

La transformation digitale et la résilience organisationnelle dans le secteur public marocain

Fadwa ERRAGZI, (Doctorante en science de gestion)

Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management et des Organisations
ENCG, Hassan First University of Settat, Morocco

Ouissal ELABBASSI, (Doctorante en science de gestion)

*Laboratoire de Recherche Innovation, Responsabilités et Développement Durable
FSJES, Cadi Ayyad university of Marrakech, Morocco*

Résumé : Le secteur public se distingue du secteur privé par sa capacité à mettre en œuvre rapidement des évolutions décidées par le politique, parfois au détriment de critères tels que l'efficacité et la faisabilité. Les réformes s'accroissent, ajoutant à la complexité de leur mise en œuvre. Le secteur public doit faire face à des défis paradoxaux, comme la gestion des besoins des usagers au-delà des droits acquis, la sélection stricte des investissements malgré des impératifs budgétaires renforcés, et une demande croissante d'efficacité et d'excellence des services nouveaux et territorialisés. La sécurité des traitements, la confidentialité des données, la traçabilité des accès, le contrôle interne et la protection contre les risques de fraude sont cruciaux dans un contexte d'ouverture et de partage des services et des informations. La flambée de la Covid-19 a impacté les nations sur les plans économique, social et politique, conduisant à des politiques de maîtrise du virus telles que la fermeture des frontières, des restrictions de transport, des couvre-feux et des confinements. La crise sanitaire a accéléré l'adoption du numérique pour éviter les contacts humains, devenant un instrument essentiel pour le développement des pays et la compétitivité des administrations publiques. Face à cela, les organisations sont appelées à développer des réponses organisationnelles à la hauteur du contexte, soulignant l'importance de la résilience organisationnelle (RO). La RO, cruciale au même niveau que la performance et l'efficacité, implique la gestion des conditions difficiles pour garantir l'existence et la prospérité de l'entreprise. La pandémie a accru l'intérêt pour la résilience, conduisant à des solutions telles que la transformation digitale, jugée cruciale pour améliorer les performances. Cet article explore dans quelle mesure la transformation digitale peut être une opportunité pour soutenir la résilience des organisations publiques.

Mots-clés : digitalisation, résilience organisationnelle, gestion publique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10831220>



1. Introduction

Le secteur public a toujours présenté des caractéristiques le différenciant fortement du secteur privé, notamment avec l'obligation de mettre en œuvre, dans des délais courts, des évolutions décidées par le « politique », qui sous-estime parfois les critères d'efficacité, voire de faisabilité. Le rythme des réformes s'accélère et la complexité de mise en œuvre s'accroît. Le secteur public doit ainsi aujourd'hui relever un challenge qui comporte des paradoxes :

- Des usagers qui expriment des besoins pouvant aller au-delà des droits acquis, qui se comportent comme des consommateurs attendant une qualité de service irréprochable ;
- Des impératifs budgétaires renforcés, conduisant à une sélection drastique des investissements, pourtant nécessaires pour un meilleur niveau d'efficacité ;
- Une exigence d'efficacité et d'excellence, mais aussi d'équité, qui augmente, simultanément à la demande de services nouveaux personnalisés et de plus en plus territorialisés ;
- Un besoin de sécurisation très forte des traitements mis en place, notamment, en termes de confidentialité des données, de traçabilité des accès, de contrôle interne et de protection contre les risques de fraude, dans un contexte d'ouverture et de partage des services et des informations ;
- Une comparaison des services publics à l'échelle européenne qui peut être à l'origine d'ambitions nouvelles, sans pour autant prendre en compte les spécificités hexagonales et la cohérence d'ensemble.

Dès le début de la flambée Covid-19, toutes les nations ont été affectées par ce virus, il s'agit non uniquement de la situation de santé des individus, parallèlement elle y avait des répercussions jamais vues sur la plupart des domaines économiques, sociaux et politiques (Er-Rays & Ait-Lemqaddem, 2021). Ce qui a poussé les pays à élaborer des politiques pour maîtriser la diffusion de ce virus, ces actions concrètes se traduisent par la fermeture des frontières, l'arrêt des vols internationaux, les restrictions de transport intérieur et les couvre-feux, le confinement, des interdictions et restrictions partielles ont été adoptées dans certains pays.

La crise sanitaire de la Covid-19 a poussé le monde à se diriger vers l'outil numérique pour éviter le contact humain. Le numérique est devenu un instrument important et une question fondamentale pour le développement des pays, il a favorisé la transformation du système économique et la société, et servira également aux administrations publiques d'être toujours plus compétitives et attractives.

