



Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat et Performance des PME - EPME,
en partenariat avec
la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
et l'ENCG de Casablanca,
organise le :

1^{ER} CONGRÈS INTERNATIONAL
Économie Digitale et PME en Afrique
- 26 et 27 avril 2019

Registre des

RÉSUMÉS ÉTENDUS

SOMMAIRE

Thème 1 : Digital et PME

L'entreprise digitale sur le terreau culturel agraire des PME agricole en Afrique : atouts, limites et perspectives de l'expérience de la plateforme ESOKO

Aubin AGNISSAN, Yao Yao LÉOPOLD et Kabrane Aristide DJANE..... 8

Le digital : quelles opportunités pour l'internationalisation des PME au Maroc

Khadija BELFERZA, Hanane BOUHADI, Youssef ELWAZANI et Malika SOUAF..... 9

Étude sur l'attractivité du secteur des énergies renouvelables au Maroc/ Mécanismes d'internationalisation des PME en Afrique

Fatima Zahra ZAIM et Karim GASSEMI..... 11

Les comportements informationnels et le management de risques à l'export en PME exportatrices : une analyse par le concept de la veille stratégique

Ibrahim ASSABANE et Said MSSASSI..... 12

Intelligence économique : essai d'analyse qualitative factorielle auprès des PME de la région de Fès- Meknès

Abdellah ELBOUSSADI et Abouziane DAABAJI..... 13

PME : réflexion l'adoption d'un E-commerce

Loay BENABBOU et Saida FILALI 14

Social CRM : quelles utilisations par les TPE/PME ? Étude exploratoire auprès des restaurants de la ville de Casablanca

Hasna MHARZI..... 15

Le Marketing digital des PME Marocaines : quelles pratiques à adopter ?

Abdellatif CHAKOR, Said HINTI, Intissar KARIM et Fatine DALIL ESSAKALI..... 17

Contribution to the analysis of the determinants and levers of company performance, an examination of the general context of SMEs: FC COM case study

Maha STELATE et Fatima Zahra ALAMI..... 20

Thème 2 : Digital et juridique

Quelle protection juridique pour le logiciel en Algérie ?

Rabea AZZEMOU et Latifa DEKHICI..... 23

Legal regulation of artificial intelligence: a tool for innovation's development in Africa

Amal FGUGUISSE et Abdellah MARGHICH 25

Le contrat à l'ère du numérique

Meriem BENIS..... 27

L'encadrement juridique du commerce électronique en Tunisie

Zouhour KOURDA..... 29

Le juridique à l'ère du digital

<i>Amal HAMSAS</i>	32
--------------------------	----

Thème 3 : Marketing et Commerce Électronique**Le consommateur algérien fait-il confiance à l'achat en ligne ?**

<i>Latifa DEKHICI et Rabia AZZEMOU</i>	35
--	----

Étude exploratoire sur l'intention d'achat en ligne du consommateur marocain

<i>Sara FOUAD et Bouchra BENNANI</i>	36
--	----

La sécurité des transactions électroniques, quels enjeux pour les consommateurs en ligne ?

<i>Houria NADIF, Mohamed CHEMLAL et Hajar RADOUANI</i>	37
--	----

Le digital et le déclin de la loi des 20/80 : Étude du phénomène de la longue traîne sur les marchés de masse

<i>Mohamed ELHAOUS</i>	38
------------------------------	----

Impact des objets connectés sur l'amélioration de l'agilité commerciale d'un point de vente physique

<i>Zina DOUAR et Olivero BERNARD</i>	40
--	----

L'impact d'une expérience digital d'un client sur la confiance envers le site de vente

<i>Asma RACHEDI et Mohamed BELLAL</i>	42
---	----

La contribution du digital au développement de la relation client

<i>Ouafae BELHARAR et Abdellatif CHAKOR</i>	44
---	----

Thème 4 : Finance, Gouvernance et SI**La bonne gouvernance fiscale et le développement des pays : Cas du Maroc**

<i>Wafae ADLA et Hamid AITLEMQADEM</i>	46
--	----

Étude Empirique de l'Endettement des PME Marocaines

<i>Hafsa YERROU</i>	47
---------------------------	----

L'Industrie financière subsaharienne à l'ère du digital : la révolution de la Fintech

<i>Kaouter FENNICHE</i>	50
-------------------------------	----

Alignement stratégique des SI dans le cadre de Fusion des Universités Hassan II

<i>Jihad RAIS, Mohamed IBRAHIMI et Siham JABRAOUI</i>	52
---	----

Le rôle du Bitcoin dans la diversification des portefeuilles : Application des algorithmes génétiques et l'approche de la dominance stochastique

<i>Salah BEN HAMAD, Hana BELHADJ</i>	53
--	----

Impacts des services Financiers digitaux sur la Performance des Institutions de la Microfinance

<i>Loubna ASSAIRH, Mohammed KAICER et Mounir JERRY</i>	54
--	----

Digitalisation financière en Afrique

<i>Ali BENNAGEM TOUATI et Amina HAOUDI</i>	55
--	----

Projet de refonte d'un système d'information et digitalisation des processus métiers	
<i>Ismail IDRISSE AYDI et Siham JEBRAOUI</i>	57
Utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le secteur bancaire : état des lieux et enjeux-cas des banques de la ville de Bejaia	
<i>Rim AKARENE, Nabil BOUDA et Louiza AMEZIANE</i>	58
L'apport de la digitalisation à la performance de l'action publique : cas des dépenses publiques	
<i>Afaf BELKRIM et Rachid HASNAOUI</i>	61

Thème 5 : Innovation

La disruption Digitale	
<i>Mounia BELLALIJ et Lamia BELLALIJ</i>	63
Les effets de la transformation digitale sur la capacité d'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne	
<i>Stephan TAGNE JOEL et Paul NINGAYE</i>	64
Inter-organizational knowledge transfer as a source of innovation in outsourcing relationships: the role of learning for developing countries	
<i>Fatine MANDRY et Salah KOUBAA</i>	66
Smart City : état de l'art et voies de recherche	
<i>Hanane ROCHDANE et Ilham ELKOURICHI</i>	68
Big Data et systèmes décisionnels au Maroc : état des lieux	
<i>Mouad LAMRABET et Taoufik BENKARAACHE</i>	70
Evaluation of innovation capacity using a multicriteria method: Case of Tunisian industrial enterprises	
<i>Wafa FAKHFAKH et Salah BEN HAMAD</i>	71

Thème 6 : Économie et Digital

La confiance, essence de l'économie collaborative : Cas d'AIRBNB	
<i>Sara KASSOU et Rachid SMOUNI</i>	73
Building initial trust in sharing economy	
<i>Asmaa AIT YOUSSEF et Lhacen BELHCEN</i>	75
Rôle de l'économie digitale dans l'attractivité des investissements directs marocains dans les pays africains : un essai de modélisation économétrique dynamique	
<i>Jihad AIT-SOUSSANE et Zahra MANSOURI</i>	77
Les modalités de développement des entreprises marocaines en Afrique	
<i>Mohammed Noor MIAOUI et Karim GASSEMI</i>	79
La digitalisation au service de la valorisation des produits du terroir à l'échelle nationale et internationale	
<i>Sara ALOUANE et Abdellah ECHAOUI</i>	80

Lean Manufacturing un levier incontournable de la performance industrielle environnementale	
<i>Ayoub AMRI et Abdelaziz CHAOUCH.....</i>	<i>81</i>
Système monétaire et transition numérique : cas du paiement mobile au Maroc	
<i>Ayoub SABIR EL MASLOUHI et Amal NAJAB</i>	<i>82</i>
Poland's Economic Cooperation with African Countries-Digital and Communication Challenges	
<i>Mateusz TOMANEK.....</i>	<i>84</i>
Modélisation des risques liés aux chaînes logistiques à l'ère du digital, une approche par l'Auto Régression	
<i>Habib ELFATHAOUI.....</i>	<i>85</i>
Supply Chain Management : Impact de l'industrie 4.0	
<i>Naima EL HAUD et Mehdi EL HASNAOUI</i>	<i>86</i>
The effect of the announcement of Mergers and Acquisitions on the market valuation of companies taking into account governance	
<i>Hana AMMAR, Salah BEN HAMAD et Bertin LEOPOLD KOUAYEP.....</i>	<i>87</i>
Nbication des TPE du primaire économique camerounais et performance productive et managériale : cas des 'AGROPASTOPRENEURS' migrants de retour de l'arrondissement de Banwa (Ouest-Cameroun)	
<i>Elias Perrier NGUEULIEU et Vincent DE PAUL NGOUFFO.....</i>	<i>88</i>

Thème 7 : Entrepreneuriat et Digital

Politiques publiques et entrepreneuriat digital au Maroc	
<i>Salim MAALAOUI.....</i>	<i>91</i>
Le partenariat en Open innovation : le rôle des incubateurs comme intermédiaire entre les grandes entreprises et les Start-up	
<i>Selma BENAZIZ et Salah KOUBAA.....</i>	<i>93</i>
Analyse de l'offre de la formation dans le secteur du tourisme au Maroc à l'ère de la digitalisation	
<i>Sara YASSINE et Noue Eddine JALLAL</i>	<i>94</i>
The entrepreneurial economy: an examination of the role of university and technology parks	
<i>Khadija HAMDANI et Salah KOUBAA</i>	<i>95</i>

Thème 8 : Stratégie et Gestion des Ressources Humaines

Les relations et conditions de travail et bien-être des salariés : quel impact à l'ère du digital ?	
<i>Abdelfattah JAMAL et Amina BENNOUNA.....</i>	<i>98</i>
Technologie de l'information et de la communication, capital humain et performance des PME manufacturières au Cameroun	
<i>Kouayep BERTIN LÉOPOLD et Mbog EMMANUEL JUNIOR</i>	<i>99</i>
L'employabilité dans le secteur des technologies de l'information et télécommunication : cas des ingénieurs en informatique des SSII en offshoring	
<i>Houda LAHLOU et Rachida JALLAL.....</i>	<i>102</i>

Les nouveaux métiers de la logistique à l'ère du digital

Anas YACHOULTI 104

Le capital humain et l'importance de son évaluation dans la PME marocaine : opportunités et enjeux pour une meilleure performance des équipes

Soumaya DLIMI 105

Le recrutement à l'ère du digital

Loubna BELMOURD et Mounya CHAHBOUNE 106

Thème 1 :

Digital et PME

L'entreprise digitale sur le terreau culturel agraire des PME agricole en Afrique : atouts, limites et perspectives de l'expérience de la plateforme ESOKO

Aubin AGNISSAN, Yao Yao LÉOPOLD et Kabrane Aristide DJANE

Le développement fulgurant du digital en Afrique est au cœur d'un enjeu pluriel : économique, humaine et culturel. Devenue une réalité pour les secteurs agraires (agriculture, élevage) jusque-là épargnés par la vague digitale, la téléphonie mobile est ancrée dans le quotidien du monde rural africain. Elle offre aux paysans ou agriculteurs des possibilités énormes par-delà les frontières culturelles et des distances géographiques. Grâce à un tel ancrage territorial de l'économie numérique, le paysan peut à partir de son téléphone mobile recevoir des informations sur les offres de microfinancement ou de conseil en marketing (Drumnet / Kenya), la météo et les besoins du marchés (prix, quantité) afin de mieux produire et mieux vendre ses productions (Esoko/Cote d'Ivoire). Par exemple Kilimo Salama (Kenya) propose aux paysans un service d'assurance dématérialisé innovant. Durant la saison, si la sécheresse ou les pluies dépassent un niveau pré-défini par des radars météo, l'agriculteur reçoit une compensation financière via M-Pesa »¹ Même si le digital offre au monde rural des opportunités inimaginables, son intégration dans l'organisation ou entreprise ne s'improvise pas. Les enjeux de transformation digitale sont certes techniques, mais aussi humains et culturels. Dans des sociétés rurales de forte tradition orale, où le face à face était le mode dominant d'interaction, une communication interpersonnelle digitalisée et anonyme transforme les liens social. Dès lors, toute irrigation digitale du milieu rural africain exige un accompagnement anthropologique en termes de stratégies socio-éducatives d'appropriation culturelle sans laquelle l'ancrage digital escompté manquerait d'assise sociologique. Comment les sciences sociales peuvent elle accompagner l'essor du dans le secteur rural agricole, en termes d'appui, de prévention de risques ou coûts humains. Cette lecture anticipatrice les atouts et limites des startups en milieu agricole s'appuiera sur l'expérience plate-forme Esoko développé au Kenya, puis en Côte d'Ivoire.

Mots clés : Digital, Plateforme, Esoko, Agriculture, Agraire, téléphone mobile.

¹ Par Philippe PARMENTIER, journaliste.

Le digital : quelles opportunités pour l'internationalisation des PME au Maroc

Khadija BELFERZA, Hanane BOUHADI, Youssef ELWAZANI et Malika SOUAF

Dès les années 1980, le déploiement des nouvelles technologies, l'ouverture des frontières ainsi que l'accélération des échanges internationaux ont été les principaux facteurs qui ont contribué à l'ancrage de la mondialisation. Celle-ci ayant fortement influencé les stratégies des entreprises à l'interne comme à l'externe, a également fait émerger de nouvelles opportunités en amont et en aval de part le monde. C'est dans cette perspective que les travaux sur l'internationalisation des entreprises ont suscité nombre de chercheurs afin de trouver les solutions aux différents problèmes auxquels les managers et dirigeants se confrontent dans leur processus d'internationalisation. Cependant, il est à noter que les premières études menées en vue d'étudier l'internationalisation remontent aux années 1950 par Penrose. En 1977, le premier modèle d'internationalisation ; appelé le modèle d'Uppsala, a vu le jour par les deux auteurs suédois Johanson et Vahlne. Deux grandes approches ont caractérisé les modèles d'internationalisation. La première est dite traditionnelle, ses défenseurs ont révélé que le processus d'internationalisation est linéaire et nécessite l'accumulation de l'expérience et du savoir. La seconde approche est celle des entreprises Born global. Ses auteurs mettent l'accent sur l'actif intangible dont dispose certaines entreprises et qui peut les guider à s'internationaliser dès leurs premières années de création.

Pendant longtemps, la taille de l'entreprise a été considérée le facteur majeur qui conditionne le succès des entreprises à l'international. En effet, ce sont les grandes entreprises qui fascinaient par leurs résultats et performances internationales dans les quatre coins du globe. Néanmoins, les Petites et Moyennes Entreprises (PME), étant la structure la plus répandue dans les différentes économies mondiales, ont cherché elles aussi à profiter des opportunités de développement offertes par les marchés internationaux surtout avec le développement du digital. Ce dernier a permis d'accélérer le processus d'internationalisation des PME. La digitalisation d'une entreprise est une transformation globale de celle-ci qui touche son fonctionnement dans son ensemble. C'est la raison pour laquelle l'internationalisation de l'entreprise est considérée comme étant une refonte de nature stratégique et qui doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

En effet, les dirigeants des PME capitalisent sur les technologies digitales puisqu'elles permettent de connecter les personnes les unes aux autres pour produire et partager du contenu. Les sites de réseaux sociaux sont de plus en plus nombreux et attirent les utilisateurs plus rapidement que les sites de médias traditionnels. Ainsi l'ubérisation a prouvé le fait d'avoir un impact sur les clients puisqu'elle affecte à la fois la stratégie et le marketing de l'entreprise grâce au large partage des données qu'elle permet. En effet, le digital aide les entreprises à proposer une offre de produits et services adaptée aux besoins des consommateurs car l'entreprise a les moyens pour approfondir la connaissance des clients grâce aux outils Big Data analytiques. La digitalisation joue aussi un rôle clé à plusieurs niveaux, il s'agit de la relation

avec les clients internationaux, le développement des stratégies, le marketing et la communication, le développement du supply chain et la Gestion des Ressources Humaines.

Au niveau des entreprises, la digitalisation a un impact sur le plan financier ainsi que sur le plan organisationnel. En effet, elle permet la maîtrise des coûts et l'optimisation des processus. C'est ainsi que la digitalisation permet des gains tant en termes d'efficacité que d'efficience pour la grande entreprise comme la PME. Les caractéristiques des PME plus précisément la petite taille et la souplesse dans la gestion, leur offrent plus d'avantages pour un développement international surtout dans des secteurs à forte intensité technologique. Néanmoins, l'avènement de la digitalisation permet une mobilité et une portabilité exceptionnelle même pour les entreprises agissant dans les divers secteurs d'activité autre que les nouvelles technologies. Aujourd'hui, le digital privilégie les échanges entre personnes et permet une interactivité qui se passerait en temps réel indépendamment des espaces. Le réseau social agit sur l'individu, mais c'est l'individu numérique qui est au centre de la digitalisation. Et c'est la raison pour laquelle le digital affecte de plus en plus le processus d'internationalisation des PME.

Cette proposition de communication traite de la thématique de l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) à l'ère du digital. Cette étude a pour objectif principal de comprendre comment la digitalisation aide les entreprises à mieux gérer leur internationalisation et à faire face à leurs concurrents internationaux. Ce travail présente une synthèse d'une étude qualitative à vocation exploratoire réalisée auprès d'un échantillon de PME internationales et des différentes parties prenantes dans la région de Souss Massa.

Nous avons commencé par retracer l'état de l'art sur les théories et les modèles d'internationalisation des PME ainsi que sur le concept de la digitalisation et ses effets sur la stratégie de l'entreprise et plus particulièrement à l'externe. Cette revue de littérature nous a permis de dégager les principaux questionnements qui constitueront le vif de notre étude exploratoire. Nous avons choisi de mobiliser comme outil de collecte d'informations les entretiens semi-directifs en vue de comprendre de près les différentes intuitions et perceptions des dirigeants à l'égard de l'utilisation du digital dans leur processus d'internationalisation. Pour ce faire, notre étude essaye de répondre à la problématique suivante : **Comment l'avènement du digital affecte le processus d'internationalisation des PME : Cas des PME de la région du Souss Massa ?**

Étude sur l'attractivité du secteur des énergies renouvelables au Maroc/ Mécanismes d'internationalisation des PME en Afrique

Fatima Zahra ZAIM et Karim GASSEMI

Morocco is the 29th most attractive country in the world in renewable energies. It is ranked first in the Mena region and second in Africa, according to the new edition of the renewable energy barometer "Renewable Energy Country Attractiveness Index" prepared by Ernst & Young in 2014. These performances show that Morocco's efforts to develop energy renewable energies have borne fruit.

Aware of the promising future of green energy sources, Morocco has prioritized the development of renewable energies throughout its territory to increase their share to 42% of total capacity by 2020.

A large number of companies from all walks of life, have expressed interest in the Moroccan project for the development of renewable energies. This interest reflects the great attractiveness enjoyed by the Kingdom in general and the Moroccan energy model in particular.

Currently, renewable energies are the subject of a diversified project portfolio (solar thermal power plant, pumping station hydraulic turbine, waste energy recovery, water pumping, desalination of seawater, air conditioning and solar heating sanitary water, etc.) thus becoming involved in various economic and social programs.

Keywords: Renewable energies- Attractiveness- Moroccan energy model- Direct investment the environment and natural resources.

Mots clés : Énergies renouvelables - Attractivité - Modèle énergétique marocain - IDE L'environnement et les ressources naturelles.

Les comportements informationnels et le management de risques à l'export en PME exportatrices : une analyse par le concept de la veille stratégique

Ibrahim ASSABANE et Said MSSASSI

Abstract

This paper focuses on analyzing the contribution of Environmental Scanning System to the risk management of the export operations of SME. From a methodological point of view, we have mobilized a theoretical exploration based on a meta-analysis research concerning the risks faced by SME exporters and the efficient role to set up the Environmental Scanning System for these business units. The results of this research allow us to determine the benefits of this Environmental scanning on these companies.

Keywords: Environmental scanning, risks, information, SME exporter

Résumé

Ce papier a pour objectif d'analyser la contribution du système de la veille stratégique au management de risques des PME exportatrices. Sur le plan méthodologique, nous avons mobilisé une exploration théorique des travaux de recherche portant sur les risques en PME exportatrices et le rôle actif de la mise en place d'un système de veille dans lesdites PME. Les résultats de cette recherche nous ont permis de déterminer les apports de la veille stratégique au sein de ces entreprises.

Mots-clés : Veille stratégique, risques, informations, PME exportatrice

Intelligence économique : essai d'analyse qualitative factorielle auprès des PME de la région de Fès- Meknès

Abdellah ELBOUSSADI et Abouziane DAABAJI

Ces dernières années, de profondes mutations ont affecté l'environnement des entreprises, tant au niveau économique, technologique ou même géopolitique. On note ainsi une dématérialisation de l'économie liée au développement des NTIC. Face à ces défis les entreprises en général et plus précisément les PME se trouvent exposées plus que jamais à l'extension géographique de la concurrence dans un cadre juridique et technologique international influant.

De ce fait, il devient primordial de mettre en place un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives. Ces actions définissent la notion d'intelligence économique.

Quels sont les avantages généraux perçus par les PME et quels défis s'attendent lors de l'adoption de l'intelligence économique ? Comment les dirigeants des PME de la région de Fès Meknès perçoivent-ils le concept d'intelligence économique ? Et quelles sont les conditions et les étapes de sa mise en œuvre ?

Dans cette communication, l'objectif est de présenter un papier qui permet de cerner l'enjeu, les représentations et la mise en œuvre des dispositifs de l'intelligence économique au sein des PME de la région de Fès Meknès, qui vont servir d'échantillon pour notre démarche d'analyse. On opte pour une analyse factorielle exploratoire à partir d'une enquête qualitative basée sur des questionnaires auprès de 20 PME de la région.

PME : réflexion l'adoption d'un E-commerce

Loay BENABBOU et Saida FILALI

Cet article explore la mise en œuvre de la stratégie du commerce électronique des PME et des problèmes rencontrés. Les capacités développées par les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines au niveau du commerce électronique sont-elles stratégiques et sont-elles mises à profit de l'économie de coûts et de temps. Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et l'utilisation croissante d'internet a profondément modifié les outils de gestion utilisés par les entreprises et, par-delà ceux-ci, la nature de leurs relations avec leurs partenaires (clients, salariés, fournisseurs, administrations, etc.), voire leur mode de gestion et de proximité.

Les problèmes d'entreprise peuvent être classés en trois catégories : la compétitivité, les facteurs critiques qui émergent, et les relations de pouvoir. On peut soutenir que toutes ces questions affectent une des plus grandes opportunités stratégiques de l'histoire du commerce, à savoir le commerce électronique.

La compétitivité est influencée par exemple par l'instabilité de l'économie, le rythme des technologies change, les fluctuations des prix et la mondialisation. Allié à cette instabilité et le désir d'améliorer les produits/ services, la réduction des coûts et les efforts des acheteurs a poussé le risque aussi loin que possible dans la chaîne d'approvisionnement. Les facteurs critiques émergent de la course à la compétitivité. Ceux-ci incluent la nécessité d'une approche stratégique de l'entreprise, utilisant les nouvelles technologies, répondant aux exigences logistiques du 21ème siècle, et s'assurer que la main-d'œuvre met à jour ses compétences en temps opportun.

Donc il y a urgence de mettre en œuvre le commerce électronique, qui fournit potentiellement des opportunités pour des achats cohérents, l'amélioration des relations acheteur-fournisseur et éliminer les obstacles de fuseau horaire.

C'est dans ce contexte que nous sommes en train de mener une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'entreprises. Enfin, nous suggérerons des pistes qui pourraient être suivies pour chercher à atteindre une performance effective et adoption saine et plus large du commerce électronique.

Social CRM : quelles utilisations par les TPE/PME ? Étude exploratoire auprès des restaurants de la ville de Casablanca

Hasna MHARZI

Les TPE/PME, à l'ère de la mondialisation et à la digitalisation, sont confrontées à une rude concurrence sur son propre territoire. Pour rester visible et compétitive, les TPE/PME doivent désormais exister surtout et avant tout en ligne. Le marketing s'est aussi adapté pour répondre à ce besoin en intégrant le numérique, ce qui a donné naissance au Marketing digital. Or, bon nombre de TPE/PME estiment que le marketing reste coûteux sans résultats rapides ou quantifiables préférant investir plutôt dans le département commercial.

Le nombre d'abonnés à internet au Maroc est en nette progression. Ils sont passés de 18,5 millions en 2016 à près de 22.19 millions en 2017, selon les tableaux de bord du 4^{ème} trimestre de 2017. De plus, l'équipement en Smartphone affiche quant à lui une importante augmentation en passant de 38,2% en 2014 à 54,7% en 2015¹. Toujours selon cette l'enquête de l'ANRT, Les individus qui accèdent à Internet depuis leur téléphone mobile le font essentiellement pour consulter des sites web et participer à des réseaux sociaux (90%). La génération C perçoit les entreprises qui, aujourd'hui, ne possèdent pas de site internet ou n'ont pas la moindre démarche digitale, non seulement vieillissantes, mais surtout peu fiables.

