluer les informations que nous mettons à disposition dans nos publications pour nous assurer qu'elles ne trahissent pas des données exploitables par des tiers.

Enfin, cette activité de veille doit nous permettre une remise en question des choix technologiques de nos organisations. Il faut ainsi humblement poser les questions qui permettent de comprendre les facteurs déterminants ayant poussé la concurrence à investir dans des technologies que l'on n'a pas encore adoptées.

Othmane KRARI, Directeur pôle CRI – CMAIS Associate

Partie 3 - Une transformation qui s'accélère et se poursuivra

I. La recherche et les innovations au Maroc

Concernant les grandes innovations, qui peuvent être menées en local, les grands groupes marocains comme l'OCP, mais aussi l'espace de co-production constitué à l'aide des investissements étrangers ont déjà permis le développement de compétences industrielles conséquentes et montrent la voie avec une recherche et développement de pointe, qui se met en marche sur les pistes nouvelles du digital, en lien avec les grands centres universitaires. La clé stratégique de **la recherche et développement** est bien-sûr la capacité de financement.

La question organisationnelle des écosystèmes, aux différents niveaux, se pose alors pour mutualiser des moyens et valoriser au maximum le potentiel national de proximité. Les administrations ou autres structures publiques ou privées semblent hésiter à prendre l'initiative de faire l'inventaire des investissements possibles avec les centres marocains spécialisés dans la recherche de haut niveau.

Il apparaît également un manque de communication sur les pistes et le cadre qui conditionneraient la participation des structures d'investissement. Parmi les évolutions organisationnelles de l'écosystème possibles et attendues par les acteurs économiques, citons :

- Le soutien à des plateformes collaboratives permettant le transfert d'informations transverses et la proposition d'initiatives innovantes

- Au site « <http://data.gov.ma/> » pourraient s'ajouter de nouvelles pages connexes, ou fonctionnalités, pour rendre les données plus facilement exploitables
- Les opérateurs téléphoniques ont des gisements de données, mais est-il possible d'y accéder et de les exploiter?

Les règles de l'open data ont été ouvertes au Maroc. N'importe qui peut théoriquement aujourd'hui exploiter les données statistiques marocaines. Cependant il semble que l'écosystème s'en soit insuffisamment saisi pour valoriser cette mine d'informations.

Quelques pistes très innovantes de rupture

Comment gérer des masses croissantes de données ?

Les grands consommateurs de données observent que les data centers actuels occupent des surfaces monstrueuses et consomment des mégawatts d'énergie. Ils coûtent en conséquence très cher, tout au long de leur vie ; trop cher pour de grandes masses d'information. Le contenu des disques durs, des bandes magnétiques ou des CD, doit être répliqué tous les cinq à dix ans, pour garantir l'intégrité des données.

L'ADN semble pouvoir apporter une réponse d'avenir à ces impasses. Les chercheurs ont montré qu'il s'agit d'un système de stockage très compact, stable dans le temps, avec une durée de vie de plusieurs centaines, voire milliers d'années. Selon le chargé de programme de stockage moléculaire des données (MIST) à l'IARPA, la généralisation de cette technologie, à l'horizon 5 à 10 ans « permettrait aux grands acteurs du cloud et de la tech de conserver les données à proximité de leurs clients, avec un coût bien moindre^a ».

L'intelligence artificielle pour 80% des entreprises en 2022 au niveau mondial

« Aujourd'hui, 75% des entreprises américaines, chinoises et européennes explorent ou développent des processus liés à l'intelligence artificielle, une tendance qui devrait s'accélérer^b. » « Si l'IA continue de se démocratiser comme les experts le prédisent, cette technologie sera présente dans 80% voire 90% des entreprises d'ici 2022. Les TPE et les PME pourraient bien être les premières concernées par ce changement majeur selon Microsoft. Nous observons également que le déploiement de l'intelligence artificielle en entreprise s'accélère dans tous les domaines et à toutes les strates. »

^a Cf. Article du quotidien français *Le Monde* du 23/01/2020 : *L'ADN, futur disque dur de l'humanité*, de Chloé HECKETSWEILER

^b <https://siecledigital.fr/2020/06/16/en-2022-80-des-entreprises-pourraient-avoir-recours-a-lintelligence-artificielle/>

REPERES DE LANGAGE

Machine Learning * :

Le Machine learning permet aux ordinateurs d'apprendre et d'agir sans avoir été programmés de façon explicite. Cette technologie recherche des « patterns » au sein des données pour diriger les actions d'un programme d'intelligence artificielle, en prenant en compte le contexte.