Face à cette situation, les organisations sont appelées plus que jamais à développer des réponses organisationnelles à la hauteur du contexte. D'où l'importance de la résilience organisationnelle (RO), elle est qualifiée de cruciale pour l'entreprise au même niveau que la performance et l'efficacité (Altintas et Broyer, 2009). La RO est définie en tant que capacité qui permet de gérer des conditions difficiles de manière à garantir à la fois l'existence et la prospérité de l'entreprise (Haase & Eberl., 2019). Aussi, la résilience comprend trois variables principales : l'anticipation, la résistance et l'adaptation. La pandémie de coronavirus a amplifié l'intérêt des chercheurs pour le thème de résilience. Ceux-ci ont proposé maintes solutions pour aider les entreprises à dépasser les effets de cette pandémie. Parmi les solutions les plus évoquées, on peut citer la transformation digitale qui se définit comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques (Westerman et al., 2011). Cette solution est justifiée par le lien positif qui a été déjà démontré entre la TD et la performance de l'entreprise a été validée par maintes études (Chen et al. (2016), Mubarak et al. (2019), Sousa-Zomer et al. (2020) et Wang et al. (2020)). Cet article s'inscrit dans cette lignée de travaux. Aussi, il devient légitime de se poser les questions suivantes : Dans quelle circonscription la TD peut-elle former une occasion pour soutenir la RO auprès des organisations publiques ?

2. La transformation digitale : concepts

La majorité des chercheurs se sont mis d'accord sur le fait que la transformation digitale est l'utilisation des technologies pour reconstruire les modèles d'affaires à partir des besoins clients (Berman, 2012). La transformation digitale, souvent appelée digitalisation, est une porte donnant un accès sur à l'innovation et à de nouveaux modèles d'organisation, d'Operations et de fonctionnement. Pour Océane Mignot (2019), la transformation digitale est l'intégration de la technologie numérique dans tous les niveaux de l'entreprise afin de changer la façon dont celle-ci fonctionne et offrir de la valeur à ses clients.

Cependant à partir des articles scientifiques traitant ce même sujet, l'ambiguïté autour Des termes « digitalisation » et « numérisation » est facilement discernable. Duzert (2015) a donc prouvé l'utilité de distinguer digitalisation et numérisation. En effet, Patrick Varenne (2020) a comparé les deux concepts : « Depuis 1990, la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée. [...] La digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires. ». Digitalisation, numérisation, transformation digitale, e-transformation : chaque article utilise l'un ou l'autre de ces concepts pour présenter une évidence, qui se présente dans l'accès des organisations à ce renouveau profond faisant partie intégrante de l'économie digitale qui ponctue le quotidien des individus et qui crée de la valeur ajoutée sur le plan économique. Gartner (Entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées) définit la digitalisation comme la mise à profit des technologies numériques pour changer les modèles commerciaux et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur. Le processus de mise à jour d'une entreprise vers les technologies numériques est évolutif et se produit en effet depuis des décennies. Le processus est rendu possible par une interopérabilité accrue, une transparence de l'information entre départements ministériels et les industries, une assistance et un soutien automatisés et une tendance vers une prise de décision décentralisée. Selon Gartner, l'Internet des objets (IoT) est considéré comme étant un des piliers majeurs de la digitalisation (Cité par Firouzi et al., 2020). Elle renvoie à l'utilisation de nouvelles technologies numériques, telles que les médias sociaux, mobiles (...), en vue d'améliorer l'expérience client, de rationaliser les opérations ou de créer de nouveaux modèles d'affaires (Singh & Hess, 2017).

3. La résilience organisationnelle (RO)

3.1 Conceptualisation de la résilience organisationnelle

Après avoir retracé la façon dont le concept de résilience a été transposé des individus aux organisations, nous en proposons l'opérationnalisation, autour de trois dimensions.

3.1.1 La résilience : d'une approche individuelle à un éclairage organisationnel

L'idée de résilience n'est pas nouvelle.

Dans la médecine traditionnelle chinoise, elle désigne la capacité des systèmes vivants de se régénérer après une blessure grave. En physique, elle renvoie à la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir reçu un choc. En psychologie, elle désigne la capacité de l'individu à résister aux traumatismes, à rebondir face à l'adversité, à retomber sur ses pieds malgré les déboires de sa vie. Dans cette perspective, Boris Cyrulnik définit la résilience comme une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort. S'inscrivant dans cette école de pensée, Bernard (2007) voit dans l'acte d'entreprendre un processus de reconstruction de soi, d'affirmation et d'indépendance, voire de revanche face aux mauvais coups de la vie, ce qu'elle appelle la résilience entrepreneuriale.

Dans les sciences de gestion, le concept de résilience organisationnelle a d'abord fait son apparition dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité. L'analyse

passé alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, sur « les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking » (Weick, 1993, p. 628), 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 et Beck, 2005, 2009). Ce que recouvre le concept demeure cependant sujet à débat dans la mesure où différentes définitions existent et qu'il est difficile de mesurer a priori la capacité de résilience organisationnelle, même si des efforts ont été faits en ce sens (Somers, 2009). Par contre, l'étude des réactions et actions d'entreprises ayant survécu à des chocs ou événements inattendus met en lumière les mécanismes qui fondent la capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Elle conduit à une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de traverser les épreuves et d'en ressortir éventuellement plus forte et invite à se pencher la manière dont l'organisation construit et entretient cette capacité de résilience dans le temps (Hollganel et al., 2009).

3.1.2 Les dimensions de la résilience organisationnelle

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

- Elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montre d'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.

Pour Hamel et Välikangas (2003), les entreprises résilientes doivent faire face à quatre défis :

- Un défi cognitif, car elles doivent être réalistes face aux changements, et conscientes qu'ils vont affecter l'organisation ;
- Un défi stratégique qui requiert d'avoir la capacité à imaginer de nouvelles options stratégiques face à la stratégie déclinante ;
- Un défi politique qui demande de réallouer les ressources de manière à supporter les activités prometteuses pour le futur et à abandonner les produits et programmes du passé ;
- Un défi idéologique qui consiste à insuffler une attitude proactive et axée sur la recherche continue des nouvelles opportunités.

La résilience suppose ainsi de combiner à la fois une approche défensive – tenant aux mesures de précaution et de gestion du risque en aval qui permettent de faire face au choc lorsqu'il se produit – et une approche proactive – être ingénieux et créatif pour imaginer des solutions nouvelles et prendre des actions lui permettant de se régénérer. Mais l'entreprise doit, au-delà, pouvoir apprendre des crises traversées (autoréflexion) pour être mieux armée face à l'avenir ; elle doit profiter de la discontinuité créée par le choc pour identifier ses faiblesses et les corriger (Christianson et al., 2009). La résilience suppose donc trois dimensions fortement imbriquées les unes aux autres :

- Une capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc ;
- Une capacité de renouvellement par laquelle elle peut s'inventer de nouveaux futurs ;
- Une capacité d'appropriation lui permettant de devenir plus forte de ses expériences (Weick et Sutcliffe, 2007).

3.1.2.1 La capacité d'absorption

La capacité d'absorption suppose que l'entreprise puisse faire face aux chocs tout en évitant l'effondrement, ce qui nécessite non seulement l'existence de moyens/ressources mais aussi une volonté de continuité chez les dirigeants. Pour résister aux chocs et survivre aux conséquences qui en découlent, l'entreprise doit pouvoir mobiliser des ressources, que celles-ci soient immédiatement disponibles sous la forme d'un excédent organisationnel (*organizational slack*) (Cyert et March,

1963) ou potentiellement mobilisables auprès de sources externes (soutien, prêt, assistance, alliance, etc.). La présence d'un excédent organisationnel permet de protéger la firme des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction de besoins (De Carolis et al., 2009).

3.1.2.2 La capacité de renouvellement

Au-delà de la capacité à résister, l'entreprise doit être capable d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009 ; Hamel et Välikangas, 2003). C'est ce que nous appelons la « capacité de renouvellement », par laquelle l'entreprise cherche à développer de nouvelles activités et/ou à repenser les activités existantes ou en expérimentant de nouvelles façons de faire. Cette capacité rejoint les travaux sur l'orientation entrepreneuriale de la firme (Miller, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1990) et sur les processus de régénération stratégique (Stopford et Baden-Fuller, 1994), ce qui permet de mettre l'accent sur quelques facteurs clés :

- La proactivité dans la recherche des opportunités,
- Des aspirations qui vont au-delà de leurs capacités actuelles,
- La mobilisation de l'équipe de direction et de management. Ces éléments l'accompagnent d'une attention forte à l'utilisation au mieux des ressources disponibles et de la limitation de la prise de risque, compte tenu du contexte « tendu » de l'entreprise.

3.1.2.3 La capacité d'appropriation

Pour être résiliente, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même (Christianson et al., 2009). Thorne souligne que « tirer parti de ses échecs signifie de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que d'ignorer ou nier ceux-ci » (2000, p. 313). La prise de conscience de la crise et de ses impacts est essentielle pour remettre en perspective les pratiques et routines : il est alors possible de réaliser un « apprentissage post-crise » qui permettra à l'entreprise de mieux préparer l'avenir (Altintas et Royer, 2009).

Cependant, cette troisième dimension de la capacité de résilience, demeure difficile à observer. D'une part, l'apprentissage nécessite du temps de réflexion et une prise de distance que les dirigeants n'ont souvent pas le loisir de s'accorder lorsqu'ils sont dans la tourmente d'un choc déstabilisateur, qu'ils sont dans l'urgence de décider et d'agir (Weick, 1993). C'est dire que le chercheur n'aura que rarement l'occasion d'assister en direct à l'émergence des apprentissages qui se font aussi au gré des discussions – dans la famille ou dans l'entreprise – autour des chocs et actions à prendre ou prises pour assurer la continuité de l'entreprise. Certaines décisions pourront être jugées a posteriori bonnes ou mauvaises, mais dans tous les cas pour en tirer les leçons, il faudra laisser retomber la poussière sur les événements avant de les décortiquer. D'autre part, les expériences vécues sont elles-mêmes transformées et réinterprétées avant d'être réintégrées et reprises dans les narrations que font les acteurs de ce qu'ils ont vécu. Ainsi se construit la mémoire organisationnelle qui sera transmise et réifiée avec le passage du temps et dans laquelle s'inscriront les apprentissages eux-mêmes non observables. Il faut donc chercher dans les histoires reprises et racontées au fil du temps pour trouver la sédimentation des événements passés inscrite dans les principes de gestion et la culture qui fondent la manière d'opérer dans l'entreprise (Giddens, 1987). Il y aura donc toujours un décalage dans le temps entre le moment où une crise intervient et celui où de nouvelles représentations du monde, voire de nouvelles routines, verront jour suite au processus d'apprentissage et d'autoréflexion. La capacité d'appropriation des expériences passées, aussi douloureuses soient-elles dans la mémoire organisationnelle, accroît la capacité de résilience de l'entreprise. ce qui nécessite non seulement l'existence de moyens/ressources mais aussi une volonté de continuité chez les dirigeants. Pour résister aux chocs et survivre aux conséquences qui en découlent, l'entreprise doit pouvoir mobiliser des ressources, que celles-ci soient immédiatement disponibles sous la forme d'un excédent organisationnel (organizational slack) (Cyert et March,