De plus, il ne suffisait pas d'avoir un site, un blog ou une page Facebook pour dire que l'entreprise est passée au webmarketing (marketing digital, marketing numérique, e-marketing).

Il y aurait quelques 4,65 milliards de pages web² mais qui ne sont pas référencés sur les moteurs de recherche et n'apparaîtront pas dans les recherches des internautes dans les premières pages. Il est donc important de commencer par définir clairement le marketing digital.

Avant de définir le webmarketing, définissons, d'abord, le marketing. Le marketing peut être défini comme « l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et comportements précédemment identifiés. »³

Nous pouvons ainsi dire que le webmarketing est la version en ligne du marketing.

Le marketing digital également couramment appelé marketing numérique désigne « l'ensemble des techniques marketing utilisées sur les supports et canaux digitaux. Le terme est probablement appelé à disparaître dans la mesure où le marketing a tendance à devenir 'par essence digital'. Le marketing digital recouvre essentiellement les applications marketing liées

¹ ANRT, « Enquête de collecte des indicateurs TIC auprès des ménages et des individus pour l'année 2015 », 12^{ème} édition.

² Roman IKONICOFF, « Il y aurait 4,65 milliards de pages web... Au bas mot », [en ligne], <https://www.science-et-vie.com/technos-et-futur/il-y-aurait-4-65-milliards-de-pages-web-au-bas-mot-6656>

³ <https://www.definitionsmarketing.com/definition/mercatique>

à l'Internet « traditionnel », mais également celles liées aux téléphones mobiles, tablettes, GPS et autres applications et objets connectés. Le marketing mobile (sites mobiles + applications mobiles) y prend une place de plus en plus importante. »⁴

Depuis l'avènement du World Wide Web (1991), les professionnels du marketing se sont vite saisis de ce nouveau canal d'information pour en faire un canal de publicité efficace et nous assistons aujourd'hui à la montée en puissance des "GAFA" (Google, Apple, Facebook, Amazon).

Dans cette communication, nous allons analyser les stratégies marketing digitales de quelques partis politiques nord-américains pour dégager les bonnes pratiques adaptées aux TPE/PME marocaines.

La stratégie marketing de Trump, par exemple, lors de sa campagne électorale était basée sur trois variables : livrer le bon message au bon public au bon moment.

Nous allons aussi étudier quelques cas de start-up marocaines et de TPE/PME qui ont décidé ainsi d'ouvrir un compte Facebook, Instagram ou Snapchat pour montrer la "vie de l'agence", souvent sous le hashtag "#agencylife" ou tout simplement qui se basent sur le compte Facebook ou autre du dirigeant.

Ces entreprises espèrent ainsi séduire les clients, mais également les potentiels futurs employés, en montrant une image dynamique de la société vue de l'intérieur : une décoration travaillée, une ambiance bon enfant, des activités ludiques, des sorties dites de teambuilding ; mais également en diffusant les visuels des derniers projets réalisés. Nous prenons notamment le cas de l'agence Webbuzz.

⁴ <https://www.definitionsmarketing.com/definition/mercatique>

Le Marketing digital des PME Marocaines : quelles pratiques à adopter ?

Abdellatif CHAKOR, Said HINTI, Intissar KARIM et Fatine DALIL
ESSAKALI

Le marketing et la publicité sont définis par la formule de payer, de posséder et de gagner. Cette triade est composée de :

- Medias payants
- Medias possédés
- Medias gagnés

En 2009, L'institut de recherche Américain FORRETSER a conçu le modèle POEM (Paid, Owned and Earned Media) afin de mettre sous catégories précises les différentes présences d'une marque sur Internet. Ce modèle permet aux responsables Marketing de visionner toutes les options qui se présentent devant eux pour accroître la visibilité de leurs marques.

D'où à travers ce travail, nous souhaiterons nous focaliser sur le cas des PME et répondre à la problématique suivante :

COMMENT INTRODUIRE LES PRATIQUES DU MARKETING DIGITAL DANS LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES PME MAROCAINES ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons traiter les points suivants et voir comment ces PME marocaines peuvent appliquer leurs pratiques :

I. Owned Media

- 1) *Site Web*
- 2) *Blog*
- 3) *Content Marketing,*
- 4) *Référencement naturel*

II. Paid Media

- 1) *Affiliation*
- 2) *Référencement payant*
- 3) *Display*
- 4) *Marketing programmatique.*

III. Earned Media

- 1) *Marketing Mobile*
- 2) *E-réputation*
- 3) *Marketing d'influence*
- 4) *Géolocalisation*

IV. Shared Media

- 1) *Facebook*
- 2) *LinkedIn*
- 3) *Instagram*
- 4) *Twitter*

I. Owned Media :

L'Owned Media regroupe tous les différents canaux de communication dont dispose la marque et à travers lesquels elle pourrait communiquer avec sa cible. Avoir recours aux médias acquis permet à la marque de maintenir le contrôle sur ses différents canaux de communication ce qui lui permet de fidéliser ses clients existants et d'acquérir des clients potentiels.

Parmi les outils d'Owned Media les plus pertinents et dont la marque devrait s'en servir, on trouve : Le site Web, le Blog, le Content Marketing, le Référencement naturel, l'Emailing ainsi que les Newsletters.

II. Paid Media :

Le Paid Media représente d'une manière générale la visibilité, l'espace publicitaire acheté par une marque donnée sur les médias en ligne « bannières, mots clés ... » ou ceux hors ligne « Tv, presse papier, radio ... ». Quelques études nouvellement arrivées démontrent que la moitié du trafic sur Internet est engendrée par des robots et qu'un grand nombre de la publicité ne soit pas vue par des humains mais enflerait fallacieusement le marché.

En tout état de cause, la publicité sur les canaux digitaux reste toujours abordable aux annonceurs qui sont en manque de forts budgets à engager. De ce fait, les plateformes sociales ont développé des démarches et outils publicitaires permettant facilement de lancer une campagne sans avoir une expérience technique à l'avance.

Parmi les outils du Paid Media on cite : l'Affiliation, le Référencement payant, le Display, et le Marketing programmatique.

III. Earned Media :

Si le Owned et le Paid existent depuis toujours, le Earned Media est apparu il n'y a pas très longtemps dans la sphère des marketeurs avec principalement l'arrivée des médias sociaux.

Le Earned Media représente l'existence d'une marque sur les différents canaux digitaux. En gros, il s'agit de l'exposition gratuite obtenue par la marque, les contenus produits par les tiers dont elle n'est pas à l'origine directe et sur lesquelles elle n'a pas de contrôle.

D'ores et déjà, les marques ne comptent plus seulement sur leurs investissements publicitaires et leurs propres productions de contenu. Elles ne doivent non seulement prêter attention aux contenus les concernant qui sont produits par les tiers à savoir les consommateurs, les influenceurs et les partenaires, mais aussi les exploiter en leur donnant plus de valeur.

Parmi les outils du Earned Media les plus courants on note : le Marketing Mobile, l'E-réputation, le Marketing d'influence ainsi que la Géolocalisation.

En 2011, la notion de sphère de la marque (brandsphere) a été établie par Brian Solis. D'après lui, dans le cadre du marketing digital qui domine aujourd'hui, les marques investissent dans des actifs numériques qui couvrent cinq paysages médiatiques :

1. **Paid:** La publicité numérique, les bannières, adwords ...
2. **Owned:** les actifs créés, le contenu personnalisé: appartenant à la marque
3. **Earned:** le contenu généré par les utilisateurs
4. **Promoted:** il s'agit des contenus sponsorisés en relation directe avec les réseaux sociaux (tweets, billets, vidéos, photos, etc.)
5. **Shared:** ce sont des plateformes ouvertes ou des communautés où les clients co-crésent et collaborent avec les marques. (Par exemple IdeaStorm de Dell et MyStarbucksIdea de Starbuck.)

IV. Shared Media :

Shared Media (ou médias partagés) représente la participation et l'interaction des réseaux sociaux de marque avec les consommateurs sur des contenus de sites comme Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest ... ont pour résultat que les contenus sont appelés « médias partagés », donc ils sont le résultat d'une interaction partagée.

En raison de la nature du partage social et de l'engagement sur les sites de médias sociaux, les shared media peuvent s'étendre du réseau d'un individu à d'autres, et vice versa. Les paid media ainsi que les owned media inspirent d'une façon ou d'une autre les shared media. Parmi les outils les plus connus du Shared Media on cite : Facebook, LinkedIn, Instagram, et Twitter.

Dans un environnement numérique où la concurrence entre les entreprises devient de plus en plus acharnée, les PME cherchent à prendre place et survivre au milieu de toutes les autres entités. Le marketing digital est cependant un outil important qui leur permet de marquer leurs territoires et accroître leurs notoriétés

Contribution to the analysis of the determinants and levers of company performance, an examination of the general context of SMEs: FC COM case study

Maha STELATE et Fatima Zahra ALAMI

1. Background/Objectives and Goals

Small and medium-sized enterprises (SMEs) operate in a fierce environment that is constantly changing and where competition is so intense that these companies are required to maintain a competitive advantage and therefore to achieve performance objectives in the short, medium and long-term.

Performance can be one of the biggest challenges facing small and medium-sized companies; it is often approached in a traditional way based on the financial and economic aspects, whereas it is much more complex than that: it can also be approached from other dimensions than profit or profitability. Performance requires an interdependent global vision of all the company's internal and external, qualitative and quantitative, technical and human, physical and financial parameters.

SMEs generally face difficulties in developing their overall performance, because it integrates several levels of the organization according to the (performance) objectives to be achieved, which gives rise to several dimensions or even several types of performance with a multitude of determinants.

This research is a contribution to performance studies in small and medium-sized enterprises, and aims, through an examination of the general context of Moroccan SMEs, to answer two arising questions: What are the internal and external determinants of performance in the SME context? What are the levers for improving performance in SMEs? Thus these questions clearly set out our research object and formulate our problem, which is addressed in the Moroccan SME as a specific context that is often experiencing a lot of issues when it comes to enhancing performance.

The main objective of this empirical research is to explore this phenomenon of performance determinants and levers within the Moroccan SME, which is undoubtedly a key player in the national market. This paper has also a contextual significance in enterprise management studies and contributes to the understanding of the factors influencing SME's performance.

2. Methods

In this perspective, a qualitative approach is proposed based on a unique case study. We have chosen "FC COM" a Moroccan SME based in Casablanca, one of the leading companies in the Moroccan outdoor advertising sector since 1998. More specifically, its business consists of developing effective outdoor communication campaigns by offering the largest, most diversified and powerful advertising network in Morocco.

This company is an ideal unit of analysis for us as it fulfills all the characteristics necessary for our field of investigation, especially because it allows better readability of the phenomenon, as it has pursued a digital transformation project to build a high-performance culture.

Our data collection process lasted three months and began with an in-depth analysis of the company's reports and up-close observations and diagnosis of key activities in collaboration with each department head over a period of six weeks. We then supplemented this with individual semi-directive interviews with the CEO and the supervisors of each of the company's seven departments, including team managers. Subsequently, we began group interviews with the rest of the staff, which we organized in teams or by function with the help of the Administrative and HR Director. We therefore interviewed a total of 44 people on the basis of an interview guide finely elaborated, pre-structured under a grid of questions and organized into themes so as to cover all the important and relevant points for our study.

3. Expected Results/ Conclusion/ Contribution

The theoretical framework and research methodology used for this purpose provided so far very revealing results regarding the internal and external determinants and levers of performance in a well-defined benchmark that is the small to medium sized company.

Our preliminary results have demonstrated that performance is always value-based, but this value can take many forms, it is not only economic or financial: that's the reason why SME generally encounters difficulties to develop its performance as she focuses only on activities of stronger added value, which are of course based on financial determinants at the expense of other operational activities with different determinants. Among the most important internal determinants that we have identified are staff attraction and loyalty, and strategies adaptation to the objectives. Concerning performance levers, they generally arise from two types of sources: an external source that is based on the business environment in which it operates and mainly on its sector of activity; an internal source linked to the strategies and actions undertaken by the company itself: innovation, digital transformation, human resources management, organization, use of ICTs...etc.

The company has already established a continuous improvement program based on quality indicators and feedback, and committed to a digital transformation project, initiating a new way of creating value by reinterrogating its business model in a digital context which has allowed a global transformation of the company centered on three levels: customers, organization, and partners, using technology for main support. We considered this to be a significant performance lever, because one thing that's clear is that SMEs embracing and driving digital transformation have the best chance of **long-term success**.

Keywords: Company Performance, Digital Transformation, Performance Determinants, Performance Levers, SMEs.

Thème 2 :

Digital et juridique

Quelle protection juridique pour le logiciel en Algérie ?

Rabea AZZEMOU et Latifa DEKHICI

L'économie numérique prend en compte l'ensemble des secteurs qui s'appuient sur les Technologies d'Information et de Communication (TIC). Ces dernières ont été conçus avec le développement technologique tels que le commerce électronique, les services en ligne, etc. (acteurs centraux de l'économie numérique, producteurs et utilisateurs). En effet, les secteurs des TIC constituent aujourd'hui un périmètre qui ne cesse de s'élargir comme les équipements de traitement de l'information et de télécommunications (téléphones, ordinateurs, tablettes tactiles, livres numériques...) mais également les équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, consoles vidéo...). À ces biens physiques sont associés des services, logiciels informatiques, applications mobiles, jeux vidéo, téléchargements... Ces marchés de produits et de services numériques sont en croissance permanente et on considère aujourd'hui qu'ils représentent un quart de la croissance de l'économie mondiale. C'est une économie de l'immatériel, fondée sur la circulation des flux d'information et a pris, dans la plupart des pays développés, le relais des activités industrielles traditionnelles comme moteur de croissance. Elle permet par ailleurs le développement des réseaux sociaux, nouveaux vecteurs de la circulation de l'information et de la sociabilité entre les citoyens ou entre les consommateurs.

Aujourd'hui, les usages numériques remettent en question les organisations et doivent être intégrés dans la stratégie de l'entreprise. L'entreprise est concernée par les solutions de l'économie numérique (de l'accès Internet à la dématérialisation, en passant par l'e-commerce) et toutes les fonctions de l'entreprise sont impactées quelle que soit la taille, le secteur d'activité ou le lieu d'implantation. Ainsi, le dirigeant doit maîtriser et comprendre ces nouveaux enjeux. Parmi les équipements nécessaires, le logiciel occupe aujourd'hui une place essentielle et demeure indispensable dans l'économie numérique. Sa valeur est donc importante que beaucoup d'entités ou d'individus, concurrents ou simples voleurs, cherchent à récupérer. Ainsi, plusieurs facteurs font obstacle au développement du marché de l'informatique dans beaucoup de pays tels que le piratage et la contrefaçon des logiciels qui sont apparus avec l'émergence des Technologies de Communication et d'Information.

En effet, le piratage de logiciel n'est pas anodin et représente une perte financière importante pour les éditeurs de logiciels. La protection juridique et technique est donc plus que jamais nécessaire et elle demeure de la responsabilité de tous. Le téléchargement des logiciels d'une manière illégale avec le développement technologique des TIC, est le piratage très répandu dans les pays d'Afrique. L'Algérie à l'instar des pays africains a ratifié toutes les conventions mondiales relatives à la protection des logiciels.

Dans ce contexte, comment protéger le logiciel ? Les logiciels étant des éléments relevant de la propriété intellectuelle doivent donc être protégés dans l'intérêt de leurs créateurs.

En Algérie, le taux de piratage de logiciel compte parmi les plus élevés dans le monde, ce qui discrédite l'économie et l'image du pays en servant les intérêts de certains contrefacteurs et tout un système de contrebande parallèle qui s'est installé en Algérie. Pour se défaire de cette insécurité juridique, l'Algérie s'est dotée de textes pour protéger les logiciels.

La principale question que nous posons concerne les aspects juridiques du logiciel en Algérie. Quelle est la protection juridique du logiciel en Algérie ? Puis quels sont les instruments mis en place pour lutter contre le piratage et la contrefaçon du logiciel en Algérie ?

Mots – clés : Logiciel, aspects juridiques, protection, droit d’auteurs

Legal regulation of artificial intelligence: a tool for innovation's development in Africa

Amal FGUISSE et Abdellah MARGHICH

During the last decades, computer science, robotics and artificial intelligence (AI) technologies have changed our lives at a rapid rate. Nowadays, new services like e-Government, e-Business, e-Learning, e-Health or entertainment use AI to improve our everyday life. Unfortunately, this digital revolution has created complex new issues that need to be addressed.

Indeed, the legal status of robots is not yet known, and consequently we can never define the person who will assume responsibility. For example, in march 2018 an autonomous Uber car killed a woman in the street in Arizona in the United State. So the question is whom responsibility? Is it the Uber company? Is it the company whom created the system for Uber? Is it the owner of the car in the case when someone buys it?

Another example is from Domino's that delivered its first pizza by drone to a couple in New Zealand. If the drone crashes into a person, or the pizza falls on the way, who will be responsible. Is it Domino's? Is it the person who made the artificial intelligence on the drone?

Artificial intelligence is breaking into the healthcare industry by assisting doctors. In case of serious misconduct who will be responsible? The doctor, the robots, the company whom made the robot or the company whom made the artificial intelligence in the robot?

Another side of AI is the one reserved to personal data. Robots conclude contracts and save all the personal informations. So, who protect this information, and who will be responsible of this information's disclosure? Example: "The baby phone", "Samsung Smart Fridge", and "X-Box".

Finally, Artificial Intelligence is a source of innovation. It creates artistic works, but who will be the owner of this work of art? Can an Artificial Intelligente be protected by intellectual property rights?

This kind of question will be the most asked until a consent between the United State, European Union and Japan. In fact, United State and European Union affirms that robots are things (European Parliament resolution of 16 February 2017 with recommendations to the Commission on Civil Law Rules on Robotics (2015/2103(INL))). For them, robots can never take the statue as a human being. The reason why, even in films, they consider robots as a menace for humanity (Golem, Frankenstein, Marie in Metropolis, Ava in Ex Machina of Alex Ganland). In contrast, Japanese community believes that robot have a soul, and they can protect humanity, consequently they can have the status of a human being (Goldorack, the little Astro robot, BayMax in the film big Heroes etc).

This problem from which United State, European Union and Japan suffer should be a lesson for Africa.

At first, Africa must opt for a legal regulation that determines the legal status of robots. Then, it should adopt an “African Union of Artificial Intelligence”. That are the keys to innovation’s success.

Keywords: Artificial intelligence, innovation, robots, legal status, responsibility, Africa.

Le contrat à l'ère du numérique

Meriem BENIS

La création de l'internet comme moyen d'échange des informations, a accéléré l'avènement de la société de l'information. Outil incontournable dans la vie quotidienne, ce mode de communication indispensable au travail dans la société moderne, permet de formuler les offres de biens et de services et de mettre en contact, des personnes à des distances fort éloignées. Il constitue de ce fait, un formidable moyen de transactions commerciales, puisque c'est précisément ce nouveau mode de communication sans barrières, qui a permis l'émergence d'un nouveau genre de commerce, le e-commerce ou le commerce électronique. Ramené à sa dimension économique, cet outil de communication se singularise, par l'aspect marchand que représentent les échanges internet et il s'est naturellement imposé comme une nécessaire réponse sociale, au phénomène de l'informatique et à l'émergence des nouvelles technologies de l'information.

Appréhender au sein de la législation marocaine cette nouvelle réalité virtuelle et la dématérialisation qui en est la conséquence, a donc imposé l'adoption de nouvelles règles, adaptées aux nouvelles évolutions technologiques et donc aux possibilités d'échanges par voie électronique. Telle fut l'ambition du Maroc via l'adoption de plusieurs textes de loi (loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques ; Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des données à caractère personnel ; Loi n° 24-09 relative aux postes et télécommunications...) qui ont accompagné le développement de l'immatériel.

Dès lors quel est l'impact de la dématérialisation sur le droit du contrat ? Comment le droit civil, qui est nécessairement très au contact des relations entre les personnes privées et au fait de leurs évolutions, réagit-il donc dans cette ère numérique ? Dans quelle mesure les nouveautés apportées par l'ère numérique, conduisent-elles à repenser les obligations ? Autrement dit, le droit positif offre-t-il aux parties, une sécurité efficiente et un cadre réglementé des transactions immatérielles ?

Le développement des nouvelles technologies a profondément modifié les rouages du commerce. Initié par la création de l'internet, ce phénomène a en effet largement contribué à l'accroissement et à l'accélération des échanges en offrant tant au professionnel qu'au consommateur de nouveaux supports de conclusion des contrats. *« Depuis que le panier d'osier ou de métal s'est transformé en panier virtuel, la visite des magasins et autres lieux de consommation est désormais possible en tout lieu et à toute heure. Libéré de toute contrainte physique, le « cyber-consommateur » peut aujourd'hui pratiquement tout acheter sans avoir à se déplacer au-delà du lieu où se trouve son ordinateur et sans avoir à solliciter d'autres muscles que ceux qui déplaceront sa souris »* Cette mutation des modes de consommation, caractérisée par la dématérialisation du support de conclusion du contrat, s'est accompagnée irrémédiablement d'un changement dans la méthode classique de perception du contrat. Accueillir au sein du positif, les problématiques juridiques suscitées par le commerce électronique, est une donc nécessité impérieuse, compte tenu de l'essor et du rôle croissant que jouent les nouvelles technologies, au sein de nos sociétés.

L'ère numérique est arrivée et le juriste se doit d'appréhender les avancées qu'elle entraîne ou permet, afin de les utiliser et les régir le plus efficacement possible

L'ampleur des mutations est délicate à circonscrire tant la révolution paraît importante mais il est patent que l'ensemble du droit subira, voire subit déjà, les conséquences de l'envahissement l'inexorable des techniques numériques. Le droit civil n'a naturellement pas été épargné par ce mouvement. Pour autant, le droit civil a-t-il été tellement bien conçu qu'il n'y ait lieu de procéder à aucune retouche majeure mais simplement à des ajustements ou au contraire, se doit-il d'être à l'ère du numérique, substantiellement rebâti ?

L'encadrement juridique du commerce électronique en Tunisie

Zouhour KOURDA

Dans un contexte de stagnation des structures productives, de difficultés financières pour les jeunes promoteurs ainsi que la recherche de marchés, le monde du numérique semble une bouée de sauvetage. Son principal attrait est la dématérialisation, l'absence d'investissement et de structures, d'où un gain en termes de frais et de dépenses.

L'omniprésence de la « numérisation » crée un décloisonnement du monde numérique du reste de l'économie. Force est de constater qu'il existe des géants du commerce électronique à l'échelle mondiale comme Alibaba en Chine ou Amazon et eBay aux Etats-Unis pour ne citer que ceux-là.

En Tunisie les PME occupent une place importante dans la création de la valeur et de l'emploi et constituent un pourcentage important du tissu entrepreneurial.

Il existe une problématique entre les mesures juridiques et fiscales prodiguées par l'Etat afin d'encourager les PME, et la prédominance du secteur informel qui fausse le jeu du marché et handicape le secteur organisé. L'Etat a été pris de vitesse par l'innovation technologique qui devance les prescriptions juridiques. Celles-ci sont pourtant nécessaires pour sécuriser les clients de l'entreprise, mais aussi pour les intérêts de l'Etat : du point de vue sécuritaire (terrorisme) mais financiers (fiscaliser les transactions sur le net et éviter la fraude et l'évasion fiscales).

Cette situation est complexifiée par la concurrence engendrée par l'économie digitale qui présente des opportunités pour l'entreprise qui réduit ses coûts, et des attraits pour le consommateur. Les politiques publiques de l'Etat s'en trouvent biaisées à plusieurs niveaux : certains secteurs nationaux (surtout traditionnels) sont menacés et avec eux le spectre du chômage et le maillage juridique s'avère en retard pour encadrer ce nouveau genre d'activités.

Cette économie numérique est à analyser sous son double aspect : d'une part l'opportunité de l'élément croissance qu'elle est sensée générer par rapport à l'objectif de développement poursuivi, d'autre part l'insuffisante préparation juridique des décideurs pour encadrer et fiscaliser ces activités.

Bien que les pouvoirs publics en Tunisie aient intégré assez tôt la stratégie du commerce électronique, la mise en œuvre de ce dernier reste encore lacunaire.