Blockchain * :

La blockchain est une technologie qui permet de stocker et transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle.

* Cf. Définitions données dans l'article du quotidien marocain L'économiste du 23/01/2020 : *Convergence IA et Big data pour une meilleure performance des organisations*, par les docteurs Taieb DEBBAGH et Mohammed CHITAOUY

II. Gestion de la data : nouvel enjeu de compétitivité

« Le spécialiste mondial Kaspersky Lab Researchers a classé le Maroc en troisième place sur la liste des pays où les ordinateurs des systèmes de contrôle industriel (ICS) ont été le plus attaqués au premier trimestre 2018 (avec un taux de 65%¹¹) ». Le journal Challenge.ma relève également 5,6 millions d'attaques liées aux logiciels malveillants téléchargés depuis Internet au Maroc entre avril et juin 2019. C'est dire si le Maroc est concerné par les questions de cybersécurité. L'exposition au risque va de pair avec l'emploi du digital et fait partie des transformations en cours. Il faut donc considérer la sécurité informatique comme un investissement à part entière, sans lequel des catastrophes sont à prévoir.

Les nouveaux outils et leurs définitions

Dans quelle mesure est-il possible de s'appuyer sur les dernières technologies innovantes ? Sont-elles disponibles au Maroc ? Sont-elles fiables ? Pour quels résultats ? Seront-ils à la hauteur des annonces ? Ce sont les questions que chacun se pose avant de faire l'acquisition d'une nouvelle solution numérique.

La mise en place des systèmes décisionnels de nouvelle génération sera guidée par l'analyse des données internes et externes propres à l'organisation et de la nécessité d'intégrer progressivement de nouvelles solutions de Business intelligence, intégrant le plus souvent IA et Big data.

L'outil maître est aujourd'hui la gestion et la capitalisation de données (Data fabric) intégrées et traitées pour optimiser les différents niveaux d'analyse possibles (analyse descriptive, analyse diagnostic, analyse prédictive, analyse prescriptive), et répondre ainsi aux différents niveaux de services utiles. Il faut maintenant que les organisations marocaines acquièrent la « **culture du sujet** »

¹¹ Article Challenge.ma N°727 - *Les entreprises marocaines sont-elles protégées ?* par Roland AMOUSSOU

et se l'approprient. Nous entendons par là qu'il est important de se tenir informé par des moyens adéquats sur les transformations en cours, qu'elles soient purement techniques, d'usage, ou concernant l'environnement des affaires comme les réglementations, les structures d'écosystèmes, les nouveaux acteurs et tout ce qui peut impacter l'activité de l'organisation via la transformation digitale.

C'est cette culture, constituée par **la mise à niveau quotidienne des connaissances sur le sujet**, qui permettra de tirer pleinement profit du levier technologique de compétitivité que constitue le numérique. Cela doit notamment se faire en valorisant le capital des données internes et externes disponibles.

Knowledge management

La notion de management des connaissances, ou Knowledge management est généralement regardée avec distance au Maroc. Pourtant, des travaux sont réalisés par des chercheurs Marocains sur ce sujet et la notion de capital immatériel a été depuis longtemps mise en avant dans des publications.

Le management des connaissances est un processus organisationnel permettant l'acquisition¹², la structuration, l'intégration et la diffusion des connaissances des individus à travers l'organisation, en vue d'offrir une plus-value collaborative au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle grâce aux synergies ainsi développées. Les nouvelles synergies humaines autorisées par cette nouvelle disponibilité et distribution de l'information apportent un gain de temps, une valorisation des acquis et permettent une transmission optimale des connaissances capitalisées par l'entreprise.