1963) ou potentiellement mobilisables auprès de sources externes (soutien, prêt, assistance, alliance, etc.). La présence d'un excédent organisationnel permet de protéger la firme des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction de besoins (De Carolis et al., 2009).

4. La transformation digitale et la résilience organisationnelle

La transformation digitale est un concept relativement nouveau qui a suscité un intérêt particulier auprès des chercheurs et des praticiens au cours des dernières années. Le concept a été traité sous différents angles, ce qui a bien évidemment donné naissance à plusieurs définitions. Dans le cadre de cet article, nous adoptons la définition de Westerman et ses collègues 2011 qui adoptent l'approche par les outils et définissent la TD comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises, et la création de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'utilisation de données et de technologies numériques. La littérature révèle que la TD présente énormément d'avantages pour les entreprises de manière globale et les organisations de façon particulière. Dans ce cadre, Barrett et ses collègues (2015) soulignent que les technologies numériques permettent la création de nouvelles propositions de valeur qui reposent de plus en plus sur la fourniture de services. En effet, les organisations utilisent les technologies numériques pour passer de la vente de produits physiques à la vente de services, ou pour l'augmenter, en tant que partie intégrante de leur proposition de valeur, afin de satisfaire les besoins des clients en leur proposant des solutions innovantes, ainsi que pour recueillir des données sur leurs interactions avec les produits et services (Porter et Heppelmann, 2014 ; Wulf et al., 2017). Huang et al., (2017) évoquent le potentiel des technologies numériques à générer des innovations disruptives susceptibles de modifier considérablement les propositions de valeur existantes. Plus précisément, les technologies numériques améliorent la communication avec les clients (existants et potentiels) ce qui permet d'une part, une meilleure compréhension des exigences et d'autre part, le développement des offres personnalisées et des nouveaux produits adaptés aux besoins spécifiques des clients (Barnes et al., 2012). Les technologies numériques ont aussi été utilisées pour mettre en œuvre des changements dans les canaux de distribution et de vente. Ceci à travers la création de nouveaux canaux en contact avec les clients, par exemple en utilisant les médias sociaux, pour atteindre et interagir avec les consommateurs (Hansen et Sia, 2015). Ces derniers ont aussi constaté qu'une organisation peut utiliser efficacement les médias sociaux pour combler le fossé entre le monde physique et le monde numérique afin de soutenir la création d'une stratégie omnicanale. La pandémie coronavirus a entraîné des changements aussi bien dans le comportement des clients que dans les chaînes d'approvisionnement (Carvalho et al., 2020 ; Ceylan et al., 2020), le recours aux technologies numériques a aidé les PME à tirer parti de ces changements et exploiter les opportunités offertes. En effet, l'intensification de l'e-commerce (commerce électronique) a été une réponse forte des petites entreprises. Selon Sandberg et al. (2020), aux États-Unis, 51% des petites entreprises ont déclaré avoir augmenté les interactions en ligne avec leurs clients ; 36 % des entreprises personnelles qui utilisent des outils en ligne ont déclaré effectuer toutes leurs ventes en ligne ; et 35 % des entreprises qui ont modifié leurs opérations ont étendu l'utilisation des paiements numériques. Les PME brésiliennes ont également pris de petites mesures pour de numérisation de certaines parties de leurs processus commerciaux. Elles sont utilisées des combinaisons de technologies d'accès facile pour chacune de leurs activités essentielles. Les réseaux sociaux ont été largement utilisés pour promouvoir les ventes, en combinaison avec des applications bancaires pour collecter les paiements (SEBRAE, 2020). Les ventes ont été promues directement sur les réseaux sociaux (par exemple, Instagram, Facebook, WhatsApp), les transactions de paiement ont été effectuées par le biais d'applications fournies par leurs banques et certaines organisations ont payé pour la première fois pour des publicités en ligne (SEBRAE, 2020). Au final, on peut dire que le recours aux technologies numériques a aidé les organisations à renforcer leurs capacités d'adaptation et évoluer vers de nouveaux modes de gestion. Par ailleurs, l'adoption des technologies numériques favorise l'ambidextrie organisationnelle qui de sa part contribue à la RO. L'ambidextrie organisationnelle implique pour l'entreprise la poursuite

simultanée des activités d'exploration et d'exploitation. March (1991) a fait la distinction entre le concept d'exploration et celui d'exploitation : « L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution » (p.71). Une organisation ambidextre est une organisation qui parvient à mettre en œuvre à la fois des changements progressifs et des changements révolutionnaires afin de rester performante sur de longues périodes et lors de changements majeurs sur le marché (Tushman & O'Reilly III, 1996). Ainsi, les organisations ambidextres sont capables d'équilibrer l'apprentissage organisationnel par l'exploration de nouvelles connaissances (par exemple, l'expérimentation, la flexibilité) et l'exploitation de leurs connaissances actuelles (March, 1991). Pour qu'une entreprise soit ambidextre, elle doit être simultanément compétitive sur les marchés matures et émergents, l'exploiter et l'explorer, ce qui exige simultanément différentes capacités divergentes : discipline et flexibilité, contrôle des personnes et autonomie, formalité et informalité, sécurité et prise de risque (O'Reilly et Tushman, 2008). La recherche a mis en évidence des interdépendances entre l'exploitation et la capacité de résistance de l'entreprise. En effet, et en s'inspirant de la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle, on peut dire que les organisations qui poursuivent une stratégie d'exploitation consacrent des efforts à tirer des leçons des activités passées (Gupta, et al., 2006), affinent le savoir-faire existant (Levinthal & March, 1993; Benner & Tushman, 2002). L'efficacité et l'optimisation des activités sont ainsi obtenues, ce qui constitue une condition nécessaire pour renforcer la capacité d'anticipation et de résistance (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007). Les recherches menées dans le cadre de l'ambidextrie organisationnelle ; (March, 1991; He & Wong, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008) ont aussi affirmé que l'identification et la création de nouvelles opportunités qui est l'essence même de l'exploration contribue à renforcer la capacité d'adaptation des entreprises. Ainsi, un équilibre approprié entre l'exploration et l'exploitation est un facteur important pour la survie et la prospérité (March, 1991) mais extrêmement difficile à mettre en œuvre (Tushman & O'Reilly III, 1996), en particulier pour les organisations (Voss & Voss, 2013). Cependant, il est possible qu'ils atteignent l'ambidextrie grâce aux technologies numériques. Par exemple, dans leur étude portant sur 25 entreprises, Sebastian et al. (2017) ont constaté que l'ambidextrie peut être acquise en alliant d'une part des technologies et des capacités commerciales qui permettent d'exécuter des transactions sans faille et de fournir un accès aux données opérationnelles essentielles ce qui garantit l'efficacité, l'évolutivité, la fiabilité, la qualité et la prévisibilité des opérations de base (ce qui favorise la capacité d'exploitation), d'autre part, les entreprises ont également besoin d'une plate-forme de services numériques, que les auteurs définissent comme les capacités technologiques et commerciales qui facilitent le développement et la mise en œuvre rapides des innovations numériques (ce qui favorise la capacité d'exploration). Dans la même veine, Haffke et al., (2017) ont utilisé le terme « bimodal » pour mentionner l'ambidextrie des technologies d'information (TI) et qui est définie comme la capacité de ces technologies à explorer simultanément de nouvelles opportunités et innovations (exploration) et à exploiter les ressources et pratiques existantes (exploitation). Les auteurs expliquent que pour avoir l'agilité nécessaire pour soutenir l'entreprise avec l'innovation numérique exploratoire, tout en maintenant une performance opérationnelle informatique traditionnelle supérieure, les TI devraient fonctionner dans deux modes parallèles. Le premier mode représente une approche traditionnelle de la gouvernance informatique, qui met l'accent sur la sécurité et la précision, tandis que le second met l'accent sur l'agilité et qui signifie la capacité des TI à détecter les opportunités d'innovation et à y répondre rapidement. Cela permet de saisir les opportunités qui se présentent avec "rapidité" et de comprendre et s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement de l'entreprise.

L'agilité, mais à un niveau plus organisationnel, a été aussi évoquée par maints chercheurs comme étant favorisée par les technologies numériques (Günther et al., 2017 ; Huang et al., 2017 ; Kohli et Johnson, 2011). L'agilité organisationnelle est définie en tant que capacité d'une entreprise à détecter les opportunités d'innovation et à saisir ces opportunités de marché en rassemblant les actifs, les connaissances et les relations nécessaires avec rapidité (Sambamurthy et al., 2003). Par exemple,

l'entreprise peut proposer des services de maintenance innovants basés sur l'analyse des données générées par des capteurs intégrés à ses produits (Porter et Heppelmann, 2014), ceci facilite l'exploitation des opportunités de marché inexploitées et accroît la proximité avec les clients (Hansen et Sia, 2015 ; Setia et al., 2013). Ainsi, en renforçant cette agilité, les technologies numériques peuvent aider les entreprises à s'adapter rapidement aux changements des conditions environnementales. Au final, on peut avancer que la TD par le biais des outils de technologies numériques peuvent renforcer la RO auprès des Organisations, notamment la capacité d'anticipation et d'adaptation par le biais de l'ambidextrie et l'agilité.

5. Méthodologie de recherche

5.1 Contexte de la recherche : présentation de l'organisation.

La Direction Générale des Impôts est une Direction du Ministère de L'économie et des Finances dont la mission principale est d'assurer les recettes fiscales. De ce fait, elle détermine les bases sur lesquelles sont prélevés les impôts de l'Etat (TVA, IR, IS et droits d'enregistrement ...) Ainsi que certains impôts locaux générés pour le compte des collectivités locales (TH, TSC ; TP).

