

L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE DANS L'ACCELERATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DU ROYAUME : VERS L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE MAROCAIN

Tarik Kasbaoui

LRPFG, ENCGC, Université Hassan II de Casablanca

Abdelhamid Nechad

ENCGT, Université Abdelmalek Essaadi de Tanger

Ihssane Benhessou

LRPFG, ENCGC, Université Hassan II de Casablanca

RESUME

Dans le dernier rapport de l'European Center for Digital Competitiveness (ECDC) intitulé Digital Riser Report 2020, le Maroc occupe la 4^{ème} place dans la région MENA en matière de compétitivité digitale. Le même rapport stipule que les entreprises qui ont opté pour un modèle économique numérique dans leur stratégie de développement ont pu faire preuve de résilience et d'adaptabilité face aux pertes de revenus liée à la pandémie. Cette dernière, a permis une prise de conscience de la part de tous les acteurs de la société sur l'importance du digital dans le processus de croissance et de maîtrise des risques.

Le Maroc fait de la transition digitale un enjeu national dans le but d'optimiser son développement et d'adapter sa stratégie économique aux évolutions structurelles catalysées par la crise sanitaire actuelle. La création de l'Agence de développement du digital (ADD) en 2017, sous la tutelle du ministère de l'Industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique, dénote de cette initiative. Le Royaume met en place des dispositifs législatifs et des outils numériques pour accompagner les entreprises ainsi que les citoyens dans un nouveau paradigme sociétal qui allie la transition digitale au développement durable dans une société qui se veut plus inclusive et égalitaire. Il s'agit d'ériger le pays en tant qu'hub digital et technologique de référence au niveau du continent africain.

ABSTRACT

The latest report of the European Center for Digital Competitiveness (ECDC), entitled Digital Riser Report 2020, ranked Morocco in the 4th position within the MENA area in terms of digital competitiveness. The same report states that companies that have adopted a digital business model in their development strategy have been able to demonstrate both resilience and adaptability when it comes to dealing with the losses caused by the pandemic. As the world's economy is stumbling, this crisis brought awareness over the importance of digitalization, for it is a tool that has enabled many companies to prevent businesses from shutting down. It allows them to be more efficient in managing environmental and recession risks.

In order to cope with the current economic development paradigm, Morocco is making from digital transition a priority. It is about to allow companies to sidestep the consequences of the global economic crisis. The creation of the Digital Development Agency (ADD) in 2017, under the supervision of the Ministry of Industry, Trade and the Green and Digital Economy, reflects the initiative taken by the Moroccan government to monitor its digital transitioning. The kingdom is implementing new laws and adopting brand

new tools in order to make it easy for all civil society players to adapt to the new economic and social circumstances. There is no denying that the digital economy is an important factor that paves the way for both new and efficient opportunities for growth and sustainable development models in keeping with the tenets of social inclusion. The Moroccan digital strategy is about to turning the country into a major digital and technological hub in Africa.

Mots clés : stratégie numérique, transition numérique, stratégie de développement durable, inclusion financière, hub digital et technologique

INTRODUCTION

La digitalisation est la conséquence directe du développement des infrastructures de télécommunications et des réseaux à haut débit dans les années 1990, derrière l'acronyme NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de communications). Les évolutions technologiques et plus particulièrement d'internet et de l'informatique rendent possible le traitement numérique des données. Ce procédé, va donc transformer des processus et des outils traditionnels afin de les rendre plus performants. La transformation digitale, désigne, quant à elle, l'utilisation que se fait l'être humain de la transformation numérique de ces outils. Elle dépasse, donc, le cadre de simples innovations technologiques et sectorielles et participe de l'émergence d'une Nouvelle économie⁸⁴. Les innovations de la 4^{ème} Révolution numérique, mobilisent de grandes capacités de recherche, développement et transforment en profondeur les paradigmes⁸⁵ économiques hérités de la 2^{ème} Révolution industrielle. Ils sont à l'origine d'une nouvelle configuration organisationnelle : l'entreprise traditionnelle de l'héritage fordiste située à un endroit précis et qui répond à une logique de division du travail poussé à l'extrême devient caduc. Elle est remplacée par une nouvelle forme d'entreprise, dématérialisée, organisée en réseau et qui dispose de plus d'autonomie et de polyvalence.