Les éléments ainsi posés, il est clair qu'une véritable innovation, et même le simple maintien au niveau des techniques compétitives du moment, n'est possible qu'avec une veille active permanente et

REPERES DE LANGAGE

Business Intelligence * :

La Business intelligence ou BI, ou informatique décisionnelle, désigne l'ensemble des méthodes, processus et technologies permettant aux Organisations d'analyser les données en vue d'en extraire l'intelligence. ».

Big Data * :

Le Big data est un concept qui regroupe une famille d'outils qui répondent à une triple problématique dite règle des 3V. Il s'agit notamment d'un Volume de données considérable à traiter, une grande Variété d'informations (venant de diverses sources, non structurées, organisées, Open...), et un certain niveau de Vitesse à atteindre, autrement dit de fréquence de création, collecte et partage de ces données.

Intelligence artificielle :

L'intelligence artificielle concerne l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...).

¹² L'acquisition se fait en partie par la veille, qui relève d'une expertise en intelligence économique spécifique à chaque organisation : quelle acquisition des connaissances pour quel besoin en informations ?

un maintien à niveau optimum de l'outil de gestion des connaissances.

Le management performant des connaissances permet notamment d'éviter aux membres d'un réseau de réinventer ce qui a déjà été pensé et validé, comme ce que l'on appelle communément des bonnes pratiques, et qu'il convient de mettre en avant. La notion de Knowledge management est à différencier de la notion de gestion électronique des documents (ou GED), même si ces deux solutions doivent être combinées. La GED peut être considérée comme la « mécanique interne » de la gestion des connaissances.

L'avenir reste à observer et à anticiper

Pour Forbes, « les entreprises n'investissant toujours pas massivement dans l'analyse de données d'ici 2020 auront probablement disparu en 2021.¹³ » Pour porter ce jugement, les experts s'appuient sur le fait anticipé selon lequel l'analyse des données en temps réel sera un fait marquant de 2020. Cet avertissement avait été émis avant la pandémie de COVID-19, mais celle-ci a renforcé cette évaluation : il est clair que les entreprises qui avaient amorcé la transformation digitale et qui ont su mettre en place les outils nécessaires durant la crise ont un avantage conséquent sur les autres et ont plus de chances de survivre.

Parmi les grands mouvements en cours liés à cette séquence : la visioconférence, le télétravail et le travail collaboratif. Pour l'avenir, l'infrastructure des télécommunications, qui porte la numérisation, et la robotisation seront clairement des activités génératrices d'avantages stratégiques et de gains financiers. Mais les grandes tendances seront à décliner dans les différents secteurs d'activité. Nous avons choisi de nous attarder sur la convergence de deux secteurs vitaux de l'économie marocaine l'agriculture et la finance.

¹³ <https://www.forbes.fr/technologie/transformation-numerique-les-10-technologies-qui-feront-2020/?cn-reloaded=1>

III. Evolutions à anticiper – Innovation et production demain : cas du secteur bancaire

Pour réussir la révolution digitale, les acteurs du secteur bancaire sont confrontés à la maîtrise de plusieurs éléments fluctuants : la transformation de l'expérience client, la prise en compte de nouveaux risques et l'évolution de l'environnement réglementaire.¹⁴

Au Maroc, les secteurs de la finance et de la banque ont été parmi les premiers à être directement concernés par la transformation digitale dans leurs processus. La RPA (Robotisation Process Automation), qui permet la robotisation de tâches répétitives, notamment à l'aide de moyens d'intelligence artificielle a été lancée. Le Crédit Agricole du Maroc (CAM) a quant à lui engagé la mise en place d'une digital factory, qui va travailler notamment sur l'expérience client et autres dimensions citées plus haut.

Crédit Agricole du Maroc la triple transformation

Le Crédit Agricole du Maroc, est un cas particulièrement intéressant à étudier, la banque s'étant lancée le triple défi de digitaliser ses fonctions internes, les services offerts aux clients et de réduire la fracture digitale avec le monde rural. La banque a ainsi identifié six axes prioritaires de transformation. La priorité a été accordée au système d'information des opérations bancaires, cœur d'activité du groupe, qui a constitué la locomotive de cette transformation. Sa prise en main a nécessité l'informatisation des processus métier avec la mise en place d'une véritable culture de conduite du changement sans laquelle l'investissement dans l'outil technologique serait vain.

Le groupe prévoit de digitaliser ses fonctions progressivement avec la diffusion de cette nouvelle culture au sein de l'entreprise.

¹⁴ <https://business.lesechos.fr/directions-juridiques/partenaire/partenaire-2364-assurance-transformation-numerique-impact-reglementaire-334441.php>

Toutes les fonctions administratives seront également automatisées pour accroître le rendement la banque. Aujourd'hui, les enjeux majeurs pour la banque au niveau technologique ceux induits par l'exploitation des données et la business intelligence qui permettront à la banque de fluidifier le parcours utilisateurs (la banque ayant anticipé le changement d'habitudes chez la clientèle), de croiser les données internes et externes et de soutenir la politique marketing du groupe. La banque dispose de data en interne qui représente une richesse. L'usage des technologies big data permettront aux opérateurs de traiter des données non structurées et de dégager des insights importants pour la stratégie de la banque. Dans l'objectif de réduire la fracture numérique et de soutenir la performance des acteurs ruraux, le groupe a lancé un Think Tank qui s'est notamment penché sur l'apport des nouveaux outils du numérique au monde rural. Une application dédiée aux agriculteurs a été développée par la banque leur permettant d'avoir accès aux services et d'obtenir des financements à distance. Le groupe s'est enfin lancé dans la transformation de ses agences physiques avec pour projet de développer une vingtaine de SMART agences entre 2020 et 2021. Ces nouvelles agences, complètement digitalisée et ne nécessitant que peu de ressources humaines sur place (contrairement aux agences bancaires traditionnelles), seront généralisées à l'ensemble du territoire marocain.

Cette accélération de la digitalisation des processus et la dématérialisation des services offrent plusieurs avantages aux banques. Elles permettent un gain en termes de charge de travail ainsi qu'un rendement plus important.

Cette nouvelle approche du métier de la banque sera également bénéfique pour lutter contre l'informel du fait que toutes les

transactions seront dématérialisées.

Toutefois, elles exposent les banques à de nouveaux risques et enjeux. Alors que la clientèle semble modifier ses habitudes de consommation, il devient nécessaire de conduire le changement en interne. Cette transformation numérique expose les banques à la menace de cyberattaques. Des mesures sont prises par les banques pour réduire ce risque. Enfin, les banques conventionnelles doivent faire face à une nouvelle concurrence : les Fintech¹⁵. Cette menace peut provenir du marché interne mais également de l'international. A titre d'exemple, Tencent, géant chinois des réseaux sociaux et jeux vidéo, a investi dans les start-ups du marché des technologies financières du monde entier. Elle est ainsi devenue le numéro deux des Fintech chinoises derrière Alibaba.¹⁶ Au Maroc, les opérateurs téléphoniques ont mis en place des portefeuilles pour le paiement mobile, créant ainsi une concurrence plus rude sur le secteur. Les technologies de paiement mobile et tous les développements afférents seront donc sur la brèche stratégique du numérique dans les temps qui viennent.

¹⁵ *Contraction de finance et technologie. Décrit des entreprises innovantes utilisant les technologies du numérique, du mobile, de l'intelligence artificielle, ... pour fournir des services financiers de façon plus efficace et moins chère.*

¹⁶ *Art. du quotidien français Le Monde du 25/01/2020 : Le chinois Tencent de plus en plus présent dans la fintech de Simon LEPLATRE*

Partie 4 – Axes prioritaires pour accompagner la transition digitale

Les entreprises et toutes les organisations doivent avoir une idée claire de l'environnement numérique dans lequel elles agissent, car ses évolutions ont et auront un impact déterminant sur l'ensemble de ses capacités d'action. Plus encore, il ne faut pas attendre que les évolutions aient lieu, car il est alors trop tard, pour maintenir l'emploi, former, ou même s'équiper des outils nécessaires.

Selon le choix de chaque pays, organisation et individu, la transformation se fera selon des modalités qui peuvent varier sur les différents axes d'investissement possibles :

- Ressources humaines
- Recherche et développement
- Infrastructures
- Equipement

I. Une culture à promouvoir, pour une gouvernance inspirée

Si la transformation matérielle semble s'imposer d'elle-même, nous sentons bien, au travers des documents et des études qui sont faites, que la difficulté vient de l'humain, de ses compétences, de ses motivations, de l'organisation humaine des structures, qui sont à dynamiser. Tous les métiers vont changer, qu'il s'agisse de ceux qui relèvent directement du secteur numérique ou des autres.

L'émergence de nouveaux métiers du numérique

Le constat est fait du développement, dans la sphère informatique de technologies à forte valeur ajoutée, comme l'IA, la science des données ou la sécurité. Il s'agit d'autant de nouveaux métiers qui

arrivent avec leur propre R&D, méthodes et systèmes opérationnels. On pourrait en dire autant pour les technologies de l'Internet des objets, les drones ou les robots, qui mixent du logiciel avec de nouveaux équipements non manufacturés par les fournisseurs habituels de la DSI.

Il va y avoir une évolution forte des métiers et l'émergence de multiples nouveaux métiers qui n'existent pas aujourd'hui. On a beaucoup parlé ces 5 dernières années du data Scientist, une évolution des statisticiens qui hier étaient côté métier et qui ont basculé dans un environnement d'outils et de puissance informatique à la demande. Mais cela va se passer avec chacune de ces technologies de rupture qui vont modifier durablement les processus de l'entreprise. C'est donc une opportunité de déplacer des barrières, souvent figées par une organisation industrielle historique de l'informatique.

On va par exemple assister à de nouveaux postes dans la cybersécurité et la gestion des données. Ces deux compétences vont en effet devoir être présentes partout dans l'entreprise, en misant sur le maillon humain et non pas que sur la technologie.

Ces nouveaux postes deviendront, en amont et en aval, au fur et à mesure que la sécurité de l'information et la maîtrise des données, un enjeu de leadership aussi fort que la sécurité industrielle. Certaines entreprises auront leurs équipes permanentes de tests de pénétration, comme on a actuellement un contrôle de gestion avec des équipes dédiées pour ce qui relève de la comptabilité.

L'organisation se modifie

La transformation digitale se fait par un changement d'état d'esprit, qui se traduit par une transformation des structures de l'organisation.

Un exemple récent est celui du groupe Crédit Agricole du Maroc, qui a créé une « Digital Farm Factory », œuvrant à accompagner et soutenir les initiatives innovantes dans les secteurs de l'agriculture et de la finance.

Culture de progrès

Au total, c'est donc bien une culture qui est à promouvoir, celle qui donne aux membres de l'organisation la motivation, l'inspiration, la volonté, de toujours non seulement s'adapter, mais adapter les méthodes, les moyens, afin d'être en mesure de prendre l'initiative. Car le numérique s'achète, mais la transformation est portée par l'humain.

II. Focale sur les ressources humaines

Chaque organisation doit prendre en compte la responsabilité que représentent pour elle ses ressources humaines. Qu'il s'agisse d'une institution, d'une entreprise ou de toute association, nous aurons donc compris que le numérique non seulement change nos modalités d'action, mais peut encore faciliter et amplifier l'action humaine, si la transformation digitale est partie intégrante de la stratégie du management.

C'est ce que souligne Iitidal FETTAH, **Chercheure-associée à Economia, HEM Research Center**, qui apporte ici un éclairage constituant un point d'orgue à ce guide pratique, que doit être un livre blanc.

Digital et compétences : Quel leadership ?

Par Itidal FETTAH Chercheure-associée à Economia, Professeure à l'Université Internationale de Casablanca

Nombreuses sont les études qui démontrent l'impact positif de l'utilisation des nouvelles technologies numériques sur la croissance économique, et mettent le doigt sur les défis à relever pour réussir la transformation digitale, notamment le défi relatif au design organisationnel pour conduire le changement et piloter la transformation digitale des organisations (Bounfour, 2017). On estime que 70% des ménages marocains ont accès à internet en 2017¹⁷, ce pourcentage élevé témoigne de la nécessité de l'accélération de la digitalisation de l'économie marocaine, d'où l'adoption des orientations pour le développement du digital à l'horizon 2025 après les stratégies « Maroc Numeric 2013 et 2020 ». En outre, la conduite de la digitalisation de l'administration publique a connu des insuffisances, notamment dans le pilotage des programmes digitaux. L'accélération de la transformation digitale à l'horizon 2025 s'appuie sur trois axes stratégiques et quatre piliers transverses dont la « confiance et culture du digital » qui consiste dans la création d'«une dynamique d'adhésion autour des projets digitaux et mettre en œuvre les actions ad-hoc qui permettront de faire évoluer significativement les modes de fonctionnement et les comportements, gage d'un changement durable. ¹⁸».

La réussite de la transformation digitale dépend, entre autres de l'exemplarité managériale, de la sensibilisation et la mise à niveau des compétences qui passent par la formation, du repositionnement des métiers IT vers le digital, et de l'instauration d'une culture d'entreprise autour du digital (Fettah, 2019).

A l'ère digitale, les organisations ont réétudié leur « business model » pour mieux répondre aux exigences des clients qui deviennent de plus en plus hyperconnectés et qui font face à des choix « méga importants » et « giga-diversifiés ». A titre d'exemple, sur Jumia¹⁹ : +300 000 produits sont proposés. Les organisations, toutes tailles confondues, œuvrent activement dans la

¹⁷ www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle_20/File_20_687.pdf

¹⁸ www.medias24.com/voici-les-orientations-2020-2025-pour-le-developpement-du-digital-au-maroc-6917.html

¹⁹ <https://www.jumia.ma/sp-a-propos/>

digitalisation de leurs services pour assurer une vraie relation de proximité avec les clients et misent sur le développement de leur agilité pour rester compétitives.

Les organisations déploient tous les moyens possibles pour rendre les produits et les services accessibles au « clic » au profit des clients et saisir les opportunités de croissance. Pour les affaires, il ne suffit plus « de produire de l'innovation afin de contrôler le marché mais de développer une agilité en saisissant les opportunités. » (Brasseur & Biaz , 2018).

Les moyens déployés concernent les technologies numériques mises en œuvre afin d'améliorer l'expérience client en offrant le meilleur rapport qualité/prix, et les ressources humaines impliquées dans le changement pour réussir la transformation digitale. Les organisations s'acharnent dans une compétition sans pitié pour conserver leur part de marché et engagent des innovations de rupture pour créer l'offre « unique » qui satisfera les clients et les fidélisera. Les efforts des organisations sont axés sur les clients et les mettent au cœur de leurs préoccupations.

Les ressources humaines sont fondamentales pour entreprendre un changement et à priori une transformation digitale. Les organisations se modernisent et se digitalisent pour rester compétitives. Elles conduisent un changement de leur mode de fonctionnement pour proposer des offres innovantes et performantes. La transformation digitale est un processus qui permet aux organisations de se restructurer en interne, et de se développer en externe en vue « d'accéder à un marché mondial de biens et services » (Brasseur & Biaz , 2018). Le digital n'est pas lié à la technique, il concerne aussi de nouvelles pratiques managériales qui favorisent la collaboration, le partage, la mobilité et la concertation inter-équipes.

La transformation digitale n'est pas synonyme de contraintes mais nécessite un état d'esprit 'Jugaad' pour en tirer les opportunités. 'Jugaad' est un mot hindi qui signifie l'art d'inventer une solution intelligente à un problème avec les moyens du bord.

Plus concrètement, c'est penser autrement pour innover frugalement, être flexible et s'adapter à l'incertitude (Bobel, 2012). Dans ce contexte, l'intelligence est de créer d'une manière astucieuse des produits adéquats et utiles pour les besoins

des consommateurs, plutôt que de chercher la sophistication. Cette intelligence ne se base pas sur le processus complexe d'innovation continue mais s'appuie sur les six principes suivants : rechercher des opportunités dans l'adversité, faire plus avec moins, penser et agir de manière flexible, viser la simplicité, intégrer les marges et les exclus, suivre son cœur (Radjou, Prabhu, & Ahuja, 2013).

Les managers ont un rôle crucial dans la bonne gestion des ressources humaines car la digitalisation repose sur leur réactivité dans des organisations recherchant plus d'agilité et d'innovation. Ils sont conscients que ce changement surgit de façon « ambivalente tant sur le bien-être que sur la satisfaction au travail », et cela « représente également pour certains cadres, un facteur de déshumanisation de leur rôle, y compris dans leur fonction d'encadrement. » (Brasseur & Biaz, 2018). La digitalisation conduit à la réduction des effectifs par l'automatisation grandissante de certains métiers et crée « autant voire plus de valeur avec moins de personnes » (Coron, Franquinet, & Noël, 2019).

Les ressources humaines éprouvent une réticence au changement et à la transformation digitale ; face à l'automatisation des emplois et le remplacement de l'homme par la machine, voire la diminution des besoins en capital humain. Certes, le digital implique des changements dans le niveau de compétences nécessaire pour exercer certains métiers, dans l'importance de l'investissement dans le capital humain qui remplace celui dans le capital physique, et dans l'accélération technologique.

Les organisations sont en quête des innovations pour créer un avantage compétitif et de la valeur en proposant des offres efficaces, performantes et abordables. Elles sont aussi en quête des managers capables de conduire le changement avant que le changement ne les conduise à la fin. Il faut donc admettre que « s'assurer un véritable avantage digital nécessite aussi du leadership, des capacités managériales » (Westermann, Bonnet, & McAfee, 2016).

Le changement a un impact sur la façon de gérer les compétences et le digital favorise la créativité. Les compétences ont-elles besoin d'être gérées ou inspirées ? Les livres de management insistent sur le manager gestionnaire qui met en place les procédures à suivre et à respecter pour atteindre les objectifs escomptés, contrôle le bon fonctionnement de l'entreprise selon lesdites procédures, et évalue

les résultats réalisés en vue de prévoir des actions correctives. Le leader, quant à lui, « inspire et entraîne » (Delorme & Djellalil, 2015).

Le management repose sur des compétences innées et acquises pour gérer la complexité, résoudre les problèmes et conduire le changement, être manager peut s'apprendre en développant les capacités de planification, de décision, de motivation, d'animation des équipes et de contrôle. « Devenir un leader ne s'apprend pas » (Dejoux, 2014). Le leader a la capacité innée d'influencer et de fédérer les individus autour d'un projet commun. Il est visionnaire et crée le sentiment d'appartenance. D'une manière globale, les organisations adoptent le schéma classique de Kotter²⁰ pour conduire le changement, il repose sur huit étapes : créer le sentiment d'urgence, créer une équipe de pilotage, créer une vision et une stratégie, communiquer le changement de vision, responsabiliser les employés, générer des victoires rapides, consolider les gains, et ancrer les nouvelles mesures dans la culture. Le digital a changé le comportement des clients qui se trouvent au cœur des préoccupations des organisations. Il impose le changement au sein des organisations en vue d'être en phase avec les exigences des clients. Face au changement, certaines organisations définissent « de quoi s'agit ? » (Changement), présentent le « comment » aux employés et les accompagnent pour l'« exécuter », d'autres placent « les employés d'abord, les clients ensuite » (Delorme & Djellalil, 2015).