Selon un article de Abdellah ELMARRAKCHI paru le 30 mars 2021 sur le site sage « Sur les dernières années, une révolution a été apportée par la Direction Générale des Impôts (DGI) à l'ensemble des procédures grâce à la digitalisation et la dématérialisation mises en place dans le cadre du plan Maroc Numeric 2020. Si l'ambition a été mise en avant en 2008, sa mise en place effective s'est faite de manière progressive pour ne jamais brusquer le basculement et pour permettre aux contribuables de pouvoir suivre le rythme et pour adapter leurs systèmes d'informations.

L'objectif premier a été d'instaurer un climat de confiance et de transparence entre l'administration fiscale et les contribuables en améliorant et en facilitant cette relation. La DGI a, à cet effet, mis en place plusieurs plateformes pour permettre cette fluidité.

C'est ainsi que depuis 2017, toutes les entreprises, quel que soit leur niveau de chiffre d'affaires, sont tenues de régler leurs impôts par voie de télédéclaration grâce au service SIMPL, qui contient SIMPL-TVA, SIMPL-IR et SIMPL-IS. Ceci s'est fait d'une façon progressive.

C'est en 2015 que la DGI a pris la décision de passer à la télédéclaration en obligeant les entreprises ayant un chiffre d'Affaires supérieur à 50 millions de dirhams de le faire sur ses plateformes. En 2016, c'était autour de celles avec un chiffre d'Affaires supérieur à 10 millions de dirhams, avant de généraliser pour l'ensemble des acteurs.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que la DGI ne cache pas sa satisfaction à la suite de cela. En 2019 par exemple, le nombre d'opérations dématérialisées effectuées dépasse les 14,7 millions, soit plus de 5 fois le volume enregistré en 2016 et en progression de 47% par rapport à 2018. Les télépaiements et les télédéclarations, quant à eux, concentrent 76% des opérations réalisées de manière dématérialisée durant l'année dernière.

Globalement, la digitalisation et la dématérialisation se sont traduites par des hausses importantes en termes de recettes brutes générées par la DGI. Entre 2015 et 2019, elles se sont améliorées de presque 40% passant de 117 à 162 milliards de dirhams, dont 88% ont été télé-payés. Les responsables de l'administration fiscale expliquent aussi que l'automatisation des processus ont aussi donné lieu à une amélioration du taux de conformité qui se situe en 2019 à 34%, ce qui correspond à un total de 7 170 déclarations déposées et 694,5 millions de dirhams recouverts.

C'est d'ailleurs l'une des raisons qui ont permis au Maroc d'améliorer son score au niveau du Doing Business. La composante "Paiement des impôts et taxes" est d'une importance capitale dans l'équation générale qui permet d'établir la note finale et ainsi le classement des pays. Sur ce volet, le Royaume s'est hissé du 41ème rang en 2017 à la 24ème place sur les 190 pays notés. Il faut dire que depuis 2012, la DGI et sa transformation ont permis au Maroc de faire un bond de 88 places.

Entrant dans les priorités majeures de l'état, le développement du programme de l'Administration en ligne, appelé communément E-Gov, semble être une réussite à la DGI et l'évolution des chiffres confirment aussi l'adhésion des contribuables.

Il faut dire aussi que les contribuables et plus particulièrement les entreprises ont vu dans la déclaration en ligne un nombre important d'avantages. Selon plusieurs dirigeants d'entreprises, le gain en termes de temps est considérable, le risque d'erreur est réduit et la conformité légale assurée.

La plateforme mise en place par la DGI offre aussi au contribuable la possibilité d'avoir un suivi méticuleux de la procédure et d'une façon transparente. Les dirigeants se réjouissent de pouvoir suivre leur dossier jusqu'à sa prise en main par les équipes de la DGI.

Et ça ne s'est pas arrêté au paiement et aux déclarations. La DGI a aussi rendu possible l'édition des états de synthèse conformes aux déclarations souscrites du résultat fiscal à travers la plateforme SIMPL. D'ailleurs, les adhérents des télé services ont la possibilité de télécharger plusieurs attestations comme le bulletin de notification du numéro d'identification fiscale, l'attestation d'inscription à la taxe professionnelle, l'attestation du chiffre d'affaires, l'attestation de régularité fiscale, l'attestation de revenu, l'attestation de radiation de la taxe professionnelle et l'attestation de paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules.

Des nouveautés ont aussi été greffées à l'application mobile "DARIBATI", mise en place par la DGI au mois de juillet 2019, et qui concernent la consultation de la situation fiscale (déclarations, versements, remboursements et restitutions, taxes et impôts émis...), le paiement, l'achat des timbres fiscaux ».

5.2 Méthodologie de recherche adoptée.

Après avoir mis l'accent sur les éléments clés de notre analyse, nous allons dans cette partie parvenir à concrétiser la recherche tout en validant les hypothèses précitées au sein de la direction régionale des impôts Marrakech qui constitue le terrain de cette étude.

Nous avons pu contextualiser la problématique de la résilience organisationnelle et de la transformation digitale, Pour ce faire, nous avons opté pour une approche mixte de recherche qui combine à la fois une analyse quantitative et une autre qualitative afin de rejoindre l'utile à l'agréable. Dans ce cadre, nous allons mener un questionnaire qui met en exergue l'ensemble de variables de guides à savoir : L'âge, l'ancienneté, le genre, le dernier diplôme obtenu ainsi que des variables d'analyse. Ce questionnaire fera l'objectif d'un outil primordial de l'analyse qui portera sur un échantillon de 50 personnes, 25 fonctionnaires de la DRI Marrakech et 25 comptables usagers de la DRI, le choix du panel se base sur leur capacité à renforcer l'étude et l'analyse.

5.3 Hypothèses et variables de la recherche.

Après avoir mis l'accent sur les éléments clés de notre analyse, nous allons dans cette partie parvenir à concrétiser Les hypothèses auxquelles on souhaite répondre dans notre travail qui dérivées de la question principale déjà mentionnée dans la première partie, sont : le rôle de la transformation digitale dans le renforcement de la résilience organisationnelle au sein de Direction des Impôts ?

H0 : la TD renforce la RO au sein de la DGI.

H1 : la TD ne renforce pas la RO au sein de la DGI.

➤ Analyse bivariée de dépendance des variables KHI DEUX.

- Les hypothèses :

Le plus souvent, la situation se résume en une alternative constituée de deux hypothèses qui s'excluent mutuellement et qui sont appelées respectivement l'hypothèse nulle H_0 , ou fondamentale, et l'hypothèse alternative H_1 , ou contraire. En général, les hypothèses ne jouent pas des rôles symétriques, et on choisit pour hypothèse nulle l'hypothèse à laquelle on croit ou on tient, ou encore celle qui permet de faire des calculs.

- La règle de décision :

Un test d'hypothèses est une règle de décision qui permet, sur la base des données observées et avec des risques d'erreur déterminés, d'accepter ou de refuser une hypothèse statistique. Elle est définie sous l'hypothèse nulle « est vraie » et pour un seuil de signification alpha α fixé par le chercheur. Si la valeur de la statistique S_{obs} calculée (calculée à partir des observations de l'échantillon) est supérieure à la valeur seuil $S_{théorique}$, c'est-à-dire $S_{théorique} < S_{obs}$ alors l'hypothèse nulle est rejetée au risque

d'erreur α (fixer à 0.05) et l'hypothèse alternative est acceptée. Et si $S_{\text{théorique}} > S_{\text{obs}}$ l'hypothèse nulle est acceptée.

6.Présentation des résultats

- Test entre 02 variables ; la TD et RO :

Chi-square tests

| | Value | dof | Asymptotic significance (bilateral) | Sig. exact (bilateral) | Sig. exact (one- sided) |
|---|--------------------|-----|---|---------------------------|----------------------------|
| <i>Pearson chi-square</i> | 3,296 ^a | 1 | , 069 | | |
| <i>Correction for continuity ^a</i> | 2,399 | 1 | , 121 | | |
| <i>Likelihood ratio</i> | 3.227 | 1 | , 072 | | |
| <i>Fisher's exact test</i> | | | | , 108 | , 004 |
| <i># Of valid observations</i> | 79 | | | | |

Le résultat obtenu montre qu'il existe une relation de dépendance entre la transformation digitale et la résilience organisationnelle. En vue que la valeur alpha est égale à 0,04 qui est inférieure à 0,05.

- Test entre 02 variables ; la TD et la performance de la DGI :

Chi-square tests

| | Value | dof | Asymptotic significance (bilateral) | Sig. exact (bilateral) | Sig. exact (one- sided) |
|---|---------------------|-----|---|---------------------------|----------------------------|
| <i>Pearson chi-square</i> | 23.481 ^a | 1 | , 000 | | |
| <i>Correction for continuity ^b</i> | 20.529 | 1 | , 000 | | |
| <i>Likelihood ratio</i> | 21,114 | 1 | , 000 | | |
| <i>Fisher's exact test</i> | | | | , 000 | , 000 |
| <i># Of valid observations</i> | 79 | | | | |

Le résultat obtenu montre qu'il existe une relation de dépendance entre la transformation digitale et la performance au sein de la DGI. En vue que la valeur alpha est égale à 0,00 qui est inférieure à 0,05.

- Test entre 02 variables ; la RO et la performance de la DGI:

Chi-square tests

| | <i>Value</i> | <i>dof</i> | <i>Asymptotic significance (bilateral)</i> | <i>Sig. exact (bilateral)</i> | <i>Sig. exact (one- sided)</i> |
|---|--------------------|------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| <i>Pearson chi-square</i> | , 003 ^a | 1 | , 953 | | |
| <i>Correction for continuity ^b</i> | , 000 | 1 | 1,000 | | |
| <i>Likelihood ratio</i> | , 003 | 1 | , 953 | | |
| <i>Fisher's exact test</i> | | | | 1,000 | , 612 |
| <i># Of valid observations</i> | 59 | | | | |

Le résultat obtenu montre qu'il n'existe pas une relation de dépendance entre la résilience organisationnelle et la performance au sein de la DGI. En vue que la valeur alpha est égale à 0,612 qui est supérieure à 0,05.

6. Interprétations des résultats.

Généralement parlant et en examinant les résultats obtenus par le logiciel SPSS ainsi que l'analyse et d'exploration documentaire des résultats réalisés par la DGI les 5 dernières années qui ont permis d'évaluer la stratégie de digitalisation menée par cette dernière et expliquer les évolutions et performances en termes de rendement fiscal et mobilisation des recettes fiscales.

Dans cette optique, nous avons constaté que la direction générale des impôts a engagé nombreuses actions pour une maîtrise de l'assiette fiscale. Ainsi, selon le classement « *Doing Business* » publié en 2020, le Maroc a réalisé une belle performance au niveau de l'indicateur « Paiement des taxes », il est passé du 42ème rang en 2017 au 24ème rang en 2020. Ces actions menées par l'administration fiscale ont permis à l'élargissement de la population fiscale et d'influencer directement les recettes fiscales. On constate que la transformation digitale a bel et bien permis une meilleure performance remarquée par les résultats, comme elle a renforcé suite aux réponses des interviewés lors de cette enquête la résilience et l'agilité organisationnelle au sein de la DGI. Mais suite aux réponses collectées la résilience organisationnelle n'a pas d'impact sur la performance.

7. conclusion

En 2020, dans un contexte particulier marqué par la pandémie du Covid-19, la Direction Générale des Impôts est parvenue à maintenir le cap dans l'accomplissement de ses missions de service aux contribuables et de mobilisation des recettes fiscales. En effet, l'Administration fiscale a su capitaliser sur ses acquis en matière de digitalisation et exploiter son agilité renforcée pour répondre aux sollicitations de l'environnement économique et social et mettre en œuvre les mesures dictées par les organes législatifs et de veille afin d'atténuer l'impact de la crise sur les ménages et les entreprises. Ces mesures dérogatoires, qui ont appelé une prise en charge immédiate par le système d'information de la DGI, ont principalement concerné le report des délais de déclaration et de paiement des

échéances fiscales. Sur un plan opérationnel, la DGI a franchi un palier supplémentaire dans l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer ses prestations et renforcer l'accessibilité de ses services à distance.

L'administration fiscale s'est, en effet, employée à poursuivre le processus de digitalisation par l'enrichissement des interfaces clients, le déploiement de nouveaux services et fonctionnalités et la diversification des canaux de paiement. Le nombre d'opérations dématérialisées effectuées en 2020 s'est ainsi élevé à 14,25 millions, soit plus de 5,3 fois le volume enregistré en 2016. L'année 2020 a enregistré 207 989 nouvelles adhésions aux téléservices de la DGI, de même que 93% de la recette globale recouvrée par la DGI a été télé-payée. Les efforts consentis ont porté leurs fruits puisque la mobilisation des ressources budgétaires a été au rendez-vous. Les recettes globales nettes au titre de l'exercice 2020 se sont, en effet, élevées à 144,8 MMDH, correspondant à un taux de réalisation de 106,5% de l'objectif actualisé de la loi de finances rectificative. Ces réalisations s'inscrivent à l'actif du civisme des contribuables et de l'engagement des femmes et des hommes qui font la Direction Générale des Impôts. Ces derniers ont pu, dans des circonstances difficiles, faire preuve de résilience et d'abnégation pour remplir leurs missions et garantir la continuité des services et la sécurité des recettes fiscales.

REFERENCES

- [1] Altintas G., Royer I., (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *Management*, vol. 12, n° 4, 2009, p. 266-293.
- [2] Baghad, H. (2021). Transformation digitale de la direction générale des impôts au Maroc: enjeux et défis. *Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation*, No. 12.
- [3] 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, 143-155.
- [4] Cerullo, V., Cerullo, M.J., (2004). Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*.
- [5] Comfort, L.K., al., 2001. Complex systems in crisis: anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
- [6] Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. 400-412.
- [7] DGI. (2020). rapport d'activité.
- [8] Ducrey, V., Vivier, E. *Le guide de la transformation digitale*, édition Eyrolles, France, 2017. Hamel, G., et Valikangas, L., (2003). The quest for resilience, *Harvard Business Review*, Vol.81, n°.9, pp.52-65.
- [9] Dudèzert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. *La découverte*, p.128.
- [10] Khanboubi, F., Boulmakoul, A. Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire, Conférence internationale sur l'innovation et les nouvelles tendances dans les systèmes d'information, Décembre 2018, Marrakech.
- [11] Khanfor, A., Elmaniani, M. (2019). Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. *Public and Nonprofit management Review*, Vol 4, p.22-28.
- [12] Lengnick-Hall C., Beck T.E., "Resilience capacity and strategic agility : prerequisites for
- [13] thriving in a dynamic environment", *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2,
- [14] Preparation and Restoration. Nemeth C.P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT,
- [15] Ashgate Publishing Company, 2009.
- [16] McManus, S., et al., 2007. Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations. *New Zealand: Resilient Organisations Research Report*.
- [17] Nations Unies (2005). Rapport de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes, Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes, Kobe (Japon), 18-22 janvier.
- [18] Ouajdouni, A., Chafik, K., et Boubker, O. (2020). Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal*, ESJ.