

## **La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines**

## **The contribution of digital technology to building resilience in times of crisis and its impact on the performance of Moroccan S.M.E**

**Souad HABBANI, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire Études et recherche en Management des organisations et des territoires-ERMOT  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

**Yasmina EL JAMOSSI, (Doctorante)**

*Laboratoire Études et recherche en Management des organisations et des territoires-ERMOT  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Maroc (Fès)
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	HABBANI, S., & EL JAMOSSI, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 241-254. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6913286">https://doi.org/10.5281/zenodo.6913286</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: May 14, 2022*

*Published online: July 31, 2022*

## **La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines**

### **Résumé**

Le digital est considéré aujourd'hui comme un moteur de croissance et de compétitivité des entreprises, ces dernières ne peuvent se déroger de son utilisation et cela s'est avéré lors de la pandémie du covid 19 qui a montré l'importance de nouvelles technologies et leurs rôles pour assurer la continuité de l'activité.

Les technologies digitales jouent un rôle primordial dans la sphère économique et dans le processus de création de la valeur, surtout pour les petites et moyennes entreprises qui présentent une grande part dans l'économie marocaine.

L'objectif de cette recherche c'est d'étudier l'importance de la digitalisation pour accompagner les entreprises dans leur processus d'amélioration de la performance en période de crise qui constitue un contexte défavorable mettant en péril tous les efforts déjà déployés à ce niveau.

Cette étude est conduite par une approche quantitative basée sur un questionnaire auprès d'un échantillon de 35 petites et moyennes entreprises. Le traitement des données a été effectué par le logiciel sphinx.

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises qui ont fait recours aux moyens digitaux étaient de plus en plus résilientes face à la crise du covid 19, ce qui avait des répercussions favorables sur la performance globale de ces entités, et dans une approche d'évolution, les résultats ont bien montré la contribution positive de la digitalisation à la préservation et l'amélioration de la performance dans les situations de crise.

**Mots clés :** Numérique, performance, crise, digitalisation, valeur.

**Classification JEL :** G01, G32, P27.

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract**

The digital is considered today as an engine of growth and competitiveness of companies, the latter cannot deviate from their use and this was proven during the pandemic of covid 19 which showed the importance of new technologies and their role to ensure the continuity of activity.

Digital technologies play a key role in the economic sphere and in the value creation process, especially for small and medium-sized enterprises, which account for a large share of the Moroccan economy.

The objective of this paper is to study the importance of digitalization to accompany companies in their process of improving performance in times of crisis, which constitutes an unfavorable context that jeopardizes all the efforts already made at this level.

This study is conducted using a questionnaire-based quantitative approach with a sample of 35 companies. The data was processed by the sphinx software.

The results of this study show that companies that used digital means were increasingly resilient in the face of the Covid-19 crisis, which had a positive impact on the overall performance of these entities, and in an evolutionary approach the results have clearly shown the positive contribution of digitalization to the preservation and improvement of performance in crisis situations.

**Keywords:** Numeric, performance, crisis, digitalization, value.

**JEL Classification :** G01, G32, P27.

**Paper type :** Empirical research.

## **1. Introduction**

Depuis toujours, les entreprises se sont intéressées à la performance. L'avènement de l'ère industrielle n'a fait qu'amplifier ce besoin, l'environnement des entreprises est devenu de plus en plus complexe ; ce qui les a poussés à améliorer leur performance à travers la réduction des coûts ; la maîtrise des risques ; liés à l'activité et la fourniture de service de qualité, et ce n'est qu'avec le début des nouvelles technologies, que la mesure de la performance a connu son véritable essor.

L'arrivée de la crise sanitaire du coronavirus ainsi que les mesures qui ont été prises par les gouvernements au niveau national et international ont poussé les entreprises à augmenter leurs investissements en matière des technologies digitales afin d'assurer leurs continuités d'activité ou d'éviter d'énormes pertes ayant un impact défavorable sur leurs performances.

En effet, la crise est de fait assez facilement reconnaissable dans les petites et moyennes entreprises, car elle fait apparaître, une fois y arrive, de nouvelles questions liées à la gestion dans l'entité. Les crises sont souvent critiques, imprévisibles, inattendues et de manière générale fort mal accueillies, car ils relèvent d'un caractère d'urgence. Elles demandent la création et la mise en place très rapide de nouvelles réponses, faute de quoi elles encourent le risque de disparaître.

Le digital est devenu de nos jours un pilier pour toute activité de toute nature, permettant rapidité et qualité au niveau du traitement de l'information, surtout lorsque l'entreprise fait face aux risques qui menacent l'activité en période de crise.