Il s'agit de Vineet Nayar, ancien PDG d'une entreprise indienne de technologies nommée HCL Technologies, qui s'est engagé dans une transformation efficace permettant à son entreprise de prospérer et de surmonter sa croissance lente par rapport à celle de ses concurrents. Son travail met en avant la nécessité de remettre en cause les méthodes de management et les actions des managers. Cette démarche d'observation et de questionnement lui a permis de constater que les employés sont la cheville ouvrière de son entreprise et créent la valeur de HCL Technologies, car elle réside dans la qualité du service et se trouve à la jonction entre les employés et les clients. Le management a donc le rôle d'être au service des employés pour leur assurer les conditions favorables à l'exercice de leur

²⁰ www.manager-go.com/gestion-de-projet/8-etapes-du-changement-de-kotter.htm

métier. En effet, la pyramide organisationnelle de HCL Technologies a été inversé « Les employés d’abord, les clients ensuite, la direction...en dernière position. » (Delorme & Djellalil, 2015).

Vinnet Nayae a décentralisé le pouvoir dans un cadre de transparence et de responsabilisation.

Grâce au portail « U&I » (Vous et Moi)²¹, il fait participer ses employés dans la résolution des problèmes rencontrés pour montrer que la vision du top manager est discutable et qu’il ne détient pas toutes les réponses et tout le savoir. « L’idée étant d’aller vers une évaluation peer to peer plutôt que top-down» (Delorme & Djellalil, 2015). Cette expérience a prouvé que la transparence et la confiance améliorent la qualité des services et ont fait des employés des acteurs de croissance. Force est de retenir que la conduite du changement, en l’occurrence la transformation digitale, devrait reposer sur la transparence qui établit de la confiance entre les collaborateurs et le top management qui établit à son tour une dynamique de création de valeur.

La réussite de la transformation digitale ne se base pas uniquement sur le nombre des programmes digitaux mis en place pour répondre aux exigences des clients (usagers) « connectés » ou sur les quatre facteurs clés de succès cités précédemment, mais surtout sur l’engagement des ressources humaines qui sont généralement le premier contact physique ou virtuel des clients. Les leviers indispensables pour le succès de la transformation digitale sont la transparence envers les collaborateurs, la confiance entre le top management et les collaborateurs, et le partage inter-équipes en temps réel ainsi que la participation des collaborateurs dans la prise de décision. Les collaborateurs sont une mine d’information !

Dr. Itidal FETTAH

Chercheure-associée à Economia

Professeure à l’Université Internationale de Casablanca

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=VDsbl1MSu1g>

Références

- Bobel, I. (2012, January). Jugaad: A New Innovation Mindset. *Journal of Business & Financial Affairs*, 1.
- Bounfour, A. (2017). *Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines*. IRES.
- Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*(21), pp. 143-155. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-143.htm>
- Coron, C., Franquinet, A., & Noël, F. (2019). *Digital et RH les 4 défis stratégiques*. Vuibert.
- Cour des Comptes. (2019). *Rapport sur les services publics en ligne*. Récupéré sur http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle_20/File_20_687.pdf
- Dejoux, C. (2014). *Management et leadership*. Dunod.
- Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). *La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*. Dunod.
- Fettah, I. (2019). *Administration publique face à la transformation digitale : cas de la dématérialisation des services de l'OMPIC. La 5e édition du Workshop International (WIM 2019) sous le thème: Management des organisation: recherches et pratiques*. Kénitra.
- GO, I. d. (2020). *Mettez en oeuvre les 8 étapes du changement de Kotter*. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/> : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/8-etapes-du-changement-de-kotter.htm>
- HCL Technologies, C. (2009). *Employees First-U&I*. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=VDsbl1MSu1g>
- Médias24. (2020). *Les orientations 2020-2025 pour le développement du digital au Maroc*. Récupéré sur <https://www.medias24.com/voici-les-orientations-2020-2025-pour-le-developpement-du-digital-au-maroc-6917.html>
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2013). *L'Innovation jugaad : Redevenons ingénieurs !* Diateino.
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *L'innovation frugale: comment faire mieux avec moins*. Diateino.
- Westermann, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2016). *Gagner avec le digital*. Diateino.

Maroc : une nécessaire transition numérique informée, inclusive et humaine



**COMPAGNIE MÉDITERRANÉENNE
D'ANALYSE ET D'INTELLIGENCE
STRATÉGIQUE**