Le commerce électronique est réglementé par les mêmes lois qui organisent le secteur commercial, en plus de quelques textes particuliers, mais qui n'appréhendent pas la spécificité de la matière et laissent transparaître des lacunes.

Parmi les lacunes juridiques on peut citer à titre indicatif les lacunes matérielles et sécuritaires.

Les TIC comme moyen de communication et de commerce posent le problème de la sécurisation de leur usage, les moyens de garantir la confidentialité et l'intégrité des données traitées.

- Services numériques inaccessibles conditionnées et plafonnées et payantes : paiement de sites étrangers par carte bancaire (booking, trivago...), réservée aux nantis.
- Services numériques basiques payants (On paye pour les services bancaires en ligne).
- Services numériques de paiement en ligne non opérationnels (STEG).
- Certains sites de paiement de l'Etat ne sont pas sécurisés : inscription des étudiants en ligne (connexion non sécurisée car le site n'a pas de certificat SSL valide (incompétence ? ignorance ? sabotage ? détournement de fonds ? car le coût n'est pas élevé.

Le danger de la non certification : on n'est pas sûr que l'argent déboursé est arrivé à destination (MES) : ça laisse la porte ouverte à un type d'attaque : man in the middle Chaque site (entreprise) doit acquérir un certificat SSL.

- Non généralisation de la fibre optique surtout dans les régions de développement régional La fraude en ligne et les atteintes à la sécurité des données demandent à avoir un cadre juridique adéquat.

En dépit d'un environnement réglementaire favorable et des institutions de régulation diversifiées, le marché tunisien reste relativement faible à l'interne comme à l'international comparé au Maroc. Son handicap est résumé par un déficit de confiance multiniveaux : à l'égard des offres, des systèmes de paiement et de livraison, de protection du consommateur,

Mais ce sont les lacunes fiscales qui provoquent un manque à gagner douloureux pour l'Etat. La croissance de l'Internet amplifie la fraude et l'évasion fiscales pour l'Etat qui a du mal déjà à imposer les services traditionnels. Si à court terme, la défiscalisation du commerce électronique qui n'est pas un choix, peut générer des externalités positives, il devient urgent à moyen terme, à juguler ce pan entier de l'économie qui échappe à la fiscalité nationale. Le problème est crucial car les critères d'imposition du droit fiscal que ce soit en matière d'imposition directe ou indirecte (résidence, siège social, pays de la source...) ne sont plus opérationnels sur la toile. Optimisation fiscale, la concurrence faussée, Érosion des recettes fiscales sont autant de points sur lesquels achoppe la législation traditionnelle.

Il faut tendre vers la mise en place d'un système d'imposition qui soit neutre pour les ventes réalisées par des canaux traditionnels et celles réalisées par l'Internet.

Autre difficulté, les enjeux de l'imposition indirecte du commerce électronique sont différents pour le commerce avec les particuliers (B to C) et le commerce entre entreprises (B to B).

Les problèmes de recouvrement de l'impôt, de contrôle fiscal, de redressement et de sanctions fiscales et même pénales s'ils s'appliquent entièrement à l'économie classique, ils restent entiers pour le commerce électronique et créent de ce fait une inégalité des contribuables devant la loi d'impôt.

Le commerce électronique en facilitant les échanges internationaux, ouvre la porte à la fiscalité internationale, dont la réforme est envisagée par les pays du Nord.

La Tunisie ainsi que les pays maghrébins ont intérêt à suivre de près les travaux de l'OCDE relatifs aux principes nécessaires à la mise en place d'une fiscalité efficace du commerce électronique, afin de les adapter à leurs réalités.

Le juridique à l'ère du digital

Amal HAMSAS

Aujourd'hui l'économie digitale et le commerce électronique utilisent des outils qui ont un statut à rechercher ou à définir. Les outils logistiques et informatiques du net, par exemple l'accès à des logiciels « libres de copies ». Le juridique constitue le moteur essentiel de la gestion des risques numériques.

L'entreprise est en plein chantier de transformation nécessitant une réelle intervention du législateur marocain pour garantir et réussir cette transformation contre toutes menaces du monde du digital.

Les responsables d'entreprises eux-mêmes doivent être extrêmement attentifs à l'égard du droit concernant les technologies et les traitements numériques, et s'assurer que leurs système d'information est en conformité juridique et réglementaire.

L'intelligence juridique devient l'un des facteurs clés du succès de la réalisation de la sécurité informatique des organisations.

Une étude de BSA et IDC épingle le Royaume Au Maroc, les pirates informatiques jubilent. Moins de 27% des logiciels vendus sont originaux. C'est du moins ce que révèle l'étude réalisée par Business Software Alliance (BSA), en collaboration avec IDC et dont les résultats ont été rendus publics le 7 juillet. Ce cabinet est considéré par les spécialistes comme l'un des principaux cabinets d'études de marché et de prévisions spécialisés dans le secteur des technologies de l'information (TI). Ainsi, le taux de piratage des logiciels a été établi en 2003 à 73% au Maroc. Un chiffre qui place le Royaume parmi les pays qui ont les 20 taux les plus élevés dans le monde et à la 8e position sur les 23 pays de la zone Afrique et Moyen-Orient (MENA)¹.

Aucun état n'est à l'abri de cyber actions visant à lui nuire. La sécurité intérieure d'un pays, sa sécurité publique sont confrontées à de nouvelles formes d'expression de menaces liées à l'usage extensif des technologies de l'information et du numérique. Internet peut être au service de l'espionnage et du renseignement, de la manipulation de l'information, des rumeurs, ou toute formes d'intoxication ou de campagnes de déstabilisation. Ce qui semble le plus préjudiciable car invérifiable de manière absolue ce sont les nouvelles formes de guerre sémantique car les dommages ne sont pas directement mesurables.

Cette communication propose d'analyser l'arsenal juridique existant qui tend à la sécurisation des faits digital, ainsi que son évaluation par rapport aux autres internationaux. Il s'agirait d'expliquer qu'elles sont les lois qui interviennent renforcer cette transformation digitale de l'entreprise, et par conséquent de l'économie. Et expliquer techniquement la menace

¹ https://www.huffpostmaghreb.com/2018/01/11/insecurite-numerique-mond_n_18968288.html

du piratage numérique « hacking² » qui porte atteinte à cette transformation digitale de l'entreprise marocaine,

En fine la communication s'appuiera sur les solutions obtenues pour faire face à la cybercriminalité au sein de l'entreprise par :

- Une politique ;
- L'éthique de l'information ;
- Une bonne gouvernance des réseaux informatiques ;

Mots clés :

L'économie digital/ l'entreprise digitale/La nouvelle procédure de la création en ligne des entreprises/Le piratage interne et international /Les solutions du piratage/Les grandes attaques du piratage/La bonne gouvernance de l'internet/La loi 08.09 sur la protection des données personnels à caractère automatique/ La propriété intellectuelle/La justice à l'ère du digital/l'agence national du développement numérique loi n° 61-16 /Le code numérique/ la signature électronique/La facture électronique/Le statut juridique des outils internet et l'internet/Le langage informatique de réseau/La conception de 0 zéro papiers/Le contrat électronique l'offre et la demande/La responsabilité électronique/ le patrimoine numérique/ la loi 31.08 sur la protection du consommateur/ statut juridique des TIC/ la sécurité de l'information/ hacking/cyberhactivisme/cyberrisques/ la norme ISO 27001/ règlement général sur la protection des données (RGPD, ou GDPR)/messagerie électronique/le cloud/ big data/Maroc numérique 2020/....etc.

² C'est l'ensemble des opérations permettant une intrusion dans un système informatique, « sécurité informatique et réseaux, P : 314 ».

Thème 3 :

**Marketing
et Commerce
Électronique**

Le consommateur algérien fait-il confiance à l'achat en ligne ?

Latifa DEKHICI et Rabia AZZEMOU

Considérée comme un vecteur de croissance, de productivité et de compétitivité des entreprises et des pays, l'économie numérique est devenue une nécessité qui a engendré l'apparition d'un certain nombre de nouveaux usages destinés à une population aux besoins toujours grandissants.

L'économie numérique ne se limite pas à un seul secteur d'activité et englobe donc des concepts très différents. D'ailleurs, beaucoup de secteurs sont apparus avec le développement technologique et parmi ces derniers nous citons le commerce électronique et les services en ligne qui sont des acteurs centraux de l'économie numérique.

Le commerce électronique ou le e-commerce est un secteur en pleine croissance, depuis de nombreuses années. C'est la vente ou l'achat de marchandises ou de services effectués sur des réseaux informatiques au moyen de méthodes spécifiquement conçues pour la réception ou la passation de commandes¹. Le e-commerce est devenu une plateforme d'achat et de vente qui se développe largement jour après jour.

En Algérie, la promulgation de la loi relative au commerce électronique ayant pour objet de fixer les règles générales relatives au commerce électronique des biens et des services va permettre aux consommateurs et aux entreprises d'avoir une nouvelle conception du commerce. Cependant, les consommateurs algériens tout comme les consommateurs des pays d'Afrique ne disposent pas d'une culture digitale. Ils ont l'habitude de faire des transactions directement avec le vendeur, de toucher la marchandise et de négocier le prix. En Algérie, le taux de pénétration de l'Internet atteint 45,2% avec plus de 21 millions d'utilisateurs d'Internet sur Smartphone, mais le pays ne compte que 1,5 million de cartes interbancaires (CIB) et quelque 12.000 TPE installés ayant généré quelque 100.000 transactions à ce jour.

Ainsi, l'un des principaux enjeux du e-commerce en Algérie est de gagner la confiance et de rassurer les consommateurs en leur proposant un moyen d'efficace de paiement sécurisé. Dans un environnement virtuel, comment sera le comportement du consommateur algérien ? Fera-t-il confiance à l'achat en ligne ? Comment gagner sa confiance ? La confiance du consommateur est primordiale et demeure une variable essentielle dans le processus d'achat et de prise de décisions². Elle a un impact assez considérable et direct sur le comportement d'achat du consommateur en ligne.

Dans ce contexte, nous avons mené une enquête relative à l'achat en ligne des consommateurs algériens et la confiance mise sur les sites algériens et étrangers. Les résultats de cette enquête nous donneront un aperçu sur le degré de confiance des consommateurs algériens.

Mots clés : E-commerce, achat et vente en ligne, confiance du consommateur, Algérie.

¹ www.wto.org

² El Haraoui, Ilham & Qmichchou, Mohammed. La confiance du consommateur dans le e-commerce : cas de jumia.ma. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 2018, vol. 2, no 18, p. 224-237.

Étude exploratoire sur l'intention d'achat en ligne du consommateur marocain

Sara FOUAD et Bouchra BENNANI

Constituant aujourd'hui à la fois une mine d'informations, un canal de distribution et un outil polyvalent de communication, Internet a déclenché un renouvellement dans la manière de concevoir les échanges. L'achat à partir d'internet représente une des plus grandes tendances marquant les dernières années le monde entier, et le Maroc n'a pas fait exception.

Cependant malgré l'usage de plus en plus croissant d'internet à des fins commerciales, les consommateurs marocains restent réticents vis à vis de l'achat en ligne comparaison aux internautes du monde entier.

Pour cela, nous pensons qu'il serait nécessaire de s'intéresser d'étudier les intentions d'achat sur Internet afin de mieux comprendre, les déterminants de l'intention d'achat sur Internet pour les entreprises souhaitant initier une première expérience dans la vente en ligne.

Ainsi, la présente étude nous permettra de comprendre la manière dont les internautes marocains s'y prennent pour se familiariser avec les nouvelles technologies, et percevoir dans quelle mesure ces derniers substituent leurs habitudes de magasinage classique en bénéficiant des avantages apportés exclusivement par l'achat sur Internet et en cherchant à minimiser les risques perçus à son utilisation.

Cet article s'intéresse au comportement des internautes vis à vis de la pratique d'achat en ligne. L'objectif de cette étude exploratoire est de dresser un aperçu des critères de choix, des motivations et des freins quant à la pratique d'achat en ligne dans un contexte marocain.

Cette recherche s'appuie d'une part, sur une revue de littérature qui va nous permettre de délimiter le cadre conceptuel de notre étude et d'autre part, sur une étude quantitative, menée auprès des consommateurs marocains ayant effectués au moins un achat en ligne.

La sécurité des transactions électroniques, quels enjeux pour les consommateurs en ligne ?

Houria NADIF, Mohamed CHEMLAL et Hajar RADOUANI

Aujourd'hui, la place d'internet dans la vie quotidienne des consommateurs et des entreprises est donc au centre des préoccupations des professionnels du secteur mais aussi plus largement de tous ceux qui s'intéressent aux sciences humaines et sociales.

La sécurité du commerce électronique est un impératif, car les informations entrées sur internet au moment d'un achat sont reliées à nos comptes, mais aussi à notre vie privée. Un défaut de sécurité du commerce électronique conduirait à un accès facile à nos comptes bancaires pour des tiers. Les défauts de sécurité du commerce électronique ont été constatés et ont poussé à une réaction rapide. Nous verrons que la sécurité du commerce électronique se fait de différentes façons et à différents niveaux.

La sécurité du commerce électronique est d'ailleurs devenue un secteur en pleine expansion. Cela a conduit à un niveau de confiance convenable et les achats en ligne se font de plus en plus facilement, sans ce souci de failles de la sécurité du commerce électronique. Toutefois, la sécurité du commerce électronique reste toujours actuelle tant les menaces se perfectionnent et s'améliorent pour essayer de faire face aux nombreux moyens de protection des consommateurs dans le cadre du commerce électronique.

Sécurité des échanges, confidentialité, authenticité sont les garanties exigées dans le commerce électronique. Des dispositions ont donc été prises pour protéger au maximum les consommateurs et les commerçants contre les usurpations, les non-paiements, toutes les fraudes qui peuvent sévir sur internet.

C'est à cet effet que le Maroc a renforcé la partie juridique de dédiée à la protection des données à caractère personnel par la mise en place de la loi 09-08. Cette loi a pour objectif la protection des cyberconsommateurs contre l'abus d'utilisation de leurs données personnelles.

Ces dispositions concernent plus particulièrement la sécurité des paiements, la protection des consommateurs mais également la signature sécurisée des contrats de commerce électronique. L'évolution du commerce électronique est tributaire de l'offre mais aussi le changement de mentalité des porteurs de cartes bancaires.

Malgré la réticence des internautes de passer à l'acte d'achat en ligne, il n'en demeure pas moins que les habitudes commencent à changer.

L'arrivée d'internet a permis la mise en place du commerce électronique, cependant, beaucoup d'internautes ne sont pas risqués à acheter en ligne, particulièrement à cause du paiement en ligne. Il a alors fallu sécuriser le commerce électronique afin de faciliter les achats sur internet. Mais comment le commerce sur internet a-t-il été sécurisé ?

Mots clés : E-commerce - Données personnelles - Protection des consommateurs – Sécurité - Echange électronique.

Le digital et le déclin de la loi des 20/80 : Étude du phénomène de la longue traîne sur les marchés de masse

Mohamed ELHAOUS

On assiste depuis plus d'une décennie de plus en plus nettement au développement de ce qu'on peut appeler une nouvelle économie.

À côté des secteurs traditionnels tels que l'agriculture, l'industrie, le commerce, ou les services, on assiste au développement rapide d'un nouveau secteur économique dominé par la digitalisation.

Deux phénomènes majeurs sont à observer :

- Le développement d'entreprises digitalisées. Et ces nets-compagnies relèvent de l'évidence et ne sont pas une simple menace virtuelle.
- De grandes entreprises ont développé une part croissante de leurs activités dans le domaine du digital.

Dans cette nouvelle économie les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental.

Des sociétés comme Yahoo ou Amazon ne sont pas des entreprises technologiques mais avant tout un annuaire de sites web et une librairie ; toutefois pour fonctionner efficacement et fournir des services de qualité, elles recourent très largement aux technologies informatiques.

Les performances économiques permises par les nouvelles technologies ne sont pas le reflet d'une phase expansionniste, cyclique, classique, mais sont bien les conséquences d'un changement radical du paysage économique dans lequel sont venus se greffer nombre d'innovations technologiques liées notamment aux technologies de l'information.

Ceci a entraîné des gains de productivité substantiels et modifié les circuits habituels de l'économie.

On peut constater le développement de cette nouvelle économie de différentes manières :

1. Apparition de nouveaux acteurs ;
2. Développement de nouveaux produits et services ;
3. Un poids croissant des services dans les prestations vendues
4. Nouveaux types de relations avec les clients.

Dans ce nouveau contexte économique, le digital, via les moyens et les facilités d'accès à l'information qu'il permet est en passe de transformer radicalement la façon de travailler dans les entreprises.

La vente par exemple se trouve littéralement propulsée vers des niveaux sans précédents. Si ce n'est que parce que le digital permet d'offrir aux consommateurs un choix illimité de produits.

Pour toute l'économie la donne est entrain de changer. Qui plus est, presque tout est devenu accessible à presque tout le monde.

En effet, les nouvelles technologies sont entrain de transformer les marchés de masse en une masse de niches tout aussi importante voire plus importantes que la minorité des produits qui réalisaient l'essentiel du chiffre d'affaires.

Les produits à contenu informationnels et à contenus amateurs sont entrain de concurrencer les productions commerciales.

L'internaute – ce nouveau venu dans la sphère économique- devient partie prenante dans un commerce qui bouscule les règles classiques longtemps sacralisées.

Ainsi des lois si ancrées dans les esprits des économistes et dans le langage des « marketiciens » sont de plus en plus exposées à la nuance voire à la remise en cause.

Il est question par exemple de la loi des 20/80 qui de plus en plus cède la place dans ce contexte de commerce virtuel à une autre logique qui donne la suprématie aux multiples niches constituées par les produits d'occasion par exemple.

Ce phénomène a déjà un nom : la longue traîne. Et il est susceptible de modifier le marché non seulement quantitativement (en déplaçant le chiffre d'affaires vers des niches mais également qualitativement puisque la découverte de ce réservoir important des clients pour ces niches décèle un phénomène encore plus intrigant : la présence d'une demande latente (voire un besoin latent) pour des contenus non commerciaux. Une fois l'économie va se tourner vers ces niches, l'économie de leur distribution va s'améliorer. Ceci risque de transformer des industries entières à l'avenir.

Cette communication envisage -sans prétendre être exhaustive- d'étayer le phénomène la longue traîne en abordant les principaux points suivants :

1. Le digital et le développement des marchés des niches.
2. Le digital et la multiplication des marchés à longue traîne
3. Les atouts de la longue traîne permis par le digital
4. Le digital et le développement de l'innovation horizontale
5. Le digital et le développement des clients « conformistes »
6. Le digital est le net citoyen : réseaux sociaux et naissance de la « memétique »
7. Le digital et le développement d'une nouvelle architecture de participation (consommateurs – producteurs)
8. Le digital et le développement des agrégateurs de longue traîne (Amazon etc.)
9. Le digital et la remise en cause de la loi des 20 / 80
10. Les règles régissant la longue traîne.

Impact des objets connectés sur l'amélioration de l'agilité commerciale d'un point de vente physique

Zina DOUAR et Olivero BERNARD

L'Agilité, paradigme d'une nouvelle vision de l'organisation, est la capacité d'une entreprise à évoluer et prospérer dans un environnement complexe, incertain et turbulent.

En effet, la capacité d'adaptation d'une entreprise au changement des différents paramètres de son environnement lui permet d'assurer la continuité de son exploitation. Mieux encore, sa capacité d'anticiper ces changements et d'ajuster d'une façon proactive sa stratégie, lui permet de constituer un avantage concurrentiel difficile à imiter par ses concurrents.

En forte croissance depuis le début des années 2000, le « commerce électronique » a modifié profondément et durablement les comportements d'achat des consommateurs. Ce succès est expliqué en partie par l'usage intelligent des Technologies d'Information et de Communication qui contribuent indéniablement à sa réussite. Ceci a imposé au « commerce traditionnel » la nécessité de se repositionner par rapport à cette nouvelle concurrence. Et pour rester dans la course, ce dernier devrait, plus que jamais, faire preuve d'adaptation et d'innovation.

En effet, disposer d'outils qui permettent de collecter et surtout de bien exploiter les informations sur l'activité, en général, d'un commerce et, en particulier, sur ses clients, permet à l'entreprise de prendre de l'avance par rapport à un marché en perpétuelle évolution.

« Une firme qui gère bien « son flux d'information », peut bénéficier d'une flexibilité et d'une capacité pouvant lui permettre de s'adapter sur son marché en assurant sa compétitivité. »¹

Face à un climat économique instable, donc risqué, le commerce électronique a pu trouver un équilibre qui lui a permis d'évoluer et de pérenniser son existence et ce, grâce, en partie, à cette capacité de « lecture du marché » que lui confèrent certains outils de collecte et d'analyse des informations. On peut donc dire que, grâce aux technologies d'information et de communication, le commerce électronique est devenu plus « agile » que le commerce traditionnel.

Ainsi, pour être compétitif, un point de vente physique (magasin traditionnel), a besoin de connaître au mieux son environnement afin d'adapter son offre aux besoins changeants des clients et d'anticiper les surprises et les discontinuités. Le commerce traditionnel doit donc être capable de prévoir « le changement » et se préparer avant les autres, ou du moins au même temps que les autres, à savoir le commerce électronique, pour répondre à ces nouveaux besoins. Pour cela, le commerce traditionnel doit pouvoir compter sur un processus d'adaptation continu, lui permettant la proactivité nécessaire pour faire face à des conditions de marchés changeantes.

¹ Fidèle Nwamen, 2006, « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises », La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p. 111-121.

les possibilités énormes offertes par le digital au commerce électronique en matière de mesure et suivi de la performance couplé au développement fulgurant des technologies de l'information et des communications (TIC), a favorisé l'émergence de nouveaux types de système appelés systèmes d'aide à la décision intelligents qui permettent, au-delà de la simple collecte et transformation de données brutes en information puis en savoir, de déterminer les tendances et les corrélations significatives que les analyses et la création de rapports standards ne permettent pas toujours de mettre au jour.

Les Technologies d'Information et de Communication ont permis de constituer un support aux organisations leur permettant une meilleure prise de décision à travers la diminution du niveau d'incertitude lié à l'environnement dans lequel elle évolue. La qualité du Système influence la qualité de la prise de décision.

Nous avons pu démontrer, à travers ce travail de recherche, que L'usage intelligent des **nouvelles technologies** contribue indéniablement au succès d'une **boutique en ligne**.

Qu'en est-il pour les boutiques physiques ? C'était en quelque sorte la question à laquelle nous avons essayé de répondre. Pour être plus précis, nous avons essayé d'évaluer (sur le plan théorique) l'impact de l'utilisation des TIC, en l'occurrence les objets connectés, sur l'agilité commerciale d'un point de vente physique.

Nous pouvons désormais répondre que l'usage des objets connectés peut représenter l'équivalent des outils intelligents utilisés par un point de vente numérique (CE), pour un point de vente physique (CT).

En effet, les magasins physiques peuvent également exploiter avec profit les puissants outils d'analyse disponibles sur le marché. Grâce à eux, l'enseigne britannique Tesco sait par exemple qu'une hausse de température de dix degrés entraîne une augmentation de 300 % de ses ventes de viandes pour barbecue. Ce genre d'indicateurs lui permet d'optimiser le stockage de ses denrées et de limiter les ruptures de stocks et les invendus.²

Nous ambitionnons à travers ce travail de démontrer que les magasins physiques peuvent également exploiter avec profit les puissants outils d'analyse disponibles de nos jours à savoir « les objets connectés » et améliorer, par conséquent, leur agilité commerciale.

L'étude exploratoire que nous comptons mener au niveau d'un échantillon d'entreprises installées en Tunisie (contexte instable, risqué et incertain), va nous permettre de valider nos constats théoriques sur le plan pratique.

² Lestavel Thomas, « Les promesses très commerciales du "big data" », *Alternatives économiques*, 10/2015 (N° 350), p. 70-70.

L'impact d'une expérience digital d'un client sur la confiance envers le site de vente

Asma RACHEDI et Mohamed BELLAL

Depuis quelques années, le secteur de l'Internet enregistre des chiffres de croissance impressionnants. Sa popularité a incité de nombreuses entreprises à établir leurs présences sur le Web afin de réaliser des activités commerciales.

Apparaissant au début sous la forme d'échange de messages normalisés entre entreprises, le commerce électronique vit actuellement une expansion fulgurante grâce à l'évolution technologique d'Internet. Les consommateurs et les entreprises peuvent à présent, effectuer des transactions en direct.

Aujourd'hui, le commerce en détails s'adapte progressivement au commerce électronique. Il leur permet une relation plus interactive, simple, souple avec le client à un prix moins élevé et une fidélisation plus facile grâce aux outils du marketing digital.