La transformation digitale a donc un impact sur le modèle économique d'un pays en ce qu'elle vient redéfinir la nature des interactions de l'entreprise avec la sphère transactionnelle de ses parties prenantes⁸⁶.

L'usage démocratisé d'Internet associé au développement de l'intelligence artificielle et des impressions 3D permettent la numérisation du secteur médical au point que l'on parle, désormais, d'e-santé ou encore de secteur médical digitalisé. Ces mêmes impressions, sont donc une chance pour les pays qui manquent de sites industriels. Cette dématérialisation ouvre de nouvelles opportunités d'affaires, de croissance et de développement en créant de nouveaux marchés. C'est ainsi que le véhicule autonome vient cibler une population qui a connu des changements structurels au niveau de son mode de consommation : il permet de créer un marché pour des consommateurs de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux de développement durable et qui présentent un engouement pour les usages numériques. Le véhicule autonome vient monétiser le marché du développement durable et du digital.

Si la transformation digitale s'élargit dans le tissu économique marocain en raison de l'explosion du marché de l'Internet mobile, des freins persistent, au sein des entreprises, à l'adoption d'une stratégie numérique en raison de la complexité de celle-ci, du coût élevé de la transformation digitale et du manque de formation en interne autour de cette thématique. Or, la crise sanitaire de 2019 va venir bouleverser leurs modes managériaux et organisationnels face au risque d'effondrement de l'activité économique. Celle-ci a accéléré

⁸⁴Expression forgée en décembre 1996 par le magazine Business Week afin de rendre compte de la solidité de la croissance des Etats-Unis qui était majoritairement favorisé par les NTIC

⁸⁵Le mot "paradigme" a été fréquemment utilisé dans les années 1980 pour qualifier un environnement économique qui rompt avec les politiques de relance théorisées par John Maynard Keynes après la crise de 1929 et adoptées massivement avec succès après la seconde guerre mondiale aux Trente Glorieuses. Ces politiques de relances entraînent l'installation d'un climat qui favorise l'inflation par la demande (augmentation des prix) et la hausse de la dette publique sans augmentation de la croissance (phénomène de stagflation). La récession à la fin des années 1970 et au début des années 1980, (1^{er} choc pétrolier de 1973 et 2^{ème} choc en 1979 participent du ralentissement de l'économie mondiale, notamment de l'industrie manufacturière et de l'accélération de la hausse du chômage, de l'inflation et des déficits budgétaires dans la plupart des pays) marque l'échec des politiques keynésiennes au profit de politiques encourageant le libre marché tout en combattant l'inflation (incarnée par Margaret Thatcher).

⁸⁶Les parties prenantes (**stakeholders en anglais**) représentent l'ensemble des acteurs qui interagissent avec l'entreprise et qui ont un intérêt, ou non, dans l'activité de celle-ci de façon directe ou indirecte (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, ONG, communautés locales, collectivités locales, État...)

une prise de conscience de la part des entreprises du Royaume sur l'importance de l'intégration d'outils numériques dans leurs processus productifs. L'adoption généralisée du télétravail leur a permis de poursuivre leurs activités à distance et de maintenir leur performance dans un contexte où toute l'économie mondiale est en train de basculer dans la récession⁸⁷. Le Maroc, a su faire preuve d'agilité, de réactivité et de flexibilité en généralisant le télétravail pour limiter la propagation du virus tout en maintenant l'activité économique des entreprises à distance. Ce faisant, il force l'adaptation de celles-ci à la conjoncture économique mondiale en leur imposant la transition digitale pour assurer le maintien de la croissance en interne.