La direction des systèmes d'Information où tout organe la remplaçant surtout dans les petites entreprises où il n'existe pas un service pareil agit donc en tant que fonction support et doit maintenir et accompagner l'activité des fonctions essentielles, dans un objectif principal qui est la création de la valeur par l'implémentation de systèmes d'information qui génèrent des gains pour l'entité. Pour cela, les petites et moyennes entreprises se sont trouvées dans une obligation de faire recours et d'investir dans les systèmes d'information pour améliorer leur performance et générer aussi des résultats.

La littérature affiche énormément d'études permettant de montrer l'importance des technologies d'information dans le processus de réalisation de la performance et plusieurs acteurs s'accordent à considérer cette évolution technologique que connaît le monde comme un facteur de performance, plusieurs études ont montré que les technologies d'information et de communication et l'innovation numérique en cours sont des facteurs déterminants de la performance, de la productivité, de la croissance ainsi que la capacité des pays à bénéficier de la globalisation qu'elles créent (Van Ark et al., 2008 ; OCDE, 2004, 2008 ; Jorgenson et al., 2004; Timmer et Van Ark, 2005).

En revanche, rares sont les études qui ont abordé l'apport de la résilience fondé sur l'utilisation du digital pour absorber le choc que créent les crises dans la formation de la performance.

Ce travail vise essentiellement à démontrer cette relation indispensable entre les moyens digitaux et la réalisation de performance, surtout dans un contexte d'incertitude tel que celui de la pandémie du coronavirus.

Les technologies d'information et de communication sont aujourd'hui des outils indispensables à la survie des organisations, qui ne peuvent se déroger de leurs utilisations ; afin de ne pas se voir dépasser par la concurrence d'une part, et faire face aux turbulences de l'environnement économique et les effets de la mondialisation d'autre part.

De ce fait, nous avons arrêté la problématique de notre recherche sous forme de la question de recherche suivante :

*Quel est l'apport de la digitalisation dans le renforcement de la résilience organisationnelle et dans quelle mesure cela contribue-t-il à la dynamique d'amélioration de la performance en période de crise ?*

Pour apporter quelque élément de réponse à cette question, le travail s'articule autour des points suivants : le premier vise à clarifier le concept de la performance, sa relation avec la résilience et les nouvelles technologies d'information, le deuxième est consacré à la méthodologie de recherche adoptée et le dernier concerne la présentation et l'analyse des résultats obtenus.

## **2. La digitalisation au service de la performance en situation de crise du coronavirus.**

### **2.1 Définition de la performance : du concept unidimensionnel au concept multidimensionnel**

Pendant longtemps la notion de performance se mesurait par la création de la valeur pour les actionnaires ; un concept purement unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al. 2007).

Plusieurs auteurs ont procédé à la définition de la performance avec une logique purement financière, retenant celle de Marion et al. (2012) qui signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986).

La performance a été appréhendée sous un angle financier basé sur la valeur créée pour les actionnaires et traduisant leurs attentes.

En revanche, cette vision unidimensionnelle a été remise en cause par Kaplan et Johnson (1987) : « les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme ».

Certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) ont proposé une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle...

La notion de performance n'est pas donc universelle. Le mot performance est polysémique. Ce constat est primordial, car il explique, en partie, les enjeux de l'appropriation de cette notion par les organisations.

Selon Marmuse (1997) « la performance revêt des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ».

Partant de ce constat, on peut distinguer plusieurs approches de performance, à savoir celle organisationnelle (Issor, 2017 ; Morin, Savoie et Beaudin, 1994 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Kalika, 1988), stratégique (Issor, 2017 ; Saulquin et Schier, 2007 ; Barette et Bérard, 2000 ; Marmuse, 1997), concurrentielle (Issor, 2017 ; Sogbossi Bocco, 2010), commerciale (Issor, 2017 ; Furrer et Sudharshan, 2003), environnementale (Turki, 2014 ; De Burgos et Cespedes, 2001), sociale (Marmuse, 1997 cité par Issor, 2017) et financière.

La notion de performance a pris une place prépondérante dans la vie des entreprises et s'est fortement développée dans le champ du management, ainsi l'intérêt porté à la question de la performance n'a cessé de préoccuper les théoriciens et les praticiens. C'est un concept qui débouche sur des divergences selon les auteurs et les praticiens qui l'ont abordé (Saulquin et Maupette, 2002).

## 2.2 Hypothèses de recherches

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons essayé de passer par la démarche du test en choisissant l'approche hypothético-déductive qui commence par une analyse des théories existantes traitant un phénomène donné, pour aboutir à la vérification de ces théories sur le champ d'études choisi.

La problématique de notre sujet s'articule autour de la contribution de la digitalisation à la performance des entreprises en périodes de crise, pour traiter ce thème, nous passerons, en premier lieu, par une revue de littérature qui aura pour but d'aborder les principales théories existantes, puis nous mettrons la lumière sur les hypothèses de ce travail.

Ces derniers ont été reformulés comme suite :

### 2.2.1 Résilience appuyée par la digitalisation et performance d'entreprise

Avant la crise du Covid, les stratégies de digitalisation des entreprises étaient pour la plupart axées sur l'augmentation de leur productivité. Mais la crise a démontré combien la digitalisation s'était avérée cruciale pour le maintien des opérations et la continuité des processus. Sans surprise, les entreprises les plus résilientes face à la crise sanitaire ont également été celles qui s'étaient engagées dans un processus complet de digitalisation bien avant cette dernière.

Dans un contexte d'incertitude et d'instabilité de plus en plus croissant, la recherche infinie de la performance reste une question toujours posée, que ce soit en période de stabilité ou non, et donc les objectifs de performances ne doivent pas disparaître, mais plutôt adaptées et rééquilibrés par des objectifs de résilience.

Avant la crise du covid19, les stratégies de numérisation étaient axées plus spécifiquement sur l'augmentation de la productivité, en revanche la crise a démontré que la digitalisation est cruciale pour le maintien et la continuité des opérations.

La résilience digitale est une notion que la littérature a encore peu explorée et surtout dans sa liaison avec la performance organisationnelle, des recherches récentes mettent en avant l'importance de ce nouveau concept récemment apparu, c'est le cas de Heeks et Ospina (2019) qui réalisent une revue de littérature pour étudier le lien entre les attributs de la résilience et les fonctionnalités des technologies. Ou encore des travaux de Sakuraia et Chughtai (2020) qui interrogent le rôle joué par les technologies et les stratégies digitales pour favoriser la sortie de crise et la résilience individuelle, communautaire et organisationnelle. Une dernière illustration est celle de Tim et al. (2021), qui étudient comment les innovations sociales digitales (l'e-commerce en l'occurrence) viennent en soutien du développement durable et de la résilience de communautés

De ce faite, nous avons posé l'hypothèse suivante :

***H1 : La résilience digitale affecte favorablement la performance en période de crise.***

### 2.2.2 La digitalisation et le processus d'amélioration de performance

La trajectoire de développement et d'évolution des méthodes de gestion vise toujours à améliorer la performance des entreprises dans une optique de pérennité et de prospérité et cela aujourd'hui est conditionné par l'introduction des nouvelles technologies d'information dans le processus de management.

Pranjali Singh (2017), dans une étude sur les petites et moyennes entreprises indiennes, rapporte que la digitalisation améliore les performances de ces entreprises et contribue à réduire les obstacles financiers en offrant des options de financements alternatifs à ces dernières, le rejoint également Vendramin et Valenduc, (2002, 2003) qui pour eux pour « satisfaire la variété de la demande au meilleur prix, avec un haut niveau de qualité, certaines entreprises ont compris qu'il fallait recourir aux technologies d'information et

de communication afin d'améliorer leur système de production et accroître leur productivité ».

De plus Alam et Noor (2009), dans une étude menée en Malaisie, soulignent également que l'utilisation des technologies d'information et de communication peut améliorer la compétitivité des entreprises.

Dans cette perspective, nous formulons l'hypothèse suivante :

***H2 : la digitalisation contribue positivement à la préservation et l'amélioration de la performance.***

### **2.3 Répercussion de la pandémie du coronavirus sur la performance des entreprises**

Une crise jugée inédite dans le monde entier, la pandémie du covid 19 a impacté énormément les économies, et plus précisément les entreprises, qui a vu leurs efforts de développement et d'amélioration de performance de plusieurs années s'effondre en des mois.

Le Maroc a déployé beaucoup d'efforts pour endiguer la pandémie à travers la mise en place de restrictions, notamment la fermeture des frontières, le confinement et le couvre-feu.

Cette crise avait des répercussions considérables sur la performance globale des entreprises : au niveau des investissements, la théorie des options réelles explique que les gestionnaires ont tendance à différer les investissements lorsque les incertitudes augmentent, ce qui peut conduire à manquer des projets rentables. (Zeng et al. 2016), en effet pour le cas des entreprises marocaines l'étude réalisée par l'HCP a révélé que l'ensemble des investissements programmés au titre de l'exercice de 2020 ne seront pas entièrement réalisés pour 67% des entreprises. En détail, près de 29% des entreprises prévoient un report de leurs investissements, tandis que 17% prévoient une annulation contre seulement 21% des entreprises prévoyant une réduction.