Plus que jamais, les compétences en marketing digital sont aujourd'hui indispensables pour acquérir et trouver de nouveaux clients et les fidéliser. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent constamment à innover dans leurs stratégies digitales pour répondre aux changements des habitudes de consommation.

Une des tendances marketing qui ne cesse d'être adoptée afin de rester concurrentielle sur le web est l'application des principes du marketing expérientiel car aujourd'hui, le consommateur cherche sans cesse à vivre de nouvelles expériences, que ce soit lors de la visite d'une boutique virtuelle, lors de la consommation d'un service sur internet ou lors de son acte d'achat dans un site marchand... Il réclame une offre personnalisée et unique en fonction de ses besoins.

Nous allons tenter d'aborder dans notre recherche les concepts : confiance et expérience client en les intégrant dans le monde de commerce électronique qui commence à fleurir, et dans ce cadre l'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact d'une expérience client vécu sur la confiance envers le site de vente ?

Pour pouvoir répondre à notre problématique principale nous avons opté pour l'hypothèse suivante :

Une mauvaise expérience client influence négativement sa confiance envers le site.

Concernant notre méthodologie de recherche, nous privilégions une approche mixte : qualitative pour collecter les données nécessaires à notre recherche et quantitative afin de vérifier notre hypothèse et généraliser nos résultats.

Afin de mieux répondre à notre problématique de recherche nous utiliserons les techniques suivantes :

- La recherche documentaire : pour fonder notre partie théorique, en se basant sur les livres, les revues scientifiques, et les recherches précédentes.

- Questionnaires : dans le but de collecter le maximum de données pour vérifier nos hypothèses.

Pour notre plan de travail, Hormis l'introduction générale et la conclusion générale, et pour des raisons d'efficacité dans la recherche nous avons subdivisé notre travail en 2 parties :

- Cadre conceptuel de l'étude : le marketing digital, notions de base, le commerce électronique, l'e-expérience et la confiance.
- Étude sur terrain : l'enquête, la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

Mots clés : Confiance, Économie digital, Expérience client, E-expérience, Sites de ventes.

La contribution du digital au développement de la relation client

Ouafae BELHARAR et Abdellatif CHAKOR

L'ambition de cet article est de clarifier certains aspects parmi les plus constitutifs de la gestion de relation client, l'accent sera appuyé essentiellement sur le digital et sa contribution forte dans l'émergence d'une nouvelle ère de relation. L'idée de base est d'expliquer l'importance de la digitalisation dans la transformation d'une nouvelle approche de consommation. Avec l'usage quasi universel d'internet et l'apparition des applications mobiles il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de se démarquer et assurer leur continuité dans un environnement où le digital prend désormais une grande place. Cette transformation digitale impacte le comportement du consommateur de façon radicale et permanente. Un marketing d'un nouveau genre est né « le marketing digital » permettant de promouvoir rapidement les produits et services sur le web et de placer le consommateur au cœur de ses choix stratégiques. C'est dans ce contexte actuel de digitalisation, Les entreprises l'ont bien compris l'importance de ce nouvel écosystème, il s'agit pour eux de connaître comment les nouveaux outils et supports digitaux de communication transforment les relations, et comment les nouvelles pratiques de consommation imposent aux entreprises de s'adapter, voire à modeler le nouvel univers virtuel. Il s'agit donc d'approuver comment la stratégie omnicanale des entreprises peut être une réponse aux usages des technologies digitales.

C'est cette réflexion qui fût la base de notre recherche pour cet article, à savoir le rôle du digital dans le développement d'une nouvelle approche de la relation client. Cela nous a permis de réfléchir plus à établir un lien, voire plus une rencontre entre ces deux thèmes. C'est désormais créer un lien en passant d'une logique de communication à une logique de relation autrement offrir au consommateur de nouvelles expériences toujours plus adaptées et personnalisées dont le digital est sur le point de devenir un formidable canal relationnel et un levier initiateur du développement de la valeur client.

Mots clés : digitalisation, marketing digital, relation client, consommateur, omnicanale, la valeur.

Thème 4 :

Finance,

Gouvernance et SI

La bonne gouvernance fiscale et le développement des pays : Cas du Maroc

Wafae ADLA et Hamid AITLEMQADEM

Le débat sur la fiscalité revêt une importance capitale pour la stratégie de développement des pays en voie de développement. La gouvernance fiscale des institutions figure parmi les clés d'entrée incontournables en matière de développement économique. Plusieurs travaux d'analyse théorique et empirique ont clairement mis en relief que la gouvernance fiscale figure au rang des leviers clés qui favorisent une croissance économique à la fois durable et inclusive mobilisant pleinement le potentiel du développement économique afin de s'adjuger d'un positionnement favorable.

La présente contribution s'inscrit dans cette perspective pour mettre en évidence la relation entre la bonne gouvernance fiscale et le développement économique en choisissant le cas du Maroc. Il sera question dans un liminaire à notre contribution de préciser la problématique de notre recherche ainsi qu'un cadrage de celle-ci, ensuite survoler le volet théorique afin de bien cerner notre problématique. Ainsi, la deuxième partie de ce travail de recherche, sera consacrée aux principaux résultats de la relation entre la gouvernance fiscale et le développement économique du Maroc. On achèvera notre projet par apporter quelques recommandations afin d'améliorer la gouvernance fiscale dans notre pays.

Mots clés : La fiscalité, le Maroc, le développement économique, La bonne gouvernance fiscale, institutions.

Étude Empirique de l'Endettement des PME Marocaines

Hafsa YERROU

Les PME marocaines figurent depuis plus d'une vingtaine d'années parmi les unités de production dont les pouvoirs publics ont choisi de promouvoir la création et le développement. L'une des explications de l'intérêt particulier porté à ces entreprises est d'être considérées comme des éléments dynamiques de l'économie, susceptibles d'assurer la croissance, capable de permettre le plein emploi, d'impulser le progrès technique et de créer un équilibre stable des échanges extérieurs.

Toutefois, si l'analyse courante de ces entreprises souligne l'intérêt d'un bon diagnostic des problèmes, elle met l'accent sur les problèmes liés au financement. Le choix de la structure financière est une décision stratégique puisqu'elle affecte l'avenir de l'entreprise. Cette décision est une tâche ardue, et ne peut être prise correctement sans la prise en compte des considérations, aussi bien internes à l'entreprise elle-même qu'externes, liées à son environnement financier et bancaire, du risque et de l'incertitude.

Le présent travail se place dans cette optique et tente de répondre pour le cas des PME marocaines aux interrogations suivantes :

Comment et sous l'effet de quels facteurs les PME marocaines choisissent-elles leurs niveau d'endettement ? À quelle mesure les facteurs avancés par la théorie financière peuvent expliquer le choix de cette source de financement par les PME marocaines ?

Le choix d'un niveau d'endettement par l'entreprise doit tenir compte les contraintes, les avantages que peut fournir à l'entreprise ce mode de financement de même que son coût implicite et explicite. Un tel choix n'est qualifié de meilleur que s'il aboutit à une structure financière optimale : Une structure pour laquelle la valeur de l'entreprise est maximisée et le coût global du capital est minimal.

Notre article est structuré de la façon suivante. Nous présentons dans une première section une revue de la littérature théorique traitant le sujet. Les données et les variables de notre étude empirique font l'objet de la deuxième section. Puis, nous analysons les résultats obtenus. Et dans une dernière section nous présentons une étude comparative de nos résultats avec une étude similaire pour le cas tunisien.

Par ailleurs, pourquoi les entreprises choisissent-elles un niveau d'endettement déterminé ? Faut-il privilégier une source de financement sur les autres sources ? Existe-t-il un levier d'endettement optimal ? Comment pouvons-nous expliquer la complexité des comportements en matière de financement ?

Ces questions ont fait l'objet de nombreuses discussions théoriques souvent contradictoires depuis les années 50. Les partisans de l'effet de levier et donc de l'existence d'un niveau optimal de dettes et de fonds propres (l'approche traditionnelle) se trouvaient confrontés à ceux qui défendaient l'indifférence de la valeur de l'entreprise par rapport à son niveau d'endettement (l'approche de Modigliani et Miller). Les uns et les autres se sont basés,

néanmoins sur des hypothèses simplificatrices ayant souvent un caractère purement théorique pour justifier leurs raisonnements.

Malgré l'abondance des contributions dans ce domaine, des explications rigoureuses relatives aux choix en matière de financement n'ont été fondées que vers la fin de la décennie 70 avec l'apparition des nouvelles théories de l'agence et de signal.

L'un des principaux apports des théories d'agence et de signal est d'intégrer dans leur champ conceptuel l'analyse des décisions de financement, en mettant l'accent sur les conflits d'objectifs et les risques de sous-évaluation de l'entreprise en présence de l'asymétrie informationnelle.

Pour déterminer le niveau d'endettement, une autre approche originale est apparue depuis la fin des années 80, il s'agit des théories du financement hiérarchique. Ces dernières ont pour fondement l'existence d'informations asymétriques et la théorie des jeux y occupe une place importante.

À travers ces théories et autres nous tentons de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer le choix de l'endettement comme mode de financement afin d'être testés par la suite.

Pour pouvoir bien cerner la problématique de l'endettement des PME marocaines, nous avons tenté dans le cadre de cet article, d'adopter une démarche empirique vigoureuse. Cette dernière a pour objectifs, d'une part, de comprendre la logique du comportement financier des PME marocaines, et d'autre part, d'apprécier le degré de son explication par les facteurs avancés par la théorie financière afin d'élaborer un modèle explicatif de l'endettement des PME marocaines.

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi un échantillon de 125 PME marocaines, opérant dans de différents secteurs d'activités, sur lequel nous avons collecté des données purement comptables. Concernant la délocalisation géographique, la majorité des régions est représentée dans l'échantillon afin de généraliser l'étude sur le territoire national du fait que l'étude concerne les PME marocaines.

En outre, notre analyse économétrique consiste à déterminer les facteurs susceptibles d'expliquer l'endettement des PME marocaines. Les facteurs retenus sont : la rentabilité, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, les garanties, la structure d'actif et le risque lié à l'activité.

Comme dernier point de cette recherche, nous avons choisi de présenter une étude comparative avec la Tunisie, cette comparaison nous semble pertinente puisque ce pays présente un paysage économique semblable à celui du Maroc.

Sur la base des résultats obtenus, nous avons démontré empiriquement le rôle positif des garanties et du secteur d'activité sur le levier d'endettement. Concernant l'influence de la rentabilité, notre modèle montre que le levier financier est négativement lié à la performance de l'entreprise. Aussi le niveau du risque lié à l'activité est un élément déterminant pour l'accès

au financement auprès des établissements de crédit. Par ailleurs, pour ce qui est de l'hypothèse de la taille de l'entreprise et la composition d'actif, nous avons conclu que ces deux variables ne sont pas explicatives de l'endettement des PME de notre échantillon.

Bref, le comportement des PME marocaines en matière d'endettement est conditionné par la rentabilité, le risque lié à l'activité, les garanties et le secteur d'activité. Ces quatre facteurs expliquent 81% du levier d'endettement.

Enfin, nous présentons une comparaison des résultats obtenus avec une étude semblable en Tunisie.

Mots clés : Niveau d'endettement, choix financiers, conditions de financement, relation PME et banque.

L'Industrie financière subsaharienne à l'ère du digital : la révolution de la Fintech

Kaouter FENNICHE

La puissance de calcul des systèmes digitaux devient de plus en plus puissante, rapide et économique à un taux exponentiel, conformément à l'une des lois les plus célèbres, la loi de Moore, qui l'a prédit. La digitalisation et la transformation digitale sont devenues les mots les plus utilisés au cours de la dernière décennie, mais surtout au cours des dernières années. Ce terme de transformation digitale n'a pas de définition universelle en raison de sa diversité et englobe de nombreuses dimensions telles que « supply chain » digitale, la digitalisation des produits et services, etc.

La transformation digitale n'a pas été restreinte ou limitée à un seul secteur spécifique, mais elle s'est étendue à un certain nombre de secteurs visant à trouver des améliorations et des avantages similaires, tels que le secteur médical, l'industrie manufacturière, la construction et l'architecture, et en tête de liste, le secteur bancaire et financier.

La transformation digitale est impérative pour que le secteur des services financiers reste compétitif et pérenne sur le marché. La survie des institutions financières dépend de l'innovation de nouveaux produits digitaux afin d'améliorer radicalement leur efficacité et leur performance dans le système. L'adoption de nouvelle technologie financière (Fintech) a changé la façon de faire des affaires et les canaux offrant des produits et services bancaires et financiers plus intuitifs et dignes de confiance. Ce faisant, la Fintech a permis de créer de nouveaux leaders sur le marché et dans l'industrie.

La demande de solutions Fintech est soulignée par l'adoption rapide de la technologie, le taux élevé d'utilisation du mobile et la pénétration croissante de l'internet, une population de plus en plus urbaine, instruite et jeune, ainsi qu'un segment de consommateurs et de Micro, Petite et Moyenne Entreprises (MPME) mal desservies par les solutions bancaires traditionnelles. Ces facteurs et le potentiel économique de l'association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ont également attiré un grand nombre d'investisseurs dans le secteur.

La révolution Fintech est aussi importante en Afrique que dans la plupart des autres continents, comme l'Amérique et l'Europe. Il existe un grand nombre de Fintech en Afrique réparties dans le sud, l'ouest et l'est de l'Afrique. L'Afrique du Sud a la plus grande activité en Fintech avec environ un tiers des nouvelles entreprises « Start-ups » Fintech du continent. Le Nigeria et le Kenya occupent respectivement les deuxième et troisième positions. La Fintech en Afrique a pu obtenir des investissements de plusieurs milliards de dollars dans les Fintech. L'espace des paiements et des envois de fonds est l'un des domaines qui ont connu la plus forte demande des consommateurs, de même que les investissements dans la Fintech, suivi de près par les Fintech de gestion des prêts et des finances personnelles.

Une tendance récente a montré une augmentation des investissements dans les start-ups liées à la Blockchain. Cette dernière représente un système distribué de consensus qui autorise des transactions et d'autres opérations à être exécutées de manière sécurisée et contrôlée sans qu'il

y ait une autorité centrale de supervision, cela simplement parce que les transactions et toutes les opérations sont validées par le réseau entier.

L’Afrique est l’un des plus jeunes continents du monde, avec une moyenne d’âge de 18 ans, bien qu’une grande partie de cette population n’ait pas de compte bancaire. Dans un pays qui manque cruellement de ressources financières, il est ironique de constater que son taux de pénétration de la téléphonie mobile est le plus élevé dans le monde. Il existe actuellement environ un milliard d’abonnements mobiles en Afrique. Environ la moitié seulement du nombre total d’enfants en Afrique est inscrite à l’école et, dans la plupart des écoles, l’anglais et le français sont enseignés comme langue secondaire ou primaire.

En raison des systèmes séculaires suivis par les banques africaines, il était difficile pour un entrepreneur de créer une entreprise, mais avec le renforcement digital du continent, de nombreuses start-ups Fintech se sont développées dans un délai très court et ont réussi à subvenir aux différents besoins, ce que les grandes banques et compagnie d’assurances n’ont pas pu atteindre.

En 2017, M-Pesa a célébré son dixième anniversaire en tant que service de transfert d’argent mobile dans les pays en développement. Lancé en 2007 au Kenya par Safaricom, une filiale de Vodafone, M-Pesa s’est étendu dans dix pays d’Afrique et d’Europe de l’Est au cours de sa première décennie, pour traiter plus de 6 milliards de transactions par an pour une clientèle de 30 millions de personnes. Le service représente aujourd’hui plus de la moitié du PIB du Kenya.

Le succès de M-Pesa est devenu la pierre de touche du potentiel de la Fintech pour améliorer l’inclusion financière et élever le niveau de vie en Afrique subsaharienne et ailleurs dans les pays en développement. Pourtant, à bien des égards, M-Pesa apparaît comme une anomalie, un fait que les auteurs précédents n’ont pas oublié. D’autres start-ups, y compris celles du secteur des paiements, ont eu du mal à s’établir en Afrique, en Amérique du Sud et dans d’autres marchés émergents. M-Pesa semble avoir réussi, car elle exploite un service Fintech à la pointe de la technologie, répondant aux besoins des clients disposant de téléphones mobiles de base capables d’envoyer des messages texte, mais ne s’appuyant pas sur des smartphones plus sophistiqués.

À travers cet article, nous allons aborder le concept et la définition de la Fintech et de montrer son grand potentiel dans le renforcement du secteur bancaire et financier subsaharien et la promotion de l’inclusion financière. Ce document tente également de broser un tableau sur les différentes tentatives des pays subsaharien pour la Fintech par l’établissement des cadres de réglementation favorisant la collaboration et non la compétition.

Mots clés : économie digitale, finance subsaharienne, Fintech, Blockchain.

JEL classification : D53, E59, O31.

Alignement stratégique des SI dans le cadre de Fusion des Universités Hassan II

Jihad RAIS, Mohamed IBRAHIMI et Siham JABRAOUI

L'enseignement supérieur dans le monde entier est confronté à des défis sans précédent, motivés par la croissance rapide de la mobilité, de la communication, de la technologie et des demandes de compétences et de diplômes, autant de facteurs qui perturbent le marché de l'enseignement supérieur (Guilbert C. et al., 2017). Cependant, d'autres secteurs ont été confrontés à des forces similaires et ont réagi par une vague de fusions. Bien que les circonstances varient, l'objectif de ces fusions est généralement similaire à ce que l'on attendrait de l'enseignement supérieur (Guilbert C. et al., 2017).

Dans la fusion universitaire, toute la gestion est transférée à un seul organe, un seul responsable et tous les actifs et les passifs sont transférés à l'une des organisations ou à celle créée à la suite de la fusion (Harman and Meek, 1988). Selon Pinheiro et al., (2016), les fusions institutionnelles sont devenues un outil politique populaire pour relever les défis du secteur de l'enseignement supérieur.

De nombreuses fusions ne sont pas à la hauteur des attentes, car elles se heurtent à l'intégration de la technologie. Souvent, les difficultés rencontrées lors de la fusion des systèmes informatiques créent des problèmes de performance à court et à long terme (Tanriverdi and Uysal, 2010), chose qui démontrent que les problèmes d'intégration informatique restent l'une des principales difficultés lors des opérations de fusion (Giacomazzi et al., 1997). Toutefois, une stratégie d'intégration des systèmes d'informations bien planifiée peut contribuer au succès des fusions (Sarrazin and West, 2011). Selon Sauer et al., (1997), un manque d'harmonie entre la stratégie Système d'Information (SI) et la stratégie d'affaires peut créer un climat de confusion et de flou au sein de l'organisation ce qui pourrait mal se répercuter sur la qualité des décisions censées viser les objectifs de performance.

Suite au manque de références sur le thème de l'alignement stratégique des SI, ce travail viendra approfondir la question de l'alignement des SI dans le contexte de fusion d'universités en mettant la lumière sur les déterminants qui impactent cet alignement et les différentes formes d'alignement que peuvent en résulter.

Afin de cadrer la problématique d'un point de vue théorique, nous avons choisi la théorie systémique, la théorie du management stratégique et la théorie du management par les ressources. Sur le plan méthodologique, nous inscrivons cette recherche dans une perspective interprétativiste avec une démarche qualitative mobilisant les variables représentant l'aspect opérationnel, stratégique et technique de l'alignement stratégique des SI. Pour la collecte des données, ce travail s'appuiera sur des entretiens semi directifs réalisés avec le vice-président de l'université Hassan II, le coordonnateur de la commission Système d'Information (COMSI) de l'université Hassan II, le chef de département SI et du département PSE.

Le rôle du Bitcoin dans la diversification des portefeuilles : Application des algorithmes génétiques et l'approche de la dominance stochastique

Salah BEN HAMAD, Hana BELHADJ

Cette étude vise à évaluer l'effet de l'ajout de bitcoin dans un portefeuille diversifié comprenant des actifs traditionnels (obligations et indices boursiers européen, asiatique et internationale) et des actifs alternatifs (or et commodités) de point de vue un investisseur européen. Les données mensuelles couvrent la période allant d'août 2010 à mars 2016. Cette période est divisée en deux sous-périodes pendant la crise de la dette de la zone euro et après la crise. Pour ce faire, nous allons, tout d'abord, appliquer la méthode des algorithmes génétiques pour optimiser deux types de portefeuille avec et sans bitcoin pour les deux sous-périodes. Après nous allons comparer les deux portefeuilles optimaux à l'aide de l'approche de dominance stochastique pendant les deux sous-périodes. Les algorithmes génétiques montrent que la pondération du bitcoin durant la crise est plus importante que celle après la crise, ce qui prouve que le bitcoin présente une valeur refuge durant les périodes instables. Les résultats de la dominance stochastique montrent que durant et après la crise, le portefeuille incluant le bitcoin domine celui sans bitcoin selon le 2^{ème} et le 3^{ème} ordre. Cela montre que les investisseurs averse au risque préfèrent inclure le bitcoin dans leur portefeuille afin de maximiser leur utilité espérée.

Impacts des services Financiers digitaux sur la Performance des Institutions de la Microfinance

Loubna ASSAIRH, Mohammed KAICER et Mounir JERRY

La technologie joue un rôle important au sein des institutions financières et constitue un élément clé de l'innovation pour développer l'inclusion financière. L'utilisation des technologies par les prestataires de services financiers peut grandement contribuer à améliorer leur efficacité organisationnelle. Par exemple, les systèmes numériques de gestion de portefeuille et de tenue des dossiers peuvent améliorer la capacité d'un prestataire à mesurer et appréhender avec précision la situation de l'organisation, ainsi qu'à élaborer les rapports destinés aux autorités de régulation et aux actionnaires. L'accès généralisé aux appareils mobiles et les améliorations des technologies de l'information et de la communication permettent aux personnels de terrain de collecter et de transmettre des données en temps réel au siège de l'organisation. Par exemple fournir à leurs clients des informations actualisées sur le solde de leur compte ou le statut de leurs demandes de prêt en cours. En raison de l'évolution rapide des technologies, les prestataires doivent évaluer en constance leurs systèmes et processus afin d'identifier les avancées technologiques susceptibles de leur permettre d'améliorer leur manière de savoir-faire. Les technologies font aussi évoluer rapidement la façon dont les individus accèdent aux services financiers et interagissent avec les prestataires de services financiers. Dans de nombreux pays, la généralisation des technologies mobiles a ouvert la voie à une nouvelle ère des services financiers. Les réseaux agents et d'autres institutions s'appuyant sur les moyens technologiques permettent aux gens de faire de nombreuses opérations de base (paiement de facture, dépôt, etc.), sans avoir à se rendre dans une agence bancaire. Quels produits pour mieux servir les besoins des clients et servir l'adoption des services financiers digitaux par population pauvre ? Quelles sont les effets des services financiers digitaux sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la performance sociale des structures de Microfinance ?

Mots clé : Les institutions de microfinance, Digital, performance des IMF, innovation

Digitalisation financière en Afrique

Ali BENNAGEM TOUATI et Amina HAOUDI

Objectif de la recherche :

Cet article examine une analyse de l'impact de la finance digitale sur l'inclusion financière et la stabilité financière en Afrique. Un problème ne trouvant pas droit de cité dans la littérature économique et financière. Sur le plan conceptuel, les soubassements portent également sur les avantages, les défis et les perspectives de ladite finance.

Méthodologie de la recherche :

Le choix méthodologique étant justifié par la nature de cette recherche, nous avons jugé plausible de privilégier la **méthode comparative** en confrontant à chaque fois les opinions de plusieurs économistes afin d'en tirer des conclusions médianes et acceptables par l'ensemble des théories. L'usage de la **méthode descriptive** permettra d'étayer les formulations théoriques avancées dans cette étude, l'usage de la **méthode analytique** permettra l'exposition des différentes plateformes de la finance digitale.

Présentation et Principaux résultats :

La démocratisation des technologies d'information et de communication a permis des innovations majeures dans tous les secteurs, entre autre le secteur de l'économie, réduisant ainsi la distance entre les professionnels et les consommateurs de sorte à entrer ces deux acteurs de la chaîne de consommation créant ainsi un phénomène dit « d'ubérisation ».

L'innovation dans les services financiers n'est pas un phénomène nouveau. Au cours des dernières décennies, les innovations incluent les cartes de crédit dans les années 1960, les cartes de débit et les terminaux de distribution de billets tels que les guichets automatiques et les services bancaires téléphoniques dans les années 1970 et 1980, ainsi que de nouveaux produits financiers suite à la déréglementation, et le décloisonnement des marchés des capitaux dans les années 1990.

Au tournant du siècle, les services bancaires par Internet ont apporté de nouveaux avantages aux services bancaires sans agence, et à la capacité de mener des activités de banque à distance, qui n'exigent pas d'interaction en face à face entre le client et les banques. Avec l'avènement des appareils cellulaires ou mobiles, cette technologie a de nouveau marqué l'entrée de nouveaux participants tels que la téléphonie mobile, les opérateurs basés sur Internet et les fournisseurs de matériel et de logiciels.

La dernière vague d'innovation digitale n'est pas simplement un cas de « déjà vu ». Avec ces changements, on prévoyait que le financement direct se substituerait au financement indirect via les nouveaux canaux, ce qui va favoriser de plus l'inclusion financière.

Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la finance digitale, il existe seulement un consensus sur le fait que ladite finance englobe tous les produits, services, technologies et / ou infrastructures permettant aux particuliers et aux entreprises d'avoir accès à des moyens de

paiement et à des facilités de crédit via Internet (en ligne). Sans avoir besoin de visiter une agence bancaire ou sans traiter directement avec le prestataire de services financiers.

À cet égard, au cours du premier semestre de 2018, les investissements dans les FinTech ont atteint 57,9 milliards de dollars sur 875 transactions, avec des investissements de capital-risque (capital-risque), capital-investissement (PE) et de fusions et acquisitions (M&A) au milieu de l'année déjà bien supérieurs aux résultats totaux de 2017.

Dans les économies émergentes et sur le plan Macroéconomique, la Finance Digitale pourrait impacter positivement la croissance économique en engendrant une croissance supplémentaire de 6% du PIB. Et puis, les services financiers digitaux pourraient augmenter le PIB des économies émergentes de 3700 milliards de dollars.

Les technologies mobiles et numériques ont sensiblement contribué à stimuler l'inclusion financière en Afrique subsaharienne ces dernières années. Le pourcentage d'adultes disposant d'un compte est passé de 24 % en 2011 à 34 % en 2014¹. Les services bancaires mobiles fournis par les entreprises de technologie financière, les FinTechs et les opérateurs télécoms viennent progressivement combler les lacunes des banques traditionnelles. Les services financiers mobiles ne requièrent pas les mêmes investissements dans les réseaux d'agences que les banques traditionnelles et les agents bancaires desservent les zones à faible densité de population à des coûts nettement moindres que ceux des banques traditionnelles. La finance numérique recèle encore un potentiel inexploité en Afrique subsaharienne, pour autant que les services financiers soient adaptés au contexte local et aux caractéristiques des utilisateurs finals.

Comme décrit précédemment, la digitalisation financière connaît une croissance très rapide, notamment en termes de fonds investis dans des start-up Fintech. Malgré cette croissance, l'impact de la finance digitale sur l'ensemble du secteur et, par extension, son effet potentiel sur la stabilité financière dépend de la mesure dans laquelle cette technologie deviendra une partie intégrante de l'écosystème financier en Afrique.

En dépit des avantages de la digitalisation financière, cet article a mis en exergue certains des défis que la finance digitale pose pour l'inclusion et la stabilité financière en Afrique. De surcroît, Il serait trop tôt pour se lancer hâtivement dans une évaluation définitive des risques systémiques associés ou des avantages de la finance digitale pour le moment. Mais, nous sommes convaincus à mieux comprendre l'impact potentiel de fintech sur la stabilité financière et à identifier les questions les plus pertinentes à prendre en compte.

Mots clés : finance digitale, digitalisation financière, FinTech, inclusion financière, crowdfunding

¹ Pour 2011, ce chiffre comprend les comptes ouverts auprès de banques ou d'autres types d'institutions financières, tandis que pour 2014, il inclut aussi les comptes mobiles.

Projet de refonte d'un système d'information et digitalisation des processus métiers

Ismail IDRISSI AYDI et Siham JEBRAOUI

La communication proposée vise à mettre en avant l'importance des projets SI à l'aune des enjeux de transformation digitale des entreprises. S'inspirant du modèle du Dr. Sevenpri Candra, nous mettrons l'accent sur deux variables fondamentales à savoir les techniques de management de projet et la réingénierie des processus métiers. Considérant ces derniers comme étant des facteurs clé de succès d'un projet SI (Nah, Lau, & Kuang 2001), nous nous intéresserons particulièrement aux techniques de management de projet et aux outils d'aide à la conception de processus métier qui découlent du Lean Management. Enfin, nous expliquerons pourquoi l'implémentation d'une solution ERP, en particulier dans un contexte de refonte d'un SI bancaire, représente potentiellement une opportunité de transformation aussi bien digitale qu'organisationnelle.

Mot clés : Projet SI - Processus métiers - Transformation digitale - ERP - Core-Banking.

Utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le secteur bancaire : état des lieux et enjeux-cas des banques de la ville de Bejaia

Rim AKARENE, Nabil BOUDA et Louiza AMEZIANE

Le concept des nouvelles technologies est apparu dans les années 1970 suite au développement connu dans le domaine de l'audiovisuel et de l'informatique et s'est étendu par la suite aux télécommunications. L'avènement d'un tel phénomène qui bouleverse et transforme le monde entier est une réponse à la mondialisation et le libre-échange qu'a connu notre planète et qu'elle connaît toujours.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont pénétré la vie quotidienne des individus, participé au développement de leur mode de vie, changé leurs comportements et ont participé dans l'évolution de leurs mode de consommation. Ils sont l'une des conséquences de l'invention de l'ordinateur, ces technologies permettent d'offrir des services aussi performants que diversifiés et qui ont joué un rôle crucial dans la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des échanges.

Les TIC englobent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement l'informatique, internet et les télécommunications. Elles sont définies par « ... des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons... en plus des traditionnelles données numériques... elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés..., une grande capacité de diffusion et de transport en réseau..., une forte interactivité avec les utilisateurs... ».¹

Autrement dit, ces technologies rassemblent des techniques d'informatiques, de télécommunications et d'internet, ces dernières permettent de transformer, produire ou échanger l'information sur le plan quantitatif et qualitatif en temps réel et en temps très réduit.

Les Technologies de l'Information et de la Communication ont bouleversé le monde du travail et de l'entreprise, tant dans la gestion et l'organisation que dans la diversité et la multiplicité des produits. En effet, elles permettent un meilleur accès aux informations, qui seront utilisées par l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilitent le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Grâce aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il est important d'organiser l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir-faire organisé.

¹ Sperandion, J.C. (2000). Les NTIC. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie. Actes du XXXV congrès de la SLEF-Séances plénières 2000. Toulouse. P.17-25.

Les perpétuels changements qu'a connus l'économie mondiale, parmi, la crise économique qui a frappé le monde entier en 2008, ont eu de considérables conséquences sur l'activité des entreprises tous secteurs confondus et plus particulièrement le domaine des services financiers.

De nombreuses institutions financières ont mis définitivement fin à leurs activités, tandis que d'autres se sont orientées vers d'autres solutions et mode de gestion. Cette adaptation est dans le but de répondre aux demandes d'un marché mondialement intégré, les entreprises financières se tournent de plus en plus vers les technologies de l'information et de la communication en vue d'encourager l'innovation et présenter des produits et services qui offrent sécurité et efficacité aux utilisateurs.

L'évolution technologique dans le secteur financier, en général, et le secteur bancaire, en particulier a créé une dynamique de renouveau dans l'économie bancaire, mettant en jeu l'ouverture vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite ou son échec dépendra de sa capacité ou de son incapacité à maîtriser la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques.

L'utilisation des TIC se développe très vite, du fait de l'entrée de l'Algérie dans le processus de mondialisation et l'évolution continue et rapide des technologies de l'informatique, de l'électronique et de télécommunication. Dans son classement 2017 portant sur l'indice de développement des Technologies de l'Information et de la Communication (ICT Development Index), l'Union Internationale des Télécommunications, une agence spécialisée des Nations Unies, classe l'Algérie à la 102^e place sur 176 pays étudiés. Selon cette même source, l'Algérie a amélioré son score pour cette année 2017, en obtenant une note de 4,67, et gagne quatre places par rapport au classement de 2016.

L'enjeu des entreprises algériennes face à cette révolution des TIC consiste à suivre leur évolution et acquérir de nouvelles compétences afin d'assurer l'amélioration de leurs produits/services tout en ayant comme objectif une meilleure performance et une meilleure maîtrise de l'information.

En effet, le secteur bancaire se caractérise par une présence relativement forte sur la toile ; les sites bancaires sont de plus en plus nombreux avec une offre diversifiée et variée. En ce qui concerne l'organisation du travail et la productivité, un gain de temps considérable dans le traitement des données avec une efficacité et une précision sans précédent. Les TIC sont un atout incontournable ; les services sont les mieux bénéficiaires et les banques sont dans l'obligation de comprendre cela afin d'assurer une meilleure prestation à leurs clients.

Cela est accompagné avec une évolution des besoins de la clientèle dans les services bancaires. Le client est devenu de plus en plus exigeant et connaisseur ; la demande n'est plus la même, il attend un service réactif, personnalisé et de qualité. Les TIC sont une mine d'informations pour les professionnels bancaires pour mieux comprendre leur clientèle et la satisfaire en temps réel.

² Benall, A. (2017), indice de développement des Tics dans le monde, tiré de : <https://www.algerie-eco.com/2017/11/16/indice-de-developpement-tic-monde-lalgerie-arrive-a-102eme-place/>

Il est vrai que les TIC prennent de plus en plus de place dans l'organisation des structures de service au niveau des banques surtout dans les pays développés où l'offre et la demande sont bien alignées par rapport au concept. Ainsi, de nombreuses études affirment que le secteur bancaire a su imprimer une certaine dynamique grâce à une meilleure définition des procédures en vigueur et une meilleure structuration du système en général ; l'intégration des NTIC apporte une réponse supplémentaire au problème de la saturation des canaux naturels de distribution de services bancaires.

L'objectif de cette étude est de présenter un état des lieux sur l'utilisation et l'évolution des TIC dans le secteur bancaire dans la ville de Bejaia à l'est de l'Algérie. Il s'agit de répondre à la problématique suivante :

Quelle est la place des technologies de l'information et de la communication au sein des banques de la ville de Bejaia, ainsi que les enjeux caractérisant cette utilisation ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons essayer de présenter un cadre conceptuel sur les TIC dans le secteur bancaire, leur importance, orientation gouvernementale en matière des TIC, ainsi que les principaux résultats de l'enquête effectuée auprès d'un échantillon de banques.

Mots clés : TIC ; enjeux ; banque ; évolution ; Algérie

L'apport de la digitalisation à la performance de l'action publique : cas des dépenses publiques

Afaf BELKRIM et Rachid HASNAOUI

A l'instar de plusieurs pays, le Maroc a adopté un nouveau cadre juridique avec des objectifs ambitieux en matière de performance de la gestion publique. Il s'agit de la loi organique des Finances de 2015, dont les premières dispositions sont en vogue depuis 2017.

En vue de mettre en place cette LOF, plusieurs applications telles que « GID » ont été utilisées par les ordonnateurs et les comptables publics permettant un pilotage de la gestion financière tant au niveau des recettes que des dépenses. Ces applications sont partagés par les acteurs financiers des services de l'Etat et des collectivités territoriales. Elle ont pour effet de faciliter les contrôles budgétaires et assurer la traçabilité des données financières.

Aussi, la mise en place du portail des marchés publics a permis une dématérialisation des procédures. En plus de consulter une base de données relative aux marchés publics, il permet de soumissionner en ligne. Le portail contient aussi, entre autres, les textes législatifs et réglementaires régissant les marchés publics, les programmes prévisionnels des marchés publics, les avis d'appel à manifestation d'intérêt, les avis de publicité et leur délai pour les différents modes de passation, les résultats des appels d'offres et des marchés négociés, ainsi que les rapports sur l'exécution des marchés. Les dossiers d'appel d'offres sont téléchargeables gratuitement à partir du portail des marchés publics. Sont également publiés dans le portail des marchés publics les avis de report, les avis rectificatifs (dans le dossier d'appel d'offres ou report de la date de la séance d'ouverture des plis), les avis de date de la réunion ou de la visite des lieux organisée à l'intention des concurrents et son procès-verbal, ainsi que tout éclaircissement ou renseignement, fourni par le maître d'ouvrage à un concurrent, un extrait du procès-verbal de la séance d'examen des offres et la décision d'annulation de la procédure.

Notre recherche a pour objectif d'analyser les apports et les limites de l'intégration des projectiles de gestion intégrée et de la dématérialisation des procédures à la performance publique. Certains ratios de mesure de performance seront utilisés pour illustrer la performance ou l'insuffisance de performance.

Mots clés : ERP, digitalisation, performance, gestion publique

Thème 5 : **Innovation**

La disruption Digitale

Mounia BELLALIJ et Lamia BELLALIJ

Le thème de la transformation digitale, qui est devenu un impératif majeur et non seulement un effet de mode, est sur les lèvres de tous les cadres, dans tous les secteurs. Les organisations de secteurs aussi divers que les services financiers, le commerce de détail, les services publics et la logistique, voient les menaces que constituent aussi bien les nouveaux entrants sur leurs marchés déjà familiers avec le digital, que les concurrents plus traditionnels qui leur coupent l'herbe sous le pied avec de nouveaux services et expériences numériques, et même les acteurs extérieurs à leur secteur qui utilisent des canaux numériques pour lancer des produits et services concurrents.

Les technologies numériques ou la disruption digitale, proposent des moyens de protection contre ces menaces, tout en améliorant en même temps les expériences que vous offrez aux clients, votre efficacité et votre flexibilité opérationnelles, et en stimulant l'innovation dans vos produits et services.

Toutefois, bien que d'une grande partie des cadres considèrent que la transformation digitale soit une priorité absolue, nos travaux de recherche n'ont pas montré parmi eux - même parmi les cadres d'une même organisation - une véritable définition commune de la « Transformation Digitale ».

Quel est le rôle de la disruption digitale dans un processus de transformation numérique ?

Les effets de la transformation digitale sur la capacité d'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne

Stephan TAGNE JOEL et Paul NINGAYE

L'innovation est reconnue comme une force majeure de développement économique (Fagerberg, 1987). Elle désigne principalement l'introduction de quelque chose de radicalement nouveau dans les opérations, mais, l'amélioration d'un produit ou d'un procédé existant peut également être considérée comme une innovation (Ozgen et al., 2013). Dans la littérature, la question de sa mesure demeure un enjeu important. Certains auteurs privilégient une mesure orientée vers les inputs (dépenses et effectifs en recherche et développement), d'autres par contre une mesure basée sur les outputs (dépôts de brevets, publications...), d'autres encore une mesure basée sur les activités (aptitude et efficacité qu'a l'entreprise à utiliser ses ressources pour l'obtention des résultats).

En revisitant les données de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OAPI), on peut se rendre compte que pour l'année 2018, certains pays d'Afrique subsaharienne comme l'Afrique du sud (58e/126), l'île Maurice (75e/126), le Kenya (78e/126) ont réalisé des efforts en matière d'innovation mais la majorité de pays de cette zone occupent les derniers rangs dans le classement mondial. Il s'agit par exemple du Togo (125e/126), du Burkina Faso (124e/126), de la Cote d'Ivoire (123e/126), du Niger (122e/126), du Cameroun (111e/126).

Selon Biatour et Kegels (2008), trois facteurs sont considérés comme principaux déterminants de l'innovation : les efforts en recherche et développement, la qualification de la main-d'œuvre et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, plusieurs chercheurs ont mentionné que la digitalisation a un effet sur l'innovation de l'entreprise. La digitalisation de l'entreprise est considérée comme la transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration des technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises (Dudezert, 2018). La transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet où le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce.

Selon Berger (2017), même si certains pays d'Afrique subsaharienne se rapprochent des pays développés en terme de contribution d'internet au produit intérieur brut (Sénégal : 3,3 ; Kenya 2,9), l'Afrique présente un retard important (cet indice est de 1,1 pour l'Afrique, 1,9 pour les pays émergent et 3,7 pour les pays développés).

Certains auteurs considèrent que la digitalisation exige d'énormes investissements pouvant réduire les gains d'efficacité et l'innovation des entreprises, mais Bharadwaj (2000) monte que les entreprises qui réalisent des investissements importants dans les technologies de l'information et de la communication atteignent des niveaux d'innovations supérieurs par rapport aux autres entreprises. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les idées qui deviennent des innovations sont généralement mises en œuvre par des initiatives de la technologie de l'information et de la communication. Ainsi, la réduction des coûts de transaction, l'amélioration du processus opérationnel, la meilleure coordination avec les

fournisseurs et la diversification accrue résultant de l'utilisation des TCI entraînent des gains d'efficacité qui à leur tour facilitera l'innovation (Koellinger, 2005). S'il est donc certain premièrement que la digitalisation est une source avérée de l'innovation, deuxièmement que le niveau d'innovation est très faible en Afrique subsaharienne et troisièmement qu'il existe une très grande fracture numérique entre les pays d'Afrique subsaharienne et les pays développés, on est en droit de se demander si ce n'est pas le faible niveau de digitalisation qui serait à l'origine du faible niveau d'innovation. Ainsi, la question de recherche suivante mérite d'être posée : quels sont les effets de la transformation digitale sur la capacité d'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne ?

La présente étude se fixe pour objectif de mettre en évidence les effets de la transformation digitale sur la capacité d'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne. De manière spécifique, il s'agit de mettre en évidence premièrement l'effet de digitalisation sur l'introduction d'innovation et deuxièmement l'effet de digitalisation sur le type d'innovation introduit par les entreprises de l'Afrique subsaharienne.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé les données de la banque mondiale (Entreprise Survey) issues d'une enquête réalisée auprès des entreprises de services et des industries manufacturières en 2016. À l'aide d'un modèle logit binaire, nous avons constaté que la digitalisation a un effet positif et significatif sur l'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne. En effet, la probabilité pour qu'une entreprise qui utilise son propre site web innove augmente de 0,12 par rapport à une entreprise qui n'a pas de site web. Si l'on quitte d'une entreprise qui ne dispose pas de site web pour une autre entreprise qui dispose son propre site alors la probabilité que cette dernière introduise une innovation radicale sur son marché principal augmente de 26%. Ainsi, nous pouvons recommander aux entreprises d'Afrique subsaharienne d'investir non seulement dans la recherche et développement qui est un déterminant traditionnel de l'innovation mais aussi et surtout dans la digitalisation de l'entreprise. La combinaison de ces deux éléments pourrait rehausser le niveau d'innovation des entreprises en Afrique subsaharienne.

Inter-organizational knowledge transfer as a source of innovation in outsourcing relationships: the role of learning for developing countries

Fatine MANDRY et Salah KOUBAA

Within the past few decades, challenges facing companies are daily and rapidly increasing. In fact, the current business environment is characterized by severe and constant changes caused by several factors such as globalization, the fast evolvement of technology, the increasing number of competitors, and so forth. In this respect, one of the biggest concerns of companies is to figure out how to create and sustain their competitive advantage.

As the post-industrial era has shed the light on the importance of intangible assets, organizational knowledge has become a paramount resource for firms' competitiveness. In order to generate knowledge, companies can either create it using internal organizational capabilities, or by stepping out of their organizational boundaries to create inter-firm relationships or cooperations. Nowadays, most companies are less likely to rely solely upon their internal knowledge and capabilities. Consequently, they tend to create bonds with external partners so as they learn from them.

Within the same vein, the field of strategic management and organizational learning has shown the importance of inter-organizational linkages as a mean to transfer knowledge. Indeed, the transfer may be a meaningful to the extent that firms can absorb each other's knowledge, experiences, competences, technologies, skills, etc. Inter-organizational knowledge transfer enables companies to remain competitive, enhance their innovative capabilities and helps them sustain a satisfactory level of performance. According to Jones and Craven (2001), the contact with clients, suppliers and even competitors could become a potential source of business opportunities.

Notwithstanding, successful knowledge transfer is less likely to occur if it does not go along with the ability to acquire, assimilate and exploit new external knowledge. This capability refers to the concept of absorptive capacity. The concept has flourished within the organizational field and has received significant attention from many scholars and practitioners ever since the seminal work of Cohen and Levinthal (1989, 1990). Studies conducted to investigate the concept of absorptive capacity have suggested that it may have an important impact on innovation (Tsai, 2001), inter-organizational learning (Lane, Salk and Lyles, 2001) and even on inter-organizational knowledge transfer (Gupta and Govindarajan, 2000).

In this sense, we suppose that absorptive capacity could have an impact on innovation capabilities, especially when it takes the form of learning. Cohen and Levinthal (1990) posit that a firm needs to improve its appropriability, which refers to learning capabilities. Accordingly, it reinforces the company's ability to acquire, assimilate and exploit new generated knowledge and use it to enhance prior knowledge and remain competitive. Deeds (2001) argued that when a firm has little or not a well-established knowledge base, the organization is less susceptible to use new external knowledge to encourage novel ideas.

We are mainly interested in conducting our research within an outsourcing framework as a type of inter-firm cooperation. Further, we intend to target the renewable energy sector within the Moroccan context, as we believe that Moroccan organizations are in a great need to learn from international partners as they may have more experience, knowledge and improved technologies pertaining to the sector. Hence, learning appears to be tremendously relevant for Moroccan firms as the sector is relatively new and suffers from a lack of data and knowledge (Leidreiter and Boselli, 2015, Koubaa, 2017).

Keywords: Inter-organizational knowledge transfer; Innovation; Learning, Absorptive Capacity.

Smart City : état de l'art et voies de recherche

Hanane ROCHDANE et Ilham ELKOURICHI

Malgré l'intérêt grandissant manifesté par les chercheurs et praticiens pour la ville intelligente, le concept est à ses débuts et continue à soulever de nombreuses interrogations. Dans la littérature, il s'agit entre autres de présenter les caractéristiques principales qui qualifient une ville de Smart ainsi que les différents enjeux auxquels correspondent ses axes de développement. Le concept de ville intelligente étant récent, il faut d'abord le définir et le mettre dans un contexte de développement pour lequel il est initialement destiné. Il est question aussi d'établir le lien entre smart city et développement durable, comme étant un support de développement intégré qui touche plusieurs domaines. Selon Deakin et Al Waer (2012) et Townsend (2013), les villes intelligentes résultent de l'utilisation intelligente de l'information numérique, dans des domaines tels que la santé, la mobilité, la consommation d'énergie, l'éducation, le transfert de connaissances et la gouvernance urbaine. Nous tenons à rappeler que ces composantes ont un lien direct avec le développement durable de part sa définition ce qui confirme les opportunités à tirer de la combinaison développement durable-smart city.

Depuis le milieu du vingtième siècle, de nombreuses crises environnementales, sociales et économiques à l'échelle mondiale ont affecté de manière significative nos sociétés (Yigitcanlar et Lee 2014). Au cours des deux dernières décennies en particulier, les régions métropolitaines du monde ont été engagés dans des initiatives visant à améliorer les infrastructures et les services urbains, pour un meilleur environnement, des conditions sociales et économiques favorables, sans oublier le développement de l'attractivité et de la compétitivité des villes (Lee et al., 2008 ; Jong et al., 2015). L'implication des différentes communautés dans l'amélioration de la vie urbaine ont été à l'origine de la genèse du concept de la ville intelligente (Komninos, 2002). Notons que dans la littérature, les notions de ville d'information, ville digitale, ville durable sont utilisées de façon interchangeable (Yigitcanlar, 2006). L'évaluation d'une ville intelligente, telle que discutée par Marsal-Llacuna et al. (2015) devrait considérer les expériences passées de villes respectueuses de l'environnement et vivables, englobant durabilité et qualité de la vie, en plus des facteurs ayant une dimension technologique. Pour définir la ville intelligente, les chercheurs font appel au développement durable. Ce qui pourrait éventuellement mettre en avant la relation qui existe entre la ville intelligente et la durabilité du développement.

Le taux d'urbanisation au Maroc est passé de 55,1 % en 2004 à 61,91 % en 2017 (d'après les statistiques de la Banque Mondiale). Selon une étude réalisée par l'université de Sherbrook (Perspective Monde, 2017), ce taux a connu une hausse de 108% pour la période (1960-2017). D'après la même source, ce pourcentage sera autour de 62,66 % en 2020. Cette tendance nationale d'urbanisation sera vue à la hausse pour atteindre les environs de 70% en 2050 (HCP).

Le Maroc, étant un pays Africain, est un exemple à suivre en matière de développement sur plusieurs volets (Portail du Maroc, La Vision 2020). Les villes marocaines doivent se doter de stratégies pouvant promouvoir le développement durable qui assure à la fois les besoins des générations actuelles ainsi que celles futures. Plusieurs secteurs sont concernés par ce développement à savoir : gouvernance, transport, investissement, communication, planification

et environnement. De plus en plus d'études sont réalisées confirmant que la qualité de vie des citoyens en zone urbaine risque d'être détériorée à cause des contraintes environnementales. L'enquête réalisée par IBM (Des villes plus intelligentes : Innover pour construire un futur durable - Rapport IBM - 2013) montre que 69% des usagers considèrent que les difficultés liées aux transports urbains affectent négativement leur santé et leur performance au travail. Le rendement des citoyens ainsi que leur implication dans le processus de développement de leurs villes se voient impactés.

Une importante concentration urbaine fait naître plusieurs opportunités mais celle-ci génère aussi une exploitation excessive des ressources que l'on considère éphémères. La mise en place d'une ville intelligente permet l'optimisation de l'utilisation de ces ressources tout en gardant comme priorité les citoyens qui eux-mêmes sont créateurs de valeur. C'est dans ce sens que la ville intelligente est une opportunité pour le Maroc afin de booster le développement durable de ses composantes à travers la mise en place de nouvelles technologies permettant de faciliter l'accès et l'exploitation des informations au profit des parties prenantes, comme ce fut le cas à Hong Kong à travers le projet urbain de Kowloon East qui est présenté comme un laboratoire d'innovations (Douay, 2018).

En plus des nouvelles technologies de l'information, l'adoption d'une économie verte constitue aussi une opportunité pour le cas Marocain. Ce choix implique le développement d'activités basées sur une utilisation efficace des ressources et des modes de production et de consommation durables (Faucheux, Nicolai, 2007). Le Maroc fait partie des premiers pays Africains ayant pris l'initiative dans des projets à dimension écologique (www.challenge.ma). En l'occurrence le secteur des énergies renouvelables a retenu l'attention des instances nationales et internationales pour la mise en place de projets à envergure durable. Une Charte Nationale (La Charte nationale de l'environnement et du développement durable adoptée en 2012) et une Loi-cadre (Loi-cadre 99-12 portant Charte de l'Environnement et du Développement Durable (janvier 2014) ont été initiées afin de cadrer les politiques publiques inscrites dans la stratégie nationale de développement durable (SNDD) et de s'impliquer dans une économie verte. Ces opportunités, fournies notamment par la lutte contre le changement climatique, alliant développement économique et protection de l'environnement, se traduisent par la notion d'éco-innovation (Faucheux et Allal, 2012) fortement appréhendée dans le cadre des villes intelligentes.

L'objectif du présent article est de dresser un état des lieux pour la ville de Casablanca et son positionnement par rapport aux dimensions écologique et économique du développement durable. Ensuite, il s'agit de mettre en relation les fondements du développement durable et ceux de la ville intelligente afin de ressortir un terrain d'opportunités pour la ville de Casablanca.

Mots clés : Ville intelligente, développement durable, nouvelles technologies, économie verte, information.

Big Data et systèmes décisionnels au Maroc : état des lieux

Mouad LAMRABET et Taoufik BENKARAACHE

Aujourd'hui nous assistons à une profusion révolutionnaire de données. Selon l'institut *International Data Conseil* (IDC)¹, l'humanité pourrait disposer à l'horizon de 2025 d'une quantité d'informations incroyable, soit 175 Zettaoctets (175 avec 21 zéros derrière !) de données au niveau mondial. Ce « déluge de données » ou du « data big bang », est derrière l'essor du phénomène BIG DATA (en français : données massives, grosses données mégadonnées). Avec les solutions apportées par les technologies Big Data, le traitement des données massives qui dépasse la capacité des dispositifs informatiques classiques est rendu possible, voire porteur de services sans précédent en matière de l'information, de la connaissance et de l'intelligence. Dans le cadre du Big data, trop d'information ne pourrait point tuer l'information, mais au contraire, le Volume et la Variété des données et donc d'informations ne contribueraient qu'à l'enrichissement de l'information. Ainsi, la variable temporelle ne pose guère un problème. La Vitesse (à côté du volume et de la variété) est essentielle au Big Data (3 V de Gartner).

De plus qu'il est source d'information, le Big Data offre des perspectives énormes en matière de connaissance. « Google en sait plus que l'INSEE² sur la France » affirment des chercheurs français. Depuis 2010, les connaissances nouvelles, les modèles de l'analyse prédictive, et les prémices de la donnée ont attiré l'attention des acteurs tant privés que publics. Aussi bien que les entreprises qui en tirent profit au niveau commercial et marketing, le big data intéresse énormément de secteurs, notamment l'assurance, le tourisme, le transport, l'urbanisme, la médecine... les chercheurs témoignent qu'aujourd'hui, l'économie est orientée vers la donnée et que le Big data est l'un des facteurs à l'origine d'une quatrième révolution industrielle.

Le big data demeure aujourd'hui une ressource stratégique émergente, et la nécessité de maîtriser une telle ressource revient également à son large éventail de services et à ses opportunités prometteuses. Certains qualifient même le big data du « nouvel or noir et du pétrole du 21e siècle ». Cependant, les pays développés se sont déjà lancés dans la datacourse. En ayant une précoce conscience de l'enjeu stratégique du Big Data, La Chine, les Etats-Unis et les pays européens ont d'ores et déjà eu la détermination de bâtir de forts projets et de performantes stratégies en la matière.

Nous voulons s'interroger à travers cette communication quant à la situation du Maroc par rapport au Big Data. Pour ce faire, nous abordons dans un premier temps l'aspect conceptuel du Big data, ses applications et ses apports économiques et sociaux. Ensuite, nous faisons le point sur ses acteurs leaders au niveau mondial. Puis, nous dressons dans la deuxième partie de l'article un état des lieux du Big Data au Maroc plus des perspectives d'avenir.

¹ IDC, 2017, *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical, Don't Focus on Big Data, Focus on the Data That's Big.*

² L'Institut national de la statistique et des études économiques

Evaluation of innovation capacity using a multicriteria method: Case of Tunisian industrial enterprises

Wafa FAKHFAKH et Salah BEN HAMAD

Innovation represents today's competitive advantage, indeed it is a determining factor in the competitiveness of the company and its survival in the business world. Therefore, the evaluation of innovation capacity is important for companies to maintain their position in the market.

This study proposes highlight different variables, that serve to evaluate the innovation capacity of Tunisian manufacturing companies based on thirteen practices and capacities that promote innovation management.

The methodological approach used is based on a multicriterion method of classification into ordered groups as well as uncriteria analysis method. These methods of resolution enabled us to achieve at a classification of Tunisian companies, based on a set of 67 manufacturing industries, in four classes ordered according to their level of innovation capacity. Based on these results, a specific typology of the cases of the Tunisian manufacturing industries is deduced.

Keywords: Innovation capacity, evaluation, Multicriteria ordered clustering, typology.

Thème 6 :

Économie et Digital

La confiance, essence de l'économie collaborative : Cas d'AIRBNB

Sara KASSOU et Rachid SMOUNI

Entre transport, hôtelleries et organismes d'activités, le tourisme est un des secteurs qui se sont ouverts aux nouveaux acteurs, facilité par l'avènement des plateformes électroniques. Un nouveau modèle économique a vu le jour, s'appuyant sur une communauté de partage, pour atteindre une renaissance des usages traditionnels. Si auparavant, les voyageurs réservaient leurs vols, hôtels ou activités locales par téléphone ou en passant par une agence de voyage, aujourd'hui, quelques clics sur un site internet suffisent pour réserver, confirmer et payer au préalable son voyage (Sundararajan, 2016 ; Ert et al., 2016). L'économie collaborative offre de nouvelles opportunités visant à produire de la valeur en commun, en partageant des biens ou des services entre particuliers mise en relation sur internet. Airbnb est une plateforme proposant une alternative d'hébergement, de partage de biens mobiliers entre particuliers en contrepartie monétaire et souvent pour des durées temporaires et courtes.

Le Maroc ne s'échappe pas à cette tendance, en témoignent les chiffres. Selon un article publié sur H24info « plus de 300 locations sont répertoriées par Airbnb avec un vaste choix proposé : des studios, chambres, appartements, villas et riads à des prix variant de 17 à plus de 9.000 euros par jour et 190 dépassent même les 100.000 dirhams. » Sur le continent africain, Airbnb a enregistré plus de 3,5 millions d'arrivées depuis son lancement, dont près de la moitié seulement en 2017. Au Maroc, d'après les chiffres dévoilés par Airbnb, un hôte de la plateforme gagnerait en moyenne 11.000 DH par an, par rapport à l'économiste.

S'inscrivant dans un esprit de partage de bien plutôt que la propriété, l'économie de partage fait face à un enjeu de taille : la confiance. Brian Chesky, le fondateur d'AirBnb, l'avoue clairement : « la confiance est la monnaie d'échange qui fait la valeur ». Malgré tous les avantages qu'Airbnb présente, la culture des composantes de l'économie de partage, soit les individus, différent et donc le niveau de confiance varie d'une personne à une autre. Entre logement en mauvais état, espionnage, agressions physiques et sexuelles, ou vols, les touristes restent méfiants vis-à-vis des locations d'hébergement. Pour comprendre l'économie de partage, il faut d'abord comprendre la confiance, Slee 2015.

Notre recherche pose la problématique du niveau de confiance des voyageurs, à se sentir en sécurité comme chez soi, induite par la plateforme de partage, Airbnb.

Elle soulève la question théorique de la construction de confiance entre deux utilisateurs qui, initialement, ne se connaissent pas. La recherche s'efforce de répondre également au questionnement pratique du degré de confiance qu'inspire Airbnb à se tenir comme garant lors de cet échange. Airbnb a mis en place plusieurs outils qui inspirent la confiance dont le design du site internet, les avis de la communauté, la notation des hôtes etc. Jusqu'à quelle mesure ces outils seront suffisants pour gagner la confiance des visiteurs de la plateforme et les convertir en usagers.

L'économie de partage a instauré ses règles et les impose en tant que révolution culturelle, économique, sociologique et humaine. Il s'agit de prendre en considération les différentes problématiques sur lesquelles repose l'algorithme de la construction de la confiance. La problématique à laquelle nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- Comment les utilisateurs de la plateforme du partage, Airbnb, construisent-ils leurs confiances ?
- Quel type de confiance est engagé dans le cadre d'un hébergement partagé ?
- Le système de notation des hôtes et la rédaction de commentaires sont-ils suffisants pour rassurer les usagers ?

La construction de la confiance est au cœur des rapports entre pairs sur internet, d'où l'intérêt de notre étude. Nous proposons d'étudier les modalités de la construction de cette confiance des utilisateurs d'AIRBNB à travers une présentation et analyse des résultats obtenus dans la communication intitulée « les mécanismes de confiance dans l'économie de partage », publié en Juillet 2016 par « Cercle performance des organisations » en partenariat avec l'université Paris Dauphine, regroupant les résultats de différentes études menées en France. Une étude quantitative a été réalisée sur un échantillon de 200 utilisateurs marocains de Facebook ayant comme intérêt commun, le voyage. Les résultats de la 1ère étude montrent que la principale raison pour laquelle les usages optent pour les plateformes de partage sont des motivations économiques et place le secteur d'hébergement comme étant le 2ème secteur le plus touchés par l'évolution numérique. Pour la réalisation de notre étude, nous avons adopté une méthodologie quantitative. Nous avons posé des hypothèses que nous avons essayé de les tester avec l'observation de la réalité objective. Nous partons des idées pour ensuite les tester afin de trouver une confirmation ou une vérification empirique des idées sur le terrain.

Conscients de l'importance de la création de la confiance vis-à-vis de la plateforme et ses utilisateurs, les pairs ont développé leurs propres manières d'analyses des faits avant de livrer leurs confiances à autrui. Dans ce sens nous présenterons, en premier lieu, un état d'art de la confiance et de l'économie collaborative. En second lieu, nous présenterons la plateforme Airbnb et analyserons sa stratégie sécurité et confiance. Ensuite, nous commencerons l'exposition des résultats de la communication « les mécanismes de la confiance dans l'économie de partage » avant de passer aux résultats de notre étude quantitative réalisée sur un échantillon de 200 voyageurs. Après avoir présenté la démarche empirique, nous concluons avec une discussion, qui n'est autre qu'une analyse et interprétation des résultats obtenus et leur implication dans la création de la confiance entre les pairs.

Cette communication a pour objectif de démontrer l'importance de la confiance dans le processus de réservation sur la plateforme communautaire payante de location, Airbnb. Ainsi nous pouvons en déduire que le développement de la confiance est essentiel au bon fonctionnement d'Airbnb. Aventureux ou prudent, l'économie collaborative représente un réel potentiel novateur.

Building initial trust in sharing economy

Asmaa AIT YOUSSEF et Lhacen BELHCEN

With the development of internet and web 2.0., sharing economy (SE) has emerged in recent years as a new mode of consumption. It refers to practices of exchanges realized between individuals that allow not only sharing goods and services, but also sharing workplaces, information and knowledge. Through online platforms, SE allows access to property rather than ownership.

Statistics show that the global sharing economy is worth \$ 15 billion a year and is expected to reach \$ 335 billion in 10 years (PricewaterhouseCoopers, 2017), and more than 44.8 million adults using sharing economy services such as Airbnb or Uber in the United States, and more than 400 companies operate in sharing economy. Uber, for example, operates in 77 countries and has more than 2 million drivers worldwide.

It is clear that digital technology has facilitated many types of exchanges between peers, but what is certain is that these practices cannot continue to exist between strangers without trust. Trust is an important element for using SE practices between users and providers, as well as between users and platforms. Generally, without trust, any transactions can take place between peers, especially when it comes to exchange between strangers and via online platforms. The concept of trust is very important in SE field, in the way that risks are multiple. Risks are related to products (risk of product scarcity) or services, transaction security, disclosure of personal data and lack of human contact (Lemoine & Cherif, 2012).

Researchers have a tendency to study how users adopt SE, factors and drivers that contribute to using SE practices (e.g. Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2016), who are parties engage in SE practices and how these practices affect individuals' behaviours, lifestyle and personal aspects of consuming (e.g. (Botsman & Rogers, 2010)). However, few are researches that have been conducted on trust in SE and these ones have been focused on reputation and rating system as the main determinants of building trust between individuals and platforms (L. Lemoine, Guesmi, & Hadhri, 2017; Parigi & Cook, 2015). Building trust while interacting with strangers can depend on several factors and go through several processes. Few are studies that have focused on the building trust process (e.g. Komiak & Benbasat, (2008)) especially initial trust (IT). IT is considered as a key determinant of the future of the relationship (McKnight & Chervany, 2006). IT concern the first time parties meet and their initial relationships by definition have no interaction history, and first-hand knowledge-based trust does not apply to them (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Some studies that have focused on trust building process (e.g. Komiak & Benbasat, (2008)) have excluded from the trust-building processes disposition to trust, institution-based trust, and transference of trust.

Studying building trust in different contexts was realized either using content-based research (e.g. Gao & Wu, 2010; Hacker, Johnson, Saunders, & Thayer, 2019; Woolthuis, Hillebrand, & Nooteboom, 2005) or process-based research (e.g. Papadopoulou, 2007), and few are researches that have used both content and process-based research (e.g; Papadopoulou, Andreou, Kanellis, & Martakos, 2001; Zhang & Zhang, 2005).

The aim of this research is to describe the process of building IT in the context of SE especially between consumers and platforms and between consumers and providers while considering different types of factors impacting the construction of IT, especially disposition-based trust, and institution-based trust.

Keywords: Building Initial trust process, Sharing economy (SE), users, providers, platforms, factors.

Rôle de l'économie digitale dans l'attractivité des investissements directs marocains dans les pays africains : un essai de modélisation économétrique dynamique

Jihad AIT-SOUSSANE et Zahra MANSOURI

« L'Afrique représente l'avenir qui commence aujourd'hui », cette formule lapidaire ; exprimée par SM le Roi Mohammed VI dans son discours adressé à la Nation à l'occasion du 64^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple en Aout 2017 ; constate une réalité profondément reconnue à savoir l'importance de l'Afrique pour le Maroc.

Tout d'abord, l'intensification de la concurrence sur les marchés européens pousse les entreprises marocaines à pénétrer le marché africain puisque ce dernier devient une aire du développement entrepreneurial et un partenaire stratégique pour le Maroc. De surcroit, la crise mondiale de 2007 a impacté significativement le Maroc comme étant un partenaire commercial de l'Union Européen, ce qui encourage le Maroc à diversifier ses partenaires commerciaux pour absorber les chocs exogènes de l'économie mondiale. Éventuellement, l'Afrique devient le « Nouvel Eldorado » pour le monde en général et pour le Maroc particulièrement.

D'ailleurs, l'Afrique subsaharienne a le potentiel d'occuper un positionnement indéniable dans le future du fait que selon les rapports du « Centre Marocain de Conjoncture » (2015) et de « Mckinsey Global Institut » (2010), l'émergence africaine pourra avoir lieu à l'horizon de 2040 due aux trois facteurs majeurs : primo, un potentiel démographique gigantesque qui se concrétisera par une densification de sa population de 1,1 milliard de personnes en âge de travail, secundo une hausse de cours des matières premières qui augmenteront leur PIB à 1800 milliard d'euros, et tertio, une émergence de la classe moyenne de 128 millions de ménages ayant un revenu régulier et une dépense de consommation significative.

En conséquence, les entreprises marocaines commencent à manifester leur intérêt dans ce continent en augmentant leur investissement direct. D'ailleurs, les flux des investissements directs marocains en Afrique subsaharienne connaissent un taux d'accroissement annuel moyen de 4,5% entre 2008 et 2016. En outre, les flux annuels moyens de ces IDE vers l'Afrique subsaharienne sont estimés à 1 milliard de dirham en 2010, en représentant 92% de la totalité des flux des investissements directs marocains à l'étranger. En 2015, ces flux annuels moyens sont estimés à 3 milliards de dirham, en représentant 40% de la totalité des flux des investissements directs marocains à l'étranger.

Par ailleurs, l'économie numérique a eu un impact profond sur le paysage commercial mondial. Il a donné naissance à de nouvelles entreprises et industries, transformé les modèles commerciaux des industries traditionnelles et, en tant que facteur clé des chaînes de valeur mondiales, a remodelé l'organisation de l'économie mondiale. Cela génère de nouveaux défis et opportunités pour l'investissement international. L'économie numérique devient un élément de plus en plus important de l'économie mondiale. Il révolutionne notre façon de faire des affaires et a des implications importantes pour les investissements directs étrangers (IDE).

La revue de littérature sur l'impact de l'économie digitale sur les IDE montre l'importance croissante de l'infrastructure digitale pour la capacité des pays à attirer les investissements étrangers. De même que l'économie digitale a joué un rôle central dans l'émergence et la propagation des chaînes de valeur mondiales (De Backer, K. et D. Flaig, 2017), la capacité des pays à fournir l'infrastructure numérique nécessaire à une plus grande intensité numérique. Les réseaux de production devrait devenir un nouveau déterminant de plus en plus important des décisions de localisation des firmes multinationales.

L'objectif de notre communication est d'analyser l'attractivité des investissements directs marocains dans l'Afrique Subsaharienne par rapport à leur niveau de l'économie digitale en utilisant des approches économétriques sophistiquées (Cointégration bivariée dynamique et causalité au sens d'Engle-Granger), avec données de panel (années et pays).

Pour l'IDE, nous utilisons les données sur les flux des IDE marocains en Afrique, et pour l'économie digitale, nous utilisons l'Indice NRI (Networked Readiness Index). Il est également appelé « Technology Readiness » (la Capacité Technologique), il mesure la propension des pays à exploiter les opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cet indice se compose de 4 sous-indices : l'Environnement, la Capacité, l'Usage et l'Impact.

Les modalités de développement des entreprises marocaines en Afrique

Mohammed Noor MIAOUI et Karim GASSEMI

Les activités d'internationalisation des entreprises africaines se sont nettement développées au cours des deux dernières décennies, ce qui a entraîné l'émergence d'entreprises régionales rivales qui concurrencent féroce­ment les multinationales étrangères sur des terrains historiquement dominés par ces dernières. Ce phénomène est limité, car les recherches empiriques sur la nature de l'internationalisation des entreprises africaines sont rares et les recherches portant directement sur les moteurs de recherches font défaut. L'objectif de cet article est donc de contribuer à la compréhension scientifique de l'internationalisation de plus en plus répandue des entreprises marocaines au sein de la région africaine.

Cet article présente un résumé de l'état d'avancement de ma thèse en regroupant une synthèse de la revue de littérature qui a été faite au préalable et en mettant en évidence les opportunités d'internationalisation pour les entreprises africaines ; les défis de l'internationalisation ; et risques liés à l'internationalisation.

De ce fait, ces activités d'internationalisation couvrent pratiquement tous les secteurs clés de la région, « services financiers, de l'énergie et des industries extractives à la technologie, de l'aviation, des communications, de la vente au détail, des produits pharmaceutiques, de l'agriculture et de la fabrication », les entreprises à la tête de cette expansion opérant pratiquement toutes les sous-régions du continent. Bien que les multinationales appartiennent aux deux puissances économiques régionales - l'Afrique du Sud (MTN, Shoprite, DSTV, Standard Bank, FNB, Aspen Pharmacare, Bidvest, Sasol, Discovery, Anglo-American, Telkom, Dimensions Data, Massmart et Barloworld) et au Nigéria (Par exemple, Dangote, UBA, GTBank, FirstBank, Access Bank, Interswitch, Glo et Oando), les acteurs émergent également du reste du continent. Du Kenya, la centrale électrique de l'Afrique de l'Est, la Equity Bank, la KCB et la Kenolkobil sont apparues ; OCP, BMCE et Attijariwafa Bank du Maroc, ainsi que le groupe Sifca et le groupe atlantique de la Côte d'Ivoire.

La digitalisation au service de la valorisation des produits du terroir à l'échelle nationale et internationale

Sara ALOUANE et Abdellah ECHAOUI

Dans un contexte international, mondialisé et numérisé, les territoires sont appelés de plus en plus à se démarquer en se référant aux outils de promotion et de communication et, au sens large, aux outils de marketing digital. Au Maroc et à l'étranger, la commercialisation des produits du terroir dépend de plusieurs éléments enchevêtrés et complexes. Le prix, la formation des membres des coopératives, l'accès aux foires et aux salons, les charges, les aléas climatiques, etc. Autant d'éléments qui influent sur la commercialisation. Il s'agit aussi de défis et d'obstacles que les coopératives tentent de relever autant que possible. Le terroir est un système où interagissent sur un espace géographique, des facteurs nature et culturels. Il est le fruit de savoir-faire local par lequel les communautés modifient ou s'adaptent à l'environnement naturel et au paysage pour générer des modes de production et des produits spécifiques (produit du terroir). Le produit de terroir représente un enjeu clé, notamment pour les territoires difficiles à forte identité (montagne, oasis, espace insulaire ...). Leur valorisation constitue souvent la principale réponse de développement pour ces espaces, où les capitaux privés s'aventurent rarement à cause d'un retour sur investissement souvent lent. Le commerce est parmi les facteurs les plus importants dans la création d'une dynamique territoriale, à travers la vente des produits de terroir, notamment la meilleure qualité au niveau provincial voir parfois national, mais cette commercialisation reste encore faible suite au manque des mécanismes de conditionnement moderne. Dans la recherche de solutions, une part importante revient aux technologies numériques. Ces dernières ont souvent été plus accessibles aux entreprises agricoles à tendance industrielle. Les exploitations paysannes – modèle favorisé par la population – doivent aussi pouvoir en bénéficier. La digitalisation peut ouvrir de nouvelles perspectives, aussi bien pour l'agriculture marocaine que pour, l'agriculture de pays en voie de développement. La digitalisation ouvre de nouvelles opportunités, par exemple pour réduire l'usage de produits phytosanitaires ou dans la création de nouveaux modèles d'entreprises. Pour préserver le lien entre agriculteur et consommateur, ces derniers ont un rôle important à jouer. Privilégier les circuits courts est l'une des solutions

Cela permet d'un côté de diminuer les coûts, mais également d'assurer la traçabilité. Du côté marocaine, comme la montre l'engouement pour les produits du terroir, l'agriculture doit être fière et encore mieux positionner ses produits synonymes de qualité sur les marchés.

Mots clés : La digitalisation de l'économie, technologies numériques, marketing, commerce, innovation, production, développement territorial, e-commerce, canaux digitaux.

Lean Manufacturing un levier incontournable de la performance industrielle environnementale

Ayoub AMRI et Abdelaziz CHAOUCH

Dans un contexte économique guidé par la loi de la concurrence, chaque entreprise cherche à améliorer ses performances industrielles et surtout à réduire ses coûts de production, tout en répondant aux Bonnes Pratiques de Fabrication et aux normes et réglementations en vigueur.

À cet effet, Le Lean Manufacturing comme étant une démarche reposant sur l'évolution de la culture et le déploiement de méthodes et outils, permettant d'améliorer et optimiser les performances industrielles souhaitées.

Mots clés : Le développement durable, la performance industrielle, l'optimisation des coûts, Lean management.

Système monétaire et transition numérique : cas du paiement mobile au Maroc

Ayoub SABIR EL MASLOUHI et Amal NAJAB

Le passage d'une économie de troc à une économie monétaire, résulte d'une longue évolution historique. Dans le cadre de la simplification des transactions financières, l'histoire a témoigné d'une modification continue des formes de la monnaie jusqu'au XX^{ème} siècle (lettre de change, billets de banque convertibles à cours forcé, billets de banque inconvertibles, chèques, cartes de crédit etc.). Le début du XXI^{ème} siècle est marqué par le développement numérique du système monétaire, parallèlement à celui que connaissent les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication).

De ce fait, ces NTIC (Téléphones, Smartphones, Internet, etc) ont été mobilisées en faveur d'un nouveau mode de paiement : le paiement mobile « *m-payment* ». Cette méthode de paiement consiste à utiliser un dispositif mobile, en l'occurrence, un téléphone portable, pour initier, autoriser, et confirmer une transaction financière. Cette opération nécessite la mobilisation de la monnaie conventionnelle en circulation à l'intérieur des frontières nationales. Ladite monnaie est émise par l'autorité monétaire en charge, à la différence des cryptomonnaies qui échappent au circuit monétaire national. (ONDRUS J., PIGNEUR Y., 2005).

Les opérations s'effectuent à travers des technologies différentes telles que NFC (Near Field Communication), ou un code QR (Quick Response), bluetooth, ou encore une application (*Google wallet*), et prennent trois formes : (i) paiement à proximité, (ii) paiement à distance, (iii) transfert d'une valeur monétaire d'une personne à une autre (d'un mobile à un autre). Ce moyen de paiement assure l'instantanéité des transactions et permet une meilleure gestion financière de l'utilisateur grâce aux interfaces développées et ergonomiques.

Le Maroc déploie des efforts considérables pour faciliter les échanges monétaires, réduire la l'utilisation du cash, améliorer l'expérience client, et soutenir l'inclusion financière des personnes non bancarisées, comme c'est le cas dans plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne. Cette orientation s'inscrit dans l'engagement actif du Maroc dans la tendance mondiale de digitalisation à travers la Stratégie Maroc Digital 2020.

Cette stratégie cherche à impliquer l'économie nationale dans un processus de transformation digitale, et faire du Maroc, un Hub numérique régional. La stratégie de l'Etat en matière de développement numérique est prise en charge par l'Agence de Développement Numérique qui a été instituée par le projet de loi 61-16.

Dans ce cadre, l'association de la dynamique croissante du système monétaire marocain, aux évolutions que connaît les nouvelles technologies, nécessite une adaptation continue de la réglementation, et des orientations stratégiques, par Bank Al-Maghrib

Le paiement mobile au Maroc est un projet national, chapeauté par Bank Al-Maghrib, en collaboration avec l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, les opérateurs téléphoniques, ainsi que le spécialiste dans les solutions de paiement électronique

HPS. Cette collaboration cherche à permettre aux citoyens ayant un compte auprès un établissement bancaire, de réaliser les opérations courantes de paiement à travers un téléphone portable, en temps réel, avec le numéro de téléphone seulement.

Notons que Bank Al-Maghrib, à travers la loi bancaire de 2014, a reconnu les établissements de paiement en tant que nouvelle catégorie d'organismes assimilés aux établissements de crédit. Cette nouveauté explique leur rôle majeur dans ce projet d'instauration du paiement mobile au Maroc.

Ces évolutions se concrétisent, d'une part, à travers la recherche du profit et d'une meilleure productivité, et ce, par les producteurs de ces services qui se placent en tant qu'acteurs offrant ces nouvelles solutions de paiement mobile. D'autre part, à travers la recherche de liberté et de mobilité par les utilisateurs. Il s'agit également d'un nouveau moyen de paiement qui complète l'offre bancaire classique et les plateformes de banque à distance qui permettent la réalisation des opérations bancaires (virements, paiements, etc.).

Néanmoins, ce nouveau moyen de paiement peine à se développer et à devenir le moyen privilégié dans les habitudes des paiements électroniques. Les enjeux de la sécurité et de la protection des données personnelles s'imposent avec force.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent, à travers une enquête, sur la position de ce nouveau mode de paiement au Maroc, apprécier les avantages et les limites de son utilisation auprès des citoyens bancarisés et non bancarisés, afin d'identifier les raisons qui expliquent son retard d'adoption, ainsi que ses perspectives de développement dans le futur.

Mots clés : Digitalisation ; Système monétaire ; Paiement mobile ; NTIC

Classification JEL : E42, O14, O32, G20

Poland's Economic Cooperation with African Countries-Digital and Communication Challenges

Mateusz TOMANEK

The growing African market means more and more opportunities for the mutual transfer of capital, knowledge, people or technology. Exports from Morocco in 2017 reached the value of USD 24.6 billion, where the dominant items were products of the clothing industry, motor vehicles, electric wires and cables, inorganic chemicals, transistors, mineral raw materials, natural and chemical fertilizers (including phosphates), petrochemical products, citrus fruits, vegetables, fish. Imports in 2017 amounted to USD 44.1 billion. The main positions in imports was: crude oil, textiles, telecommunications equipment, wheat, gas and electricity, transistors, plastics.

According to the data of the Polish Statistical Office for 5 months of 2018, the Polish-Moroccan trade turnover reached the value of USD 387.1 million (increase by 42.3% compared to the same period in 2017), including Polish exports - USD 166.3 million (increase by 58.3%), while imports - USD 220.8 million (increase by 32.3%).

Although Poland's market share is small, it is worth noting the activity of several Polish enterprises in Morocco and other African countries. The largest Polish investor in Morocco is Can-Pack SA, which is the owner of the aluminum cans factory in Casablanca, which is equipped with a modern production line with an annual capacity of 650 million pieces. Another example of a company that uses knowledge is Geofizyka Torun (main activity: Seismic field work, Geological and drilling services).

Looking at cultural conditions that are different in Poland and others in African countries, the author's main goal is to present ways of effective communication in selected Polish enterprises that have branches in Africa. An indispensable aspect will be to show the impact of modern technologies on communications and ways to accomplish tasks.

Modélisation des risques liés aux chaînes logistiques à l'ère du digital, une approche par l'Auto Régression

Habib ELFATHAOUI

Intérêt :

Les entreprises en général ont l'opportunité de croître plus vite lorsqu'elles adoptent l'économie digitale, mais elles font face à des risques continuellement et d'une façon pressante avec les changements des fondamentaux des opérations commerciales et productives de l'économie numérique. Le processus de gestion des risques des chaînes logistiques (SCRM) vise à la mise en œuvre de stratégies qui aident à gérer les risques quotidiens et exceptionnels auxquels les chaînes logistiques sont confrontées au moyen d'une évaluation continue permettant de réduire la vulnérabilité et d'assurer la continuité.

Méthodologie :

Un cadre pour la gestion des risques de la chaîne logistique est présenté et testé en se basant empiriquement sur une structure industrielle. Une approche systémique a été utilisée pour capturer le comportement des risques suivant leurs différentes sources en essayant de mettre en exergue le rôle et l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion desdits risques dans l'ordre d'une économie numérisée.

Résultats :

L'approche systémique pour la modélisation des risques des chaînes logistiques met le point sur les menaces récurrentes ainsi que leurs impacts globaux, et permet éventuellement de détecter en donnant un sens aux rôles et à l'impact des TIC dans la gestion de ces risques.

Mots clés : Gestion des risques, pensée systémique, modélisation des risques, économie numérique, technologies de l'information et de la communication.

Supply Chain Management : Impact de l'industrie 4.0

Naima EL HAUD et Mehdi EL HASNAOUI

Le secteur de l'industrie a connu avec l'avènement de l'ère Big data, une utilisation de plus en plus intensive du traitement des données, des systèmes cyber-physiques, de l'Internet des objets et de la technologie cloud. Cette transformation numérique se caractérise fondamentalement par l'automatisation et par une intégration de nouvelles technologies à la chaîne de valeur de l'entreprise. De là, plusieurs défis sont à relever pour une transformation vers un modèle d'usine connectée et intelligente tel que l'interconnexion des machines, la dématérialisation des canaux de communication et de distribution, ou encore la restructuration de l'entreprise pour une production flexible et personnalisée [P. Hébert et M. Moudallal, 2016]. D'ailleurs, Le modèle relationnel avec le client final, qui se trouve au centre du supply chain management, est ainsi en train de changer, laissant place à de nouveaux canaux de distribution. Les changements qui se produisent pour le secteur de l'industrie, sont alors appelés quatrième révolution industrielle. Cet article tente alors d'exposer le système du supply chain 4.0 dans le cadre des nouveaux standards imposés par l'industrie 4.0.

Mot Clés : Supply chain 4.0, Industrie 4.0, usine intelligente, Canaux de distribution.

The effect of the announcement of Mergers and Acquisitions on the market valuation of companies taking into account governance

Hana AMMAR, Salah BEN HAMAD et Bertin LEOPOLD KOUAYEP

The present research provides an overview of the interactions and links between the market valuation following the merger and acquisition announcement and governance practices in order to clarify the relationship between these variables. This research aims to identify the effect of the announcement of M & A transactions on the stock prices of companies listed on the S & P 500 market according to the nature of the quality of their governance practices.

Fixed-linear regression was used to study the relationship between the acquirer's market returns and governance variables, and then the overall governance index constructed using annual data.

Existence of a positive and significant relationship between stock market returns following the announcement of the M & A transactions of the acquiring companies and the overall governance index. The governance of the company, being a signal issued by the company, is taken into consideration by the investors at the time of the restructuring operations.

Keywords: Merger and Acquisition, Market valuation, Governance practices.

Nbicisation des TPE du primaire économique camerounais et performance productive et managériale : cas des 'AGROPASTOPRENEURS' migrants de retour de l'arrondissement de Banwa (Ouest-Cameroun)

Elias Perrier NGUEULIEU et Vincent DE PAUL NGOUFFO

Au seuil actuel de son évolution, le monde devient un vaste marché planétaire aux exigences multiples et variées. Cette situation se caractérise par la globalisation des économies, l'explosion des usages digitaux, une concurrence exacerbée, de plus en plus vive et de moins en moins prévisible, la recherche des stratégies innovantes. À cela, vient s'ajouter une porosité absolue entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce qui plonge l'univers de l'entreprise et des initiatives génératrices d'emplois et/ou amélioratrices de revenus dans une ère nouvelle. Pour y survivre, toute organisation doit être à la fois performante et compétitive à travers la recherche de meilleures stratégies d'innovations originales et de différenciation perpétuelle.

Ce contexte de challenge n'est pas marginal dans la surface camerounaise. Pays actuellement marqué par des crises tant sociopolitiques qu'économiques affectant le milieu professionnel, entrepreneurial et managérial, les résultats statistiques évaluent à « 775,1 milliards de FCFA le montant de ressources à transférer aux individus pauvres pour les sortir de la pauvreté, soit 23,4% du budget de l'État pour la même année » (INS, ECAM 4, 2014). Cette irruption des pauvres (Éla, 1994), loin de créer une sphère de l'inertie, réclamant le cri de l'homme camerounais (Éla, 1993), exige plutôt, dans une compétitive "novasphère", le redéploiement des stratégies de riposte à la crise, par l'approche bottom-up et l'adoption des stratégies plus efficaces dans le travail, la création et le management des entreprises (Éla, 1990, 1998, 2006 ; Kamdem, 2002). C'est cette approche du développement par le bas, via les entités microsociales et micro-entrepreneuriales (TPE singulièrement des secteurs agricole et pastoral, qui sont le talon d'Achille et la pierre de touche de la politique d'émergence (DSCE, 2009) constituant le bassin le plus large de la circonférence atmosphérique des affaires au Cameroun (MINPMEESA, 2017), qui nous intéresse dans le cadre de cette étude.

L'objectif est dès lors de mettre les nouvelles stratégies d'apprentissage, de communication et de management modernes de la troisième grande révolution technologique et économique ou NBIC (Nanotechnologie, Biotechnologie, Informatique et sciences Cognitives), en relation avec les changements positifs observés dans l'effervescence et la gestion des initiatives locales de développement (Laurent Alexandre, 2017). C'est en nous appropriant de la logique d'Alexandre sur l'immense puissance du réseau internet, des applications générées par l'informatique et de l'intelligence artificielle que nous considérons que les NBIC constituent une "novasphère" qui empowere les entrepreneurs de la seconde moitié de la décennie en cours, qui y font recours, dans les villages camerounais, associant des usages électroniques au marketing de soi (Moran et Van Laethem, 2016) et aux pratiques professionnelles (Bailly, Blanc et al., 2002).

Dès lors, nous nous sommes demandés quels sont respectivement les acteurs, les forces socioprofessionnelles et les retombés entrepreneuriaux qui fécondent « l'nbicisation » ou

l'appropriation progressive et extensive du digital par les TPE locales, du secteur primaire de l'économie camerounaise ? L'hypothèse formulée soutient (1) qu'une multitude d'acteurs locaux aux profils professionnels divergents ont recours aux outils et ressources de l'intelligence artificielle ; (2) que le contexte de crise grandissante de l'emploi, le désengagement continu de l'État et la compétitivité obligeante des entreprises ancrées dans une mondialisation exigeant des stratégies plus innovantes et une culture du numérique marchand sont le fondement moteur de l'expansion du digital local ; et (3) que ces pratiques et usages complètent l'intelligence du « petit entrepreneur », élargit son schème de valeurs et d'actions laborieuses, augmentent sa capacité productive, fait étendre son marché, ses atouts et ses opportunités, restructure ses compétences managériales et le rend en somme durablement efficace.

Pour passer cette hypothèse à la distillation scientifique, nous souscrivons à la méthode qualitative, sans être en guerre avec le quantitatif (Ceconi, 2000). Nous nous servons de la méthodologie d'étude de cas, selon l'orientation de Giraud, Raynaud et Saunier (2014) et principalement de Gagnon (2012) et Marie Alexandre (2013). Son avantage et son objectif modaux étant l'approfondissement de l'analyse et la véracité ou la pertinence des résultats obtenus, dans une approche compréhensive, le point d'application ou l'échantillon de cette étude est composé de deux entrepreneurs, migrants de retour (secteur agricole et secteur pastoral) suivis depuis 2013, à partir de la technique de récit de vie dont le traitement des informations collectées s'est régulièrement fait par la technique d'analyse de contenu.

Ce faisant, nous comptons restituer cette recherche en développant trois axes majeurs : le cadre conceptuel, théorique et méthodologique de l'étude ; la présentation du double cas (analyse des profils et mise en contexte relationnel avec la variable explicative) et ; la présentation des résultats des investigations.

Mots clés : Nbcisation, novasphère, agropastopreneur, migrant de retour, performance, Ouest-Cameroun.

Thème 7 :

Entrepreneuriat et Digital

Politiques publiques et entrepreneuriat digital au Maroc

Salim MAALAOUI

Une tendance mondiale importante observée au cours des dernières décennies est que les activités d'entrepreneuriat continuent à se développer dans le monde entier. Beaucoup de pays dans lequel la décision de créer une nouvelle entreprise était traditionnellement déclenchée par la nécessité, une part croissante de l'esprit d'entreprise est désormais déclenchée par des opportunités. Les nouvelles technologies numériques peuvent certainement expliquer une grande partie de ce changement. Cependant, des facteurs supplémentaires sont le changement d'attitude envers l'esprit d'entreprise ainsi que les réglementations imposées dans différents pays.

Les progrès de la numérisation et les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) modifient le paysage commercial international, transforment les pratiques commerciales et créent des opportunités pour de nouveaux types d'activités entrepreneuriales. L'entrepreneuriat digital est un de ces types d'entreprises, défini comme une nouvelle opportunité de création d'entreprise générée par les TIC : Internet, la technologie mobile, les réseaux sociaux et les plateformes numériques. Malgré des preuves de l'augmentation du nombre de entreprises digitale, les enquêtes universitaires n'ont fait qu'effleurer le développement et la croissance des entreprises sur les marchés émergents. Les recherches existantes sur l'Afrique se sont jusqu'à présent concentrées sur les entreprises qui adoptent et utilisent simplement les TIC pour améliorer leurs résultats (Kyobe, 2004; Adeboye, 1996; Gathege et Moraa, 2013). Les entrepreneurs digitaux vont au-delà de la simple adaptation et de l'utilisation des TIC. Pour eux, les TIC sont à la fois le déclencheur de leurs activités entrepreneuriales et l'infrastructure qui soutient les interactions des parties prenantes (Lusch & Nambisan, 2015).

Si l'adoption et l'utilisation des TIC constituent un défi, la croissance rapide de leur diffusion dans de nombreux pays africains au cours des dernières années (Gathege et Moraa, 2013) suggère un besoin de recherche pour comprendre la nature de l'entrepreneuriat digital en Afrique.

L'entrepreneuriat digital se définit comme étant comme l'exploitation et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les entreprises de nouvelles façons de créer des opportunités commerciales, de diffuser des informations et de collaborer avec les clients et les partenaires. L'entrepreneuriat digital modifie notre façon de faire des affaires, de collaborer et de réaliser des transactions et de gérer nos affaires. Elle fournit aux entreprises les moyens de tirer parti de la stratégie numérique pour transformer nos organisations et l'ensemble de l'économie en une économie fondée sur la connaissance.

L'entrepreneuriat digital consiste à rechercher « les nouvelles opportunités en matière de développement offertes par les nouveaux médias et les technologies de l'internet » (Davidson & Vaast, 2010). Cela ressemble à l'entrepreneuriat traditionnel en ce sens que les entreprises digitales visent à générer un profit financier et sont directement intégrées au domaine économique, telles que la création d'une nouvelle entreprise ou la commercialisation d'une

innovation » (Davidson & Vaast, 2010). Dans l'entrepreneuriat digital, « tout ou partie de l'action entrepreneuriale se déroule de manière digitale plutôt que dans des formats plus traditionnels » (Hair, Wetsch, Hull, Perotti et Hung, 2012). Les entreprises digitales sont différentes des entreprises traditionnelles, car elles ont des modèles commerciaux différents et peuvent poursuivre leurs activités de produits, de marketing et de distribution à l'aide de plateformes numériques (Hair et al., 2012).

Au Maroc, les politiques des principaux secteurs de l'économie, de l'administration ou encore de la société marocaine seraient inadaptées ou inefficaces face à cette nouvelle forme entrepreneuriale. La rupture en rapport à l'accès numérique et à « l'ouverture généralisée », une dimension fondamentale qu'il est nécessaire d'introduire dans la stratégie globale que devrait définir le Maroc. La rupture dans la manière de produire, d'échanger et d'interagir avec « l'émergence de systèmes autonomes » (intelligence artificielle, la robotique), la façon de produire, d'échanger et d'interagir. Le Maroc est concerné par ce point, notamment pour ce qui est de son système de production et de sa compétitivité globale.

Les enjeux des pouvoirs publics vis-à-vis des « plateformes d'organisation », concernant l'emploi, la croissance, les retombées fiscales et la souveraineté numérique. Le Maroc a mis en place une « stratégie plate-formique » à la fois pour les entreprises et l'État, ses administrations centrales et territoriales. Il s'agit bien entendu de la stratégie « Maroc Digital 2020 » annoncée en 2016. Ce plan a pour priorités d'accélérer la transformation numérique de l'économie nationale, positionner le Maroc en tant que hub régional et leader africain dans le domaine et améliorer l'écosystème national. L'Agence de développement digitale a été chargée pour piloter cette stratégie.

À partir de cette vision, notre étude porte sur les politiques publiques et l'entrepreneuriat digital au Maroc. Ceci nous mène à explorer trois questions de recherche : **1) Comment l'entrepreneuriat digital contribue-t-elle à l'accélération de la croissance économique dans une économie émergente ? 2) Comment le contexte local d'une économie émergente encourage-t-il l'entrepreneuriat digital au Maroc ? 3) Quelles sont les politiques publiques mises en place au Maroc pour favoriser l'émergence de cette nouvelle forme d'entrepreneuriat ?**

Le partenariat en Open innovation : le rôle des incubateurs comme intermédiaire entre les grandes entreprises et les Start-up

Selma BENAZIZ et Salah KOUBAA

Il est reconnu aujourd'hui que le couple innovation-Entrepreneuriat constitue un vecteur pour la croissance économique et la richesse des nations (Maritz, 2015). Cela étant, plusieurs gouvernements se sont engagés dans une perspective d'encouragement de l'entrepreneuriat innovant. L'aboutissement de ces initiatives passe par la création d'un écosystème entrepreneurial dense et dynamique. La multiplication des structures d'accompagnement, les incubateurs d'entreprises en particulier, en constituent l'un des principaux aspects.

L'incubation est un processus de soutien effectué par « un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs en commun. » (NBIA, 2001).

Ainsi, dans un contexte globalisé et compétitif, la genèse de nouvelles entreprises est souvent liée à l'innovation, les incubateurs d'entreprises disposent d'une position unique de transferts de connaissances dans cet écosystème entrepreneurial. De plus, les Start-up innovantes sont les pionnières du renouveau économique et du progrès, et sont généralement associées à un grand potentiel de ROI (BarNir, 2014). Dans ce sens Spender décrit les Start-up comme des « *moteurs puissants du processus d'innovation ouverte* » (Spender, et al. 2017).

L'innovation ouverte (OI) est le nouveau modèle de l'innovation, fondé sur la collaboration et le partage entre les parties prenantes (Chesbrough, 2003). Ce terme définit par le processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs. Dans ce sens, l'entrepreneuriat innovant est lié à l'utilisation de stratégies d'innovation ouvertes (Grassmann & Enkel, 2004) et de développer de nouvelles compétences essentielles au succès de ce nouveau modèle d'innovation (DuChatenier, et al., 2010). Comme les compétences constituent une variable principale pour la performance de toute organisation (Mulder, 2007; Mitchelmore & Rowley, 2010), celles liées à l'innovation ouverte pourrait aider les entrepreneurs naissants à profiter de manière efficace des services proposés par les incubateurs d'entreprises et à tirer profit de la stratégie de ces derniers comme partie prenante du processus de l'innovation ouverte.

Dans un tel contexte où l'entrepreneuriat innovant constitue le nerf de la guerre, les incubateurs d'entreprises s'adaptent à proposer, en plus des compétences de l'innovation ouverte, des services de mise en réseau, qui sont essentiels dans le contexte de l'IO (Hansen, et al, 2000). L'objectif escompté à travers cette contribution, est de mettre en exergue la capacité des incubés à innover au sein de l'incubateur d'entreprise, et présenter les compétences nécessaires pour l'IO et le rôle de l'incubateur dans le développement de celles-ci.

Analyse de l'offre de la formation dans le secteur du tourisme au Maroc à l'ère de la digitalisation

Sara YASSINE et Noue Eddine JALLAL

Le développement du Web participatif et des réseaux sociaux bouleverse différentes approches marketing : le Web participatif est associé aux problématiques de communication, ainsi que d'intermédiation/ infomédiation des acteurs et territoires touristiques. Le Web 2.0 et les réseaux sociaux agissent également comme moteurs de nouvelles approches relationnelles entre structures touristiques et touristes, et entre les consommateurs eux-mêmes.

Désormais, ce sont les internautes qui créent, enrichissent et s'échangent le contenu. Dans le tourisme, cela correspond aux avis, conseils et « tuyaux » que les voyageurs du monde entier s'échangent sur les destinations, les bonnes adresses d'hébergement et de restauration. Le Web 2.0 permet de mettre en place des échanges à une échelle à laquelle il était difficile de la faire auparavant. Dans les principes véhiculés par le Web 2.0, la connaissance est faite pour être partagée, tandis que l'information fournie par un internaute semble à priori beaucoup plus crédible que celle fournie par un marchand. Ce qui explique l'apparition d'un certain nombre de néologisme qui exprime cette nouvelle réalité du E-commerce, tel que le « touristonaute » et consomm'acteur ».

Ainsi, il est impératif que le commerce de produits touristiques tienne compte aujourd'hui, du désir d'implication du consommateur dans l'acte d'achat. Les professionnels du tourisme sont astreints à s'engager alors dans une relation client participative ; ils doivent tenir compte des avis des touristes, tout en étant le plus transparent possible.

Il est donc clair que de nouvelles manières de faire le commerce sont à l'ordre du jour. Induits par le développement des technologies de l'information et de la communication, les canaux de commercialisation des produits touristiques se sont diversifiés et ont donné lieu à l'émergence de nouveaux métiers et l'apparition de nouveaux besoins en formation.

Pour cerner cette nouvelle réalité, la présente étude préliminaire de la fonction de travail « E-commerce des produits touristiques » est initiée pour saisir cette dynamique interne de l'activité commerciale en ligne, analyser les besoins en formation qu'elle génère et apporter la réponse la plus adéquate en terme d'offre de formation et de qualification de la main d'œuvre.

The entrepreneurial economy: an examination of the role of university and technology parks

Khadija HAMDANI et Salah KOUBAA

Knowledge economy is an approach that recently emerged when “*knowledge is assumed to be useful in producing economic benefits*” (Garavaglia and Grieco, 2005). The concept refers to economies that consist on producing, distributing and using knowledge for economic purposes. R&D present the core element, as well high skilled labour whom drive firms and economy performance (OECD, 1996). Knowledge economy implies many actors (entrepreneurial university, industry and government) within which strategic interactions are the key elements in promoting and advancing this model (Dalmarco, Hulsink and Blois, 2018). The relationships between actors is emphasized by the Triple Helix model introduced by Etzkowitz (2008). The three actors work all for one objective; innovation performance.

Nowadays, universities no longer accomplish only the mission to form future professionals, their role become wider and extends to fulfill many other aspects, to drive economic growth, from producing new knowledge to accompany and encourage entrepreneurship. In an economy where innovation becomes the main engine, knowledge and entrepreneurship are the driver elements of performance. Currently, universities are taking a new momentum and dive into a vision that extended their mission to become entrepreneurial universities. The concept is a relatively new name for university, commonly referred to as “*institutional change by and within universities*” (Dalmarco, Hulsink and Blois, 2018), the change of the name is obviously behind the development of the university mission; “*the university changed into an institution committed to social, economic and technological development, while its mission has changed constantly over time, this movement has a specific purpose: technological innovation*” (Dalmarco, Hulsink and Blois, 2018). Efforts to enhance academic technology transfer and spin-offs creation has been led by universities to encourage entrepreneurship and respond to industry needs (Dalmarco, Hulsink and Blois, 2018). “*The role of the university is critical to the growth of entrepreneurial intentions, and we argue that an individual’s decision in favor of or against becoming an entrepreneur depends on the multi-level context provided by the university*” (Başçı and Alkan, 2015).

An entrepreneurial university is a set of dimensions and practices that evolve their mission. TLO (technology licensing offices), TTO (technology transfer offices), training and academic research are being the starting points to foster entrepreneurship. The available support and encouragements for entrepreneurship are also components to help students and researchers to startup their ventures which is the primordial role of business incubators and technology parks.

Referring to technology parks, or clusters as the widespread concept, they facilitate technological innovation, entrepreneurship and have a moderating effect on the relationship between firm's innovation capability and business performance (Dhewanto *et al.*, 2012). Knowledge sharing is widely considered to be the most important capital that create linkages inside the cluster (Oliver and Porta, 2006), which include new firms, spin-offs from firms, universities and public sector research laboratories, this process has been identified by three mechanism, interactions between the makers and users of capital equipment, interactions

between customers and suppliers and inter-firm labour mobility in the cluster (Keeble and Wilkinson, 1999). Accordingly, when similar or close firms are located in clusters, they share knowledge and common set of values within a cultural environment in a complex mix of cooperation and competition (Brusco, 1990).

Our interest aims to explore practices, services and resources established to foster entrepreneurship by focusing on entrepreneurial universities as producers and promoters of knowledge and entrepreneurship culture, and clusters, an area with a substantial weight where companies interact in a cultural environment that facilitate exchanges and promote competitiveness due to proximity, as a support actor that encourage new ventures creation.

To stimulate economic performance, entrepreneurial ecosystems provide services and necessary resources to encourage ventures creation. In the same context, policy makers are invited to dress up strategies and programs to facilitate the entrepreneurship process. It seems interesting to question the following problematic: how entrepreneurial university and clusters foster entrepreneurship?

This work dresses the theoretical framework of the subject which will be empirically investigated by focusing on each factor's role, understand the interactions between them, and finally describe how they are united to form the entrepreneurial ecosystem and encourage entrepreneurship initiatives.

Keywords: entrepreneurial university, clusters, knowledge, innovation.

Thème 8 :

**Stratégie et Gestion
des Ressources
Humaines**

Les relations et conditions de travail et bien-être des salariés : quel impact à l'ère du digital ?

Abdelfattah JAMAL et Amina BENNOUNA

À l'instar de la mondialisation, la transformation digitale pose de sérieux challenges aux directeurs des ressources humaines. Elle a considérablement bouleversé l'organisation du travail et les emplois. Selon Brynjolfsson et McAfee (2011) la digitalisation est pour certains responsable de destruction d'emplois et de hausse de chômage, tandis que pour d'autres, elle est source de création de nouvelles activités et dynamiser l'économie. En effet, l'histoire nous enseigne que toute révolution technologique s'accompagne nécessairement d'un processus de destruction créatrice, dont les emplois sont la première victime. Le défi pour les DRH est d'assurer un atterrissage en terre nouvelle en douceur de cette révolution numérique en la transformant en une nouvelle opportunité d'améliorer le bien-être et la motivation des salariés. Cependant, l'accélération inédite de la digitalisation posera sans doute, des défis sociaux importants. Pour y faire face de manière proactive, il faut absolument que les DRH révisent parfaitement leurs dispositifs de GPEC, et travailler actuellement à développer des dynamiques de formation efficaces optimisées et adaptables. Ils doivent dénicher, retenir et développer des profils « agiles » en vue de s'adapter facilement et d'accompagner l'organisation en période de changement, tout en veillant à surmonter le gap culturel entre « digital natives » et « digital immigrants ». L'intervention active des DRH est inéluctable dans les projets d'évolution du poste de travail, de réorganisation de l'espace de travail, de flexibilisation du temps de travail, et le développement des nouvelles façons de travailler en privilégiant les nouvelles utilisations décentralisées de documentation, de management et de collaboration administrés par les dispositifs numériques. L'objectif de notre papier est donc de contribuer à mettre en lumière l'impact de la révolution numérique et particulièrement la FRH sur l'évolution des formes organisationnelles ainsi que l'appropriation des collaborateurs de cette transformation et leurs espérances.

Mots clés : Digitalisation RH, digital natives, digital immigrants, flexibilisation, forme organisationnelle

Technologie de l'information et de la communication, capital humain et performance des PME manufacturières au Cameroun

Kouayep BERTIN LÉOPOLD et Mbog EMMANUEL JUNIOR

Depuis une trentaine d'années, l'accélération de la généralisation d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)¹ a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Les TIC se sont imposés comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents et en voie de développement.

Bloom et Van Reenen (2010) ; Van Reenen et al. (2013) considèrent les TIC, comme facteur de changement technologique, représentent une révolution numérique qui est d'ores et déjà une réalité dans les pays développés et les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et commence à se diffuser dans les autres pays émergents ouvrant des perspectives de croissance entraînant de profondes mutations organisationnelles et managériales.

Selon Lee et al. (2009), l'accroissement de l'investissement dans les TIC a engendré une accélération de la croissance de la productivité et de la performance à partir de la deuxième moitié des années 1990 dans de nombreux pays développés et nouvellement industrialisés. Ces technologies selon Paré et Sicotte (2014) ont joué un rôle important dans la croissance économique grâce à l'accumulation du capital et l'augmentation de la productivité et sont devenues un facteur important de progrès. Jorgenson et al. (2011) montrent que leur utilisation permet d'améliorer les niveaux de performance des entreprises, des secteurs et des économies. Pendant cette période l'adoption des TIC a coïncidé avec des besoins de plus en plus importants de capital humain traduisant la complémentarité entre les deux types d'investissements.

De nombreuses études récentes ont apporté un éclairage sur l'impact des TIC sur la croissance économique, la productivité, l'emploi, l'organisation du travail, la performance, la compétitivité et le développement du capital humain. Il existe de plus en plus de preuves que les connaissances liées aux TIC, l'innovation et le changement technologique en cours sont des facteurs déterminants de la performance, ainsi que la capacité des pays à bénéficier de la globalisation (Timmer et Van Ark, 2015 ; Oliner et Sichel, 2010).

Dans les pays en voie de développement, Dutta et Mia (2010) considèrent que l'accès limité aux TIC par les PME est considéré comme un obstacle majeur pour la croissance des entreprises. En même temps, Monge-González et al. (2012) dans une étude réalisée au Costa Rica soulignent que l'impact des TIC sur le développement dépend de la façon dont ces technologies sont accessibles aux entreprises, en particulier les PME. Plusieurs études au niveau

¹ Les TIC dans notre cas comme **les logiciels** (la conception et ingénierie assistées par ordinateur), les **communications en réseau** (l'échange électronique de fichiers, le réseau local pour l'ingénierie et la production; les réseaux informatiques interentreprises et le contrôle numérique à distance des procédés de l'usine) et le **matériel** (les systèmes de fabrication flexibles ; les dispositifs de commande programmables; les systèmes automatisés de stockage; et les ordinateurs exerçant un contrôle sur les activités de l'usine).

de l'entreprise à l'instar de celles de Bloom et al. (2011) ont confirmé que l'utilisation des TIC a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

L'utilisation des TIC dans cette catégorie de PME permet aussi de créer des liens de la proximité avec les parties prenantes. A ce sujet, les TIC peuvent conforter une compétence relationnelle commerciale forte. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribuent selon le rapport de l'UNCTAD (2009) au renforcement de la performance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et permettent à ces dernières de réduire leurs coûts de transaction, d'accroître leur compétitivité. Cependant, nombreuses d'entre elles ont vu leur performance s'améliorer.

Oseo (2011) souligne que la PME est en effet généralement vue comme un contexte organisationnel offrant une certaine réceptivité à l'innovation, même si celle-ci n'est pas toujours couronnée de succès. Parallèlement, Poulin et Tran (2010) montrent que la capacité de la PME à mettre à profit les TIC est souvent questionnée. Les enjeux soulevés par l'usage des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour le développement économique ont généré une littérature abondante, souvent orientée vers une analyse de l'impact des TIC sur la performance économique.

Dans de nombreux cas, les performances des entreprises ne peuvent pas être améliorées si les investissements TIC ne sont pas accompagnés par un capital humain qualifié. La plupart des études économétriques s'accordent sur le fait que les TIC accroissent la performance des entreprises qui investissent dans l'amélioration de leur niveau de qualification et le perfectionnement de leur organisation. En plus, l'effet est plus faible sur la demande de compétences suite à la complémentarité entre les investissements en TIC et la nouvelle organisation du travail.

Les résultats des dernières recherches réalisées par Bresnahan et al. (2012) sont mitigés avec des effets positifs directs des TIC et de l'organisation du travail dans le cas de l'Italie et la Suisse. Les différences entre les entreprises et les pays peuvent s'expliquer par les différences d'approches, le choix des variables, la nature des données, la taille des échantillons, le secteur d'échantillons, la spécification des variables de base ou la nature des données.

Le manque d'intérêt aux aspects humains peut saper les efforts et les investissements en TIC. Ainsi Clegg et al. (2014) ont montré, lors d'une enquête auprès des entreprises britanniques, que 80-90% des investissements dans les TIC ont échoué à répondre à tous leurs objectifs en raison de mauvaise gestion des ressources humaines.

Plusieurs études au niveau de l'entreprise comme celles de Bloom et al. (2015) ont confirmé que l'utilisation des TIC a un impact positif sur la performance de l'entreprise et la productivité. Toutefois, Black et Lynch (2016) ont souligné que les gains se produisent principalement ou uniquement, lorsque cette adoption est accompagnée d'autres changements et investissements tels que la formation de la main d'œuvre.

En Afrique, une étude réalisée par la Banque Mondiale en 2012 révèle que les PME manufacturières du Sénégal et du Mali présentent une productivité (totale des facteurs)

supérieure respectivement de 15% et de 26% par rapport aux PME manufacturières du Cameroun. L'une des sources de ce différentiel de productivité des entreprises est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus de gestion, de production, et de commercialisation.

Théoriquement, le lien entre la technologie, le capital humain et la performance est largement accepté mais très peu d'études ont évalué de façon empirique la performance induite par l'utilisation de ces technologies au niveau des entreprises des PED² et beaucoup moins au niveau des PME. Afin de comprendre l'impact global des TIC au niveau de l'entreprise, il est utile de commencer par réfléchir aux déterminants de leur adoption et d'introduction dans les processus de production et de gestion d'une entreprise.

Le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les PME manufacturières camerounaises, représente une forme de réponse économique à la question de l'information comme pouvoir d'entreprendre en vue de réduire les coûts de transaction et de renforcer la performance économique. Le gouvernement a engagé des mesures de soutien aux investissements immatériels. Ces mesures ont été adoptées dans le cadre du programme de mise à niveau industrielle (PMN) à travers la création du BMN³. L'usage des computers, téléphones mobiles, fax et la consultation de sites Web par les propriétaires dirigeants des PME, permettent d'avoir accès, avec très peu de moyens, à une information démultipliée, potentiellement efficace pour une meilleure prise de décision stratégique de fournisseurs et une diminution de l'incertitude entourant le management des PME dans notre contexte.

Au Cameroun, l'appropriation et la diffusion des TIC dans les entreprises sont encore à des niveaux assez faibles. Un état des lieux réalisé en 2013 par l'INS révèle que deux PME (non spécialisées dans le domaine) sur trois n'utilisent pas les TIC. Ce ratio est plus élevé pour les PME commerciales (65 %). Seul 12% des PME manufacturières ont une connexion Internet mais celle-ci est souvent utilisée par les responsables (67% des PME connectées), 11% disposent d'un service ou d'une section « informatique ». Cependant, 25% des PME manufacturières ont une adresse électronique. Les motifs d'utilisation des TIC sont la promotion des activités de l'entreprise, l'amélioration de son fonctionnement, l'échange d'information avec les fournisseurs ou partenaires et l'accès à la messagerie électronique, mais aussi l'amélioration de la visibilité.

De tout qui précède, nous pouvons se poser la question suivante : « **Quel est l'impact des TIC et capital humain sur la performance des PME manufacturières au Cameroun ?** »

² Pays en voie de Développement (PED)

³ Bureau de Mise à Niveau (BMN)

L'employabilité dans le secteur des technologies de l'information et télécommunication : cas des ingénieurs en informatique des SSII en offshoring

Houda LAHLOU et Rachida JALLAL

Aujourd'hui, la mutation numérique a modifié toutes les facettes de l'entreprise. Transition numérique, technicité accrue, digitalisation, polyvalence, concurrence mondialisée ... Face à ces changements, les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis de leurs salariés : assurer, à tous, la possibilité de prendre part à cette véritable révolution. Nous assistons aujourd'hui à une polarisation croissante du marché du travail avec, d'un côté, ceux qui ont les compétences recherchées par les entreprises et qui sont en position de force et, de l'autre, ceux qui ne les ont pas. Ces derniers ont de grandes difficultés à s'insérer, parfois même deviennent marginalisés. La raison principale de changement dans l'entreprise tient au fait que le renouvellement des compétences qui suit le progrès technique se fait à un rythme trop rapide. Toutefois, certains salariés ont malheureusement plus de mal à faire face aux transitions et c'est là que les entreprises ont souvent une responsabilité importante en laissant une partie de leurs collaborateurs à l'écart.

Le corollaire de tout cela, c'est la notion d'employabilité : cette capacité d'un individu à détenir une compétence toujours utile sur le marché, lui permettant de rebondir, notamment en cas de coup dur.

Cependant, le débat sur les questions de l'employabilité semble être lié à une évolution structurelle de l'économie qui a modifié profondément les relations de travail et les exigences de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. Le rythme des évolutions des techniques s'est accru depuis la fin des années 1970. Ces dernières ont profondément modifiées les différentes sphères de l'entreprise : du domaine de la gestion administrative, humaine et financière aux champs de la communication et de la formation, ainsi qu'aux secteurs de l'organisation du travail et des équipes de travail. En effet, cela a créé de nouveaux besoins en compétences chez les employés, que la qualification du poste ne prévoyait pas à l'origine. Cette évolution a rendu les compétences techniques plus rapidement obsolètes. Elle impose une adaptation fréquente de ces compétences, sur le lieu de travail même, à des outils nécessitant moins d'habileté manuelle et davantage d'aptitude au suivi. La capacité à apprendre, indépendamment des compétences initialement détenues, devient de ce fait un enjeu véritable pour l'entreprise ainsi que pour chacun de ses salariés.

De nombreuses études relèvent que, dans le domaine des TIC, les entreprises recherchent une main-d'œuvre qui s'implique dans le travail, qui accepte toutes les formes de flexibilité et qui propose un degré élevé de disponibilité pour l'employeur. Les expressions « carrière nomade » ou « carrière sans attache » désignent ces nouvelles formes de trajectoire professionnelle, où la relation de travail est basée sur le maintien de l'employabilité en échange de la performance et de la flexibilité. Au regard de ces évolutions technologiques et organisationnelles et leurs effets sur le marché du travail et de l'emploi, l'entreprise est durablement confrontée à l'évaluation du potentiel de ses salariés. Le but est de construire une

vision prospective afin d'accompagner, d'anticiper et de consolider la stratégie de développement des compétences pour gagner en compétitivité et développer l'employabilité de ses salariés. Elle doit se sentir responsable de ses employés et les protéger en leur permettant de se retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Néanmoins, l'émergence de nouvelles technologies ont rendu l'accès à l'information plus rapide mais par contre ont remis en cause la stabilité des carrières de certains individus qui travaillent dans le secteur des TIC notamment les métiers de l'informatique. En effet, ces derniers doivent s'adapter au changement organisationnel et technologique auquel ils sont directement exposés pour maintenir leurs emplois. Ce qui incite le chercheur autant que le professionnel à s'interroger sur les pratiques de développement de l'employabilité plus particulièrement dans le secteur de l'informatique.

Cette communication a pour perspective générale de dresser un état des lieux en matière d'employabilité dans le secteur des technologies de l'information et télécommunication. Nous avons choisi de cibler la population des ingénieurs en informatiques seniors et qui travaillent dans les SSII en offshoring. L'objectif de ce travail est d'identifier les facteurs personnels et organisationnels qui limitent leur l'employabilité. A travers une enquête qualitative, nous voulons connaître les parcours individuels de cette catégorie pour déterminer s'ils sont effectivement employables. Cette étude nous permettra de mesurer l'impact de l'accélération du progrès technologique sur la construction et le développement de l'employabilité de ces ingénieurs.

Les nouveaux métiers de la logistique à l'ère du digital

Anas YACHOULTI

La logistique a été longtemps traitée comme une fonction de soutien (Yachoulti, 2013) qui consistait à gérer le transport, l'entreposage et la distribution. L'avènement de la supply chain management dans le dernier du 20ème siècle a transformé la fonction de la logistique (Yachoulti, 2013). Les responsables logistiques sont maintenant chargés de la gestion des flux de matières de services et d'information (Bradley, 2004 ; Skojett-Larsen, 1999) depuis « the suppliers' suppliers » jusqu'au consommateur final (Chopra et Meindl, 2007 ; Mentzer et al., 2001). La demande croissante des produits de qualités, des services de qualité et une valeur conséquente a accru l'importance de la fonction logistique (Tompkins, 1997). Etant donné que l'avantage concurrentiel en matière de prestations logistiques (Li et al., 2006) est difficilement copiable, un nombre croissant d'organisation se concentrent de plus en plus sur le management de la fonction logistique pour gagner un avantage concurrentiel durable (Reed, et DeFillippi, 1990).

Les métiers de la logistique sont plus prisés que jamais, avec des managers logistiques qui considérés comme des acteurs principaux dans les organisations (Richardson, 1996). Pour la première fois depuis 50 ans, la voie royale vers le top management est via la supply chain (MacDonald, 1998). La fonction logistique gagne chaque jour un nouveau terrain au Maroc où les prestataires logistiques ont substantiellement augmentés (Felouati, 2015). La politique des grands chantiers qu'a lancée le Maroc il y a deux décennies conjuguées avec le processus de libéralisation de l'économie ont encouragé l'installation de nouvelles firmes spécialisées dans les métiers de la logistique. Par conséquent, cela a engendré une forte demande sur les profils spécialisés dans la logistique, d'où le besoin d'études qui trace un état des lieux des métiers de la logistique.

Nous allons chercher tout au long de cette communication à répondre à un ensemble de questions :

- **Comment le métier du manager a été traité dans la littérature ?**
- **Quelles qualités requises pour exercer le métier de supply chain manager ?**
- **Quelle est l'état des lieux de la digitalisation de la supply chain**
- **Quelle est l'état des lieux ainsi que les perspectives du métier du supply chain manager au Maroc ?**

Le capital humain et l'importance de son évaluation dans la PME marocaine : opportunités et enjeux pour une meilleure performance des équipes

Soumaya DLIMI

Le concept de capital humain est devenu incontournable tant au sein du monde de la recherche académique que dans le monde des affaires. A la suite des travaux de Becker (1975), le thème du capital humain a bénéficié d'un engouement important notamment chez les économistes et les gestionnaires.

La première partie de cet article a pour objectif, après un travail de définition, d'éclaircir comment l'évaluation du capital humain au sein de la PME Marocaine, peut-elle représenter un réel levier de son développement. La seconde partie sera consacrée à la performance des équipes au sein de la PME, et surtout comment arriver grâce à l'évaluation de ce capital - l'équipe-, à maintenir sa performance, dans l'optique de développement durable de l'entreprise.

Notre article présentera les résultats partiels de nos travaux de recherche, face to face, entretien semi directifs, et questionnaire, que nous avons menés à ce jour au sein de 120 PME. Notre ambition est d'arriver à dépasser les 200 PME, et les résultats feront l'objet d'un futur article.

Mots clés : Capital humain, l'évaluation, développement de la PME, performance des équipes.

Le recrutement à l'ère du digital

Loubna BELMOURD et Mounya CHAHBOUNE

La digitalisation a envahi tous les domaines d'activités, et le domaine de la gestion des ressources humaines en fait partie, notamment le recrutement et la recherche des talents.

Le recrutement d'un nouveau salarié est une décision qui engage fortement l'employeur, d'un point de vue productif, financier et social.

La difficulté de cette opération est liée en grande partie au contexte d'incertitude qui la caractérise, ainsi qu'aux asymétries d'information. Ni l'employeur, ni l'employé, ne peuvent être sûrs de l'information qu'avance chacun, surtout de la crédibilité de l'engagement et du contrat moral.

Ce doute a plus ou moins diminué avec les nouvelles méthodes du digital, qui permet d'avoir plus qu'on nous offre directement (réseaux sociaux, marqua employeur, expérience candidat...). Par ailleurs, les plateformes de recrutement ou job-boards fournissent une panoplie de profils qui permettent de trouver « la perle rare », surtout quand il s'agit d'un recrutement à l'échelle internationale ou régionale (en Afrique, par exemple).

Un changement de comportements et de règles de jeu qui s'impose aux entreprises, et bouscule leurs pratiques en la matière, et même la relation entre recruteur et candidat.

In fine, paraît-il que la tendance digitale a impacté même le processus classique du recrutement, avec des retombées sur le marché de l'emploi.

Tant de questionnements et de suppositions que nous souhaitons éclaircir avec des éléments de réponse recueillis par le biais d'une enquête terrain, auprès des différents acteurs impliqués.

Registre des résumés étendus

1^{er} Congrès International « Économie Digitale et PME en Afrique »

26 et 27 Avril 2019

CENTRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET PERFORMANCE DES PME – EPME

CR-EPME est un centre d'excellence accrédité par l'université et soutenus par des partenariats académiques internationaux (Institut de Recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), la Haute École de Gestion de Genève (Suisse), et l'Université de Lorraine (France)) et nationaux (Maroc PME, CNRST, ...).

Le domaine d'expertise du centre porte sur l'entrepreneuriat à travers l'enquête mondiale du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) réalisé chaque année depuis 2015, mais aussi à travers ses baromètres de performance d'internationalisation et de défaillance des PME (en cours de conception).

L'équipe du centre est composée de spécialistes universitaires, consultants et doctorants dans le domaine.

 eppme.2018@gmail.com

 www.fdc.ma/crepme