Il est alors légitime de se demander dans quelle mesure la crise sanitaire accélère-t-elle la transition numérique du Maroc et déclenche des changements structurels dans les paradigmes organisationnels de ses entreprises ? Si cette digitalisation est porteuse d'opportunité pour le pays en ce qu'elle a un impact direct sur le maintien de son activité économique, il lui est, toutefois, primordial de réussir et de maîtriser la transition numérique. En effet, ces changements structurels dans les paradigmes économiques apportent de nouveaux défis qu'il va falloir relever, dans une démarche proactive, pour anticiper les enjeux liés à l'adoption du digital dans le processus productif national.

1. LES EFFETS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE MODELE ECONOMIQUE MAROCAIN

1.1 LE RENFORCEMENT DE L'INDUSTRIE DES TELECOMMUNICATIONS

Ces dernières années, la digitalisation au Maroc a connu une évolution structurelle : en une décennie, le marché de l'Internet mobile a explosé ce qui renforce la position du secteur des télécommunications comme moteur important de développement et de croissance dans le pays. Selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), le taux de pénétration de la téléphonie mobile au Maroc dépasse les 137%. En moins d'un an, le parc global de la téléphonie mobile au sein du Royaume a connu un bond de 3,6 millions en passant de 45,87 millions, fin mars 2020, à plus de 49,47 millions d'abonnés au terme du premier trimestre 2021. Si pendant de nombreuses années, la révolution numérique a été portée par le mobile au sein du Royaume, celle-ci, a tout de même permis l'émergence d'un marché considérable pour l'économie des TIC (technologies de l'information et de la communication) et d'une industrie porteuse de croissance et créatrice d'emploi.

Le rapport dévoilé en 2020 par le « Digital report »⁸⁸, révèle quant à lui, que 59% de la population mondiale a eu accès à Internet en 2019. En Afrique, 34% de la population totale du continent a pu y avoir accès. Le même rapport stipule qu'au sein du Maroc, 69% de la population a eu accès à Internet en 2019, soit une nette augmentation de 13% par rapport à 2018, ce qui correspond à une augmentation de 2.9 millions de personnes, alors que la moyenne mondiale ne dépassait pas les 45%. Ceci vient mettre en relief, l'une des particularités de la révolution numérique au Maroc : la démocratisation du téléphone mobile est concomitante à la généralisation de l'utilisation d'internet. Désormais l'accessibilité à internet est facilitée par le téléphone mobile plutôt que par l'ordinateur. Les citoyens marocains, sont plus que jamais connectés aux réseaux sociaux : ce sont donc autant de personnes qui ont un accès direct à un marché dématérialisé.

La transformation digitale amorcée par l'utilisation du mobile et d'Internet apporte des changements structurels dans les us et coutumes des marocains. Les "*Jeunes millénials Marocains*"⁸⁹ ont grandi avec l'évolution des technologies qui leur ont facilité l'accès à l'information en modifiant leurs rapports au temps et à l'espace. Au cours des 20 dernières années, les applications mobiles et les divers réseaux sociaux vont se substituer aux supports classiques de médiatisation. Les marocains auront donc plus tendance à aller chercher l'information sur ces supports, ce qui va venir modifier leur comportement de consommation, si

⁸⁷En effet, cette épidémie a provoqué un arrêt de l'offre puisque les usines ne tournent plus. En confinant les pays, l'impact est sans appel sur la consommation des ménages, et par surcroît, sur la demande. La crise sanitaire perturbe profondément l'équilibre de l'offre et de la demande.

⁸⁸Le rapport Digital 2020 montre la place indispensable que le digital, le mobile et le social media ont désormais dans le quotidien des internautes du monde entier.