Au niveau de la demande et sur la base de la hiérarchie des besoins de Maslow, la demande des consommateurs en matière de santé et de sécurité est plus urgente que celle de contact social pendant une pandémie, ce qui entraîne une diminution de la demande (Hagerty et Williams 2020), cette dernière a eu un impact considérable sur la production. En effet selon le HCP les entreprises marocaines en activité (soit 43% du total des entreprises) ont dû voir leur production baisser afin de s'adapter aux conditions imposées par cette crise sanitaire. À cet effet, près de 81% des entreprises ont baissé leur activité à 50% ou plus.

Ces facteurs conduisent à une baisse des revenus de l'entreprise et, finalement, à une baisse de la performance de l'entreprise. (Huayu, Mengyao, Hongyu, Zhongfu & Yongquan. 2020) et cela a été confirmé suite à une étude qui a été effectuée sur les PME marocaines où la majorité a été touchée négativement par la crise sanitaire. Elles ont, en effet, vu diminuer leur performance commerciale (activité, chiffre d'affaires, délais de paiement), pendant les trois premiers mois, baissés. La performance commerciale a impacté directement la performance financière et celle des Ressources Humaines. (HABIBI. GUATI. 2021).

### **2.4 La résilience organisationnelle : facteur de performance en période de crise**

Les impacts considérables de cette crise, inédit sur les entreprises, ont entraîné une baisse des revenus et finalement une baisse de sa performance financière. Face à ce dilemme, les organisations peuvent encore rebondir grâce à leur capacité résiliente pour procurer des variables d'actions, et cela a conduit les managers à chercher de nouvelles solutions pour redynamiser la demande des consommateurs en baisse, et augmenter leurs liquidités en cas d'absence des fonds d'investissement.

Le concept de résilience organisationnelle a été découvert en sciences de gestion suite à l'initiation des travaux de recherche destinée à la gestion des crises des firmes à haut risque. Il s'agit alors de passer du niveau individuel au niveau organisationnel, mais surtout de mettre à la disposition des entreprises un certain nombre de mécanismes et de processus pour se

reconstruire continuellement face aux chocs organisationnels, voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement (Lengnick-Hall c., et Beck T.E., 2005, 2009).

Selon Coutu (2002), les entreprises résilientes se caractérisent par trois aspects :

- Elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montrer un optimisme démesuré ;
- Elles ont un fort système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés ;
- Elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

L'utilité de la résilience dans la gestion des situations n'est plus à démontrer. L'imprévisibilité des risques, leur complexité et leur diversité rendent impossible de garantir aux entreprises une sécurité totale. Vivre avec le risque, c'est accepter de traverser des situations de crise, de s'y adapter pour tenter de se reconstruire autrement, et de les exploiter afin de se rendre moins vulnérable.

La crise du covid 19 sans précédent a obligé les entreprises à faire preuve de résilience afin d'assurer leurs pérennités, les moyens technologiques étaient une des solutions qui lui ont permis d'assurer la continuité d'activité (télétravail, ventes et approvisionnement digitalisés...), de cela en déduit qu'en situation de crise, la résilience appuyée par les outils digitaux constitue un facteur de performance et un garant de création de valeurs en situation difficile.

## **2.5 Rôle de la digitalisation dans l'amélioration de la performance globale**

La pandémie du covid 19 avec toutes ses conséquences a forcé les entreprises à changer leurs modes de gestion et investir de plus en plus dans les nouvelles technologies, car c'était le seul moyen qui restait à leur disposition compte tenu des mesures sanitaires prise par le gouvernement pour assurer la continuité d'activité, et cela a été confirmé par Manyika et al. (2015) qui a souligné que la digitalisation est un facteur qui ouvre des barrières rigides et crée de nouvelles opportunités pour les entreprises.

Une entreprise qui arrive à maintenir son activité en situation défavorable en recourant à la digitalisation implique l'amélioration de la performance, Billon et Lera-Lopez (2013) expliquent que l'adoption des technologies d'information et de communication entraîne une amélioration de la performance des PME en termes de rentabilité, de croissance, de valeur marchande, de performance sociale et environnementale, chose qui a été également confirmée par Yoo et al. (2012). Pour ces auteurs, le digital permet aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, leurs efforts d'innovation et d'assurer une meilleure allocation de leurs ressources. Ce faisant, elles peuvent améliorer leurs performances.

**Tableau 1 : impact de la transformation numérique sur la performance**

<b>Expérience client</b>	<b>Procédé opérationnel</b>	<b>Business model</b>
<b>Compréhension du client</b> Segmentation analytique Informations des réseaux sociaux	<b>Digitalisation des procédés</b> Amélioration des performances Nouvelles fonctionnalités	<b>Entreprise transformée par le numérique</b> Produits/services augmentés Transition du physique au numérique Digital wrappers
<b>Croissance du CA</b> Ventes améliorées par le numérique Marketing prédictif Processus rationalisés	<b>Autonomie des collaborateurs</b> Travailler n'importe où et n'importe quand Communication plus large et plus rapide Partage des connaissances au sein de la communauté	<b>Nouveau commerce numérique</b> Produits numériques Redéfinir les périmètres organisationnels
<b>Points de contact avec le client</b> <b>Services clients</b> Cohérence des canaux de communication Libre-service	<b>Gestion des performances</b> Transparence opérationnelle Prise de décision orientée par les données	

Source : Westerman et al. , (2011), « *Entreprise du futur : les impacts de la transformation numérique* »

Le schéma ci-dessus résume l'impact positif de la transformation numérique à trois niveaux : la transformation de la relation client, la transformation des processus opérationnels et le changement des modèles d'affaires (Westerman et al. 2011).

### **3. Analyse des résultats de l'étude quantitative menée auprès des PME marocaines sur l'impact du digital sur la performance en situation de crise.**

#### **3.1 Problématique et hypothèses de recherche**

##### **3.1.1 Problématique**

Les nouvelles technologies d'information ont changé radicalement le processus de gestion des entreprises, ce qui a eu des répercussions considérables sur leur performance globale, ce qui nous a poussés à répondre à la question de recherche suivante :

***Quel est l'apport de la digitalisation dans le renforcement de la résilience organisationnelle et dans quelle mesure cela contribue-t-il à la dynamique d'amélioration de la performance en période de crise ?***

De cette question centrale découle deux sous questions :

La crise constitue un risque externe élevé auquel toute organisation doit y faire face et s'adapter pour minimiser le maximum de ses effets et assurer la continuité et la pérennité dans le temps, c'est ainsi que la crise donne l'opportunité aux dirigeants de donner un nouveau sens à leurs entreprises, d'accepter la situation et d'acter le changement comme une situation profitable.

Et si l'introduction des solutions technologiques était parmi les pistes choisies par les entreprises pour assurer leurs résiliences, cela n'aurait-il pas un impact direct sur la performance organisationnelle ?

***Q1 : est-ce que le renforcement de la résilience à travers le recours à la digitalisation constitue-t-il un facteur de performance ?***

De plus la recherche de performance et de création de valeurs et une finalité et un processus continu qui est mis en cause dès l'apparition d'un risque susceptible de mettre en péril tous les efforts déjà déployés, la littérature a bien montré les répercussions positives de la transformation numérique sur la performance, or avec l'arrivée de la crise du covid 19, celle-ci n'est-elle pas devenue une nécessité pour conserver les résultats déjà réalisés en la matière ?

***Q2 : la digitalisation a-t-elle contribué à la préservation voire l'amélioration de la performance en période de crise ?***

### **3.1.2 Hypothèses de recherche**

Pour répondre à la problématique, nous avons choisi de suivre la méthode hypothético-déductive, de ce fait nous cherchons à valider les hypothèses suivantes :

H1 : La résilience digitale affecte favorablement la performance en période de crise ;

H2 : La digitalisation contribue positivement à la préservation et l'amélioration de la performance.

## **3.2 Méthodologie de recherche**

La méthode de recherche privilégiée pour étudier la problématique c'est l'étude quantitative qui a pour objectif la sélection d'un échantillon composé d'entreprises marocaines, pour une meilleure compréhension de l'état des lieux de la performance chez eux en période de crise sanitaire, et afin de valider nos hypothèses de recherche à partir de l'analyse des résultats obtenus.

### **3.2.1 Terrain d'étude et taille de l'échantillon**

Nous avons ciblé pour notre étude les petites et moyennes entreprises de la région de Fès\_ Meknes afin d'évaluer leurs degrés de dépendance vis-à-vis de nouvelles technologies et l'apport de celle-ci pour renforcer la performance en période de crise.

En effet, les petites et moyennes entreprises en raison de leurs faibles moyens présentent toujours des insuffisances en termes de développement technologique, ce qui freine leurs croissances et en parallèle celle de l'économie marocaine.

La méthode choisie pour déterminer l'échantillon de l'étude est l'échantillonnage aléatoire simple, et le nombre des entreprises composant l'échantillon d'étude est de 35 entreprises tirées au hasard sans répétition et de tous secteurs confondus.

### **3.2.2 Méthode de collecte des données**

Pour le recueil des données, nous avons mobilisé la méthode quantitative. Nous avons élaboré, pour cela, un questionnaire que nous avons administré en ligne.

Le questionnaire s'étend à tous les aspects de nos questionnements dans cet article. Il s'organise comme suit :

- Description et caractéristiques des entreprises ;
- Impact de la crise du covid 19 sur la performance organisationnelle ;
- Apport de la digitalisation dans le renforcement de la résilience organisationnelle et ses retombés sur la performance ;
- Rôle du numérique dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Le questionnaire a été élaboré de façon à ce que le répondant puisse le remplir en ligne et le renvoyer afin de gagner plus de temps.

### **3.2.3 Détermination des variables et traitement des données**

Dans la présente étude, nous avons choisi de définir les variables suivantes :

La variable expliquée de cette recherche est la performance organisationnelle et la variable explicative est la digitalisation des processus.

Le traitement des données a été effectué par une analyse descriptive via le logiciel sphinx.

## **4. Résultats et discussion**

### **4.1 Présentation des résultats de l'enquête**

Cherchant à mettre en avant ces résultats qui interpellent chercheurs et praticiens, dans un contexte où tous se digitalisent et les nouvelles technologies jouent un rôle dans la formation de la performance, les réponses du questionnaire ont été dépouillées à l'aide du logiciel de traitement de données Sphinx, décrivant l'impact du recours au digital sur la performance en période de crise.

#### **4.1.1 Description et caractéristiques des entreprises interrogées**

La structure de l'échantillon affiche une dominance de la forme juridique SARL avec un pourcentage de 54.3%, ceci est dû au fait que la SARL est la forme la plus convenable aux PME

Les classes d'effectifs correspondent aux caractéristiques des entreprises de la région, environ 57% des entreprises ont un effectif total compris entre 5 et 50 personnes, donc essentiellement des TPE, les autres ont un effectif de 50 à 250 personnes et c'est les ME.

L'échantillon fait état d'une représentativité sectorielle, puisqu'il porte sur différents secteurs, celui dominant dans notre échantillon c'est le secteur des services avec 60% suivi par le commerce et la distribution avec 25.7%, l'industrie avec 11.4% et enfin le bâtiment et les travaux publics avec 2.9%.

62.9% des PME enquêtés dispose d'un service des systèmes d'information, avec une forte dépendance vis-à-vis de nouvelles technologies et une allocation jusqu'à 40% de leurs budgets aux outils informatiques.

#### **4.1.2 Impact de la crise du covid 19 sur l'entreprise et sa performance**

La crise du coronavirus avait des retombées considérables sur la performance des entreprises et plus précisément les PME qui représentent plus de 95% du tissu économique marocain, en effet 45.7% des entreprises ont vu leurs chiffres d'affaires s'effondrer, alors que 55% n'ont pas eu d'impact ou bien le chiffre d'affaires a connu une certaine appréciation, et cela s'explique par le fait que 60% des PME opèrent dans le secteur des services donc l'activité a été maintenue grâce aux nouvelles technologies.

En revanche, les mesures sanitaires prises par le gouvernement (confinement, couvre-feu) ont freiné la campagne publicitaire et le contact avec la clientèle potentielle selon 54.3% de l'échantillon.

45.7% des PME enquêtés ont rencontré des blocages au niveau du cycle achat, l'approvisionnement en matière principale a été suspendu ou ralenti à cause des mesures sanitaires imposées par le gouvernement.

Au niveau de la gestion des ressources humaines qui constitue la pierre angulaire de toute activité, la pandémie a bien freiné le déroulement normal de l'activité, 65.7% des employés souffraient du manque de concentration avec ses retombées en termes de baisse de productivité, les 34.3% se répartissaient entre absentéisme et démission, cette dernière présentait un faible pourcentage.

De plus 22% des PME ont confirmé que la solution télétravail leur a créé des soucis en termes de fuite des données confidentielles, or le pourcentage reste faible par rapport à l'ensemble de l'échantillon.

La minorité des entreprises, soit 39% ont supporté des coûts supplémentaires durant la période de crise, ce qu'il avait des répercussions sur l'augmentation du niveau des charges contrairement à la stagnation de voir la baisse des produits.

#### **4.1.3 Apport de la digitalisation dans le renforcement de la résilience organisationnelle et ses retombés sur la performance**

L'arrivée d'une crise peu crée d'énormes perturbations et bien évidemment des changements au niveau organisationnel, d'où une nécessité d'avoir un système d'information flexible permettant de faire des modifications en cas de besoin, notre échantillon en totalité a confirmé la possibilité d'adapter le système d'information en cas de besoin, mais avec des degrés différents tout en ignorant la possibilité qu'il soit carrément inchangeable.

Afin de faire face à la pandémie et de faire preuve de résilience, les entreprises ont fait recours aux moyens digitaux afin d'assurer la continuité d'exploitation et de garder un équilibre au niveau de leurs trésoreries, de ce fait 25.7% des PME n'ont pas accordé à leurs clientèles un accès en ligne aux produits, or 74.2% offrait un accès complet ou partiel à leurs clients.

À ajouter également que 34.3% de l'échantillon ont opté pour la livraison à domicile assisté par les nouvelles technologies pour assurer la continuité des ventes et le reste n'avaient pas opté pour cette optique ou n'avaient pas besoin de la faire vu que l'échantillon est composé essentiellement d'entreprise de service.

Pour le cycle d'achat, la fonction système d'information n'avait pas d'apport considérable pour identifier et faciliter l'approvisionnement selon 62.9% des entreprises.

Concernant la gestion des ressources humaines, 68.6% des PME ont opté pour la solution télétravail et présence sur site afin de garder une certaine continuité d'activité et de minimiser l'impact de cette pandémie sur la santé des employés d'une part et leurs implications d'autre part.

La fonction Système d'information a aidé à identifier les postes possibles à assurer à distance et ceux qui doivent être maintenus en présentiel avec un taux d'adhésion de 77.1%, elle a permis également selon 80% des PME à communiquer les mesures de prévention du virus aux employés.

La fonction système d'information permet également selon 77.1% de l'échantillon à assurer la sécurité des données confidentielles surtout pour les employés en télétravail à travers la mise en place de restrictions empêchant l'utilisation d'internet sur les outils professionnels afin de protéger la base de données centrale.

#### **4.1.4 Rôle du numérique dans l'amélioration de la performance organisationnelle**

La digitalisation joue un rôle primordial dans la gestion des entreprises, et elle était une piste importante pour assurer l'activité en période de crise, 51.4% ont confirmé que la digitalisation du canal de vente a amélioré la satisfaction de leurs clients, ainsi qu'il a permis d'améliorer la qualité des services offerts selon 68.6% des enquêtes.

51.4% ont confirmé que le marketing digital a permis de gagner de nouvelles clientèles malgré les mesures de confinement qui a freiné les campagnes publicitaires.

57.1% des entreprises ont confirmé que le télétravail a permis de minimiser les répercussions négatives de la pandémie sur la santé morale des employés et de garder le même rythme de productivité de ceux-ci en situation difficile.

Enfin, 62.9% des entreprises ont confirmé que la solution technologie permet de réduire les coûts de production et faciliter les tâches quotidiennes et assuré la rapidité d'exécution.

## 4.2 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

L'objectif de notre recherche c'est de montrer l'importance de la digitalisation dans le processus d'amélioration de la performance dans un contexte défavorable.

Les PME marocaines ont vu leurs performances s'effondrer durant la période de la pandémie et tous les efforts déjà déployés ont été mis en cause sur tous les niveaux, notre échantillon a affiché une stagnation voir une baisse des ressources contre une augmentation de charges liées aux frais de la connexion et des outils digitaux pour le compte des salariés et responsables, les coûts liés à des improvisées tels que le transport du personnel, les subventions accordées aux salariés et les charges liées aux mesures pour endiguer la propagation du Covid-19.

La spécificité de la crise du coronavirus c'est qu'elle est liée à l'être humain donc la performance des ressources humaines a baissé durant les premiers mois de la pandémie avec toutes ses répercussions sur la qualité et le rendement du personnel.

La crise constitue un choc auquel l'entreprise doit faire face afin de prouver sa résilience, et les moyens digitaux ont constitué durant cette pandémie la clé de succès de celle-ci, les PME enquêtées ont confirmé que les technologies d'information ont permis d'assurer la continuité des cycles ventes et achats, de contrôler et d'assurer le travail à distance pour une meilleure qualité rendue.

En déduit donc qu'en situation de crise, la résilience digitale affecte favorablement la performance.

En revanche, les contributions de Heeks et Ospina (2019), Sakuraia et Chughtai (2020) et de Tim et al. (2021) se focalisent le plus sur l'apport de la digitalisation des pratiques et processus collectifs et organisationnels dans la résilience en situation de crise sans mettre en relation ses retombées sur la performance globale des entreprises.

Nulle personne ne peut nier le rôle important des systèmes d'information et leur forte corrélation avec la performance des entreprises, on assiste à l'ère de la quatrième révolution industrielle, celle-ci à des répercussions en termes de communication, de traitement de données et de la résolution des problèmes, permet de réduire et contrôler les coûts et de simplifier les tâches.

En déduit donc que la digitalisation contribue positivement à la préservation et l'amélioration de la performance, ce résultat affirme celui de Billon et Lera-Lopez (2013) et Yoo et al. (2012).

## 5. Conclusion

Pour conclure, l'évolution de performance organisationnelle à travers le temps était le résultat de plusieurs changements managériaux en passant d'une vision purement financière à celle touchant plusieurs dimensions comme le volet commercial, humain, technique et bien d'autres, celle-ci ; étant dépendante de plusieurs facteurs internes et externes ; s'est trouvée impactée d'une part par le développement technologique rapide que connaît le monde entier et d'autre part par la succession des crises qui influencent largement le processus de gestion et de prise de décision ayant des retombées directes sur la performance.

La présente étude a mis en avant l'apport de la digitalisation dans le renforcement de la performance des petites et moyennes entreprises dans le cadre de la crise du coronavirus, de ce fait nous avons passé par une brève présentation de la littérature permettant de cadrer certaines études liant performance et numérique, par la suite nous avons traité via la méthode quantitative le cas des petites et moyennes entreprises de la région de Fès\_Mekes en collectant les données par un questionnaire auprès d'un échantillon d'une trentaine d'entreprises et les données collectées ont été traitées par une analyse descriptive.

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles sont confrontées aujourd'hui à plusieurs problèmes : une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles...etc. Dans un tel environnement, la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. Cependant, dans leur recherche d'acquiescer un avantage concurrentiel, elles doivent prendre la bonne décision, avoir une stratégie forte et accroître la valeur de l'entreprise.

La crise pandémique a constitué une opportunité de changement et a démontré que les nouvelles technologies d'informations jouent un rôle primordial dans le chemin de création de valeur, d'une part ces outils ont permis aux entreprises de faire preuve de résilience et de faire face à ce choc inédit et d'autre part ils ont aidé les entreprises à préserver les efforts déjà effectués et les accompagner dans le processus continu d'amélioration de performance.

Les résultats obtenus montrent qu'en situation de crise les petites et moyennes entreprises qui ont fait recours à la digitalisation étaient de plus en plus résilientes et cela avait un impact favorable sur leur performance globale surtout en situation difficile telle que celle du coronavirus, de plus en corroboration avec la littérature ; les résultats ont confirmé que la performance nécessite l'introduction des nouvelles technologies dans tout le processus de gestion des entreprises.

Or, la réalisation d'une performance durable et évolutive quel que soit le contexte nécessite un engagement des petites et moyennes entreprises en matière d'investissement régulier en numérique, en hardware et en software.

Dans une perspective future, il est intéressant de procéder à une analyse comparative avec des petites et moyennes entreprises d'autres pays d'une économie similaire.

## Références

- (1) **Begin, L. & Chabaud, D. (2010)**. La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(1), 127-142 ;
- (2) **Bello (2019)**. Le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement ;
- (3) **Bennis, L., Oudda, Y. (2021)**. Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion* ;
- (4) **Emmanuel, B. (2018)**. *Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique*, Livre blanc ;
- (5) **Gode, C & PASCAL, P. (2021)**. la résilience digitale : une notion à explorer ;
- (6) **HABIBI, Z. GUATLR (2021)**. Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion* ;
- (7) **HAMDANI, L.** De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? ;
- (8) **Heeks, R., Ospina, A-V. (2019)**. Conceptualising the link between information systems and resilience : A developing country field study. *Information Systems Journal*, 2970-96. <https://doi.org/10.1111/isj.12177>;
- (9) **Huayu, S., Mengyao, F., Hongyu, P., Zhongfu, Y. & Yongquan, C. (2020)**. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56:10, 2213-2230, DOI: 10.1080/1540496X.2020.1785863 ;
- (10) **Rapport HCP (2020)**. Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises ;

- (11) **Salgado.M La performance (2013)**. Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. fahal-00842219f ;
- (12) **Van Ark, B., O'Mahony, M. and Timmer M. P. (2008)**. The Productivity Gap Between Europe and the United States: Trends and Causes, Journal of Economic Perspectives, Vol. 22(1), pp. 25 ;
- (13) **Vendramin P. et Valenduc G. (2003)**. DEA « E-Management », Séminaire d'Information, contrôle et organisation, FC Sokly 128, Université paris Dauphine, 2003.