⁸⁹Les millénials, appelés génération Y ou encore digital natives, sont tous les jeunes nés entre 1980 et 2000, et qui ont donc grandi avec les évolutions technologiques des années 2000. Ils présentent une addiction aux réseaux sociaux et à Internet.

bien qu'ils ont auront tendance à s'orienter vers les achats en ligne plutôt qu'en magasins. Ce comportement de consommation représente une opportunité pour les marques et les entreprises qui ont su entamer leur transformation digitale : la digitalisation a favorisé l'émergence d'un marché virtuel à l'échelle nationale mais aussi mondiale.

1.2 LA TRANSFORMATION DIGITALE SIGNE L'AVENEMENT D'UNE NOUVELLE ECONOMIE MAROCAINE ADOSSEE A UN NOUVEL ORDRE NUMERIQUE⁹⁰CATALYSEE PAR LA CRISE SANITAIRE

S'il a fallu 130 ans pour atteindre les 5 milliards d'utilisateurs de téléphone dans le monde, en seulement 22 ans, le nombre d'internautes grimpe à 2,3 milliards. La transformation digitale marque, incontestablement, l'avènement d'une nouvelle ère⁹¹. En seulement deux siècles, les innovations technologiques ont induit des bouleversements majeurs au niveau des sociétés. Ils ont un effet majeur sur l'activité économique en impactant les outils de production⁹², sur des habitudes de consommation et sur l'organisation du territoire. Le Maroc a fait le pari de l'urbanisme intelligent à travers des partenariats internationaux qui jouent un rôle important dans la gestion de ses villes intelligentes⁹³. Le projet e-Medina Cluster amorce cette transformation de fond de la ville de Casablanca au profit d'un écosystème basé sur un modèle de partenariat entre le secteur public, le secteur privé et le citoyen et qui est facilité par l'utilisation des technologies. Ce projet, vise à augmenter l'efficacité, l'attractivité et la compétitivité d'une ville qui totalise 60% des échanges commerciaux du pays, 48% des investissements, 25% du PIB national et 46% de la population active. Cet urbanisme intelligent témoignant de l'initiative prise par l'Etat marocain, apporte des solutions efficaces et efficientes à la thématique du développement durable urbain dans le cadre d'une e-gouvernance⁹⁴ et accompagne la ville dans sa transition vers une économie « bas carbone »⁹⁵ et une croissance « inclusive » à l'image de l'Afrique du Sud. Dans la même démarche, la création de CasaNearShorePark, qui représente le plus grand « business park » d'Afrique, permet de développer divers projets et services connectés (e-gouvernement, e-administration et e-covoiturage) pour les quatre vingts entreprises opérant dans le secteur offshore. Ces écosystèmes numériques fondés sur l'économie collaborative ainsi que sur les données ouvertes⁹⁶ (open data) transcendent les modèles classiques de

⁹⁰Nouvelle ordre économique est une expression lancée, en mai 1974, au sein de l'O.N.U. pour mettre en valeur la nécessité du redressement des rapports économiques entre le Nord et le Sud et d'une meilleure prise en considération de leurs revendications. Le nouvel ordre numérique est néologisme qui sert à mettre l'accent sur la rapidité de la transition digitale à l'échelle planétaire.

⁹¹On assiste à une rupture du lien physique du site central de production au profit d'un réseau marqué par l'interdépendance dématérialisée de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Le travail à distance est désormais envisageable et permettrait d'imposer des charges de travail supplémentaires puisqu'il devient possible de continuer à œuvrer pour l'entreprise depuis son domicile.

⁹²A la fois matériels (impactant le capital productif) et immatériels (impactant le capital immatériel, souvent valorisé par le goodwill). Le capital productif est constitué de biens immobiliers, et de matériels de production. Le capital immatériel est l'ensemble des techniques, valeurs, et compétences non quantifiables d'une entreprise.

⁹³La ville intelligente est une ville qui s'appuie sur une procédure innovatrice de collecte et gestion de données (favorisée par les T.I.C.) pour garantir un contexte favorable à son développement (économique, social, ...) et à son environnement (qualité de vie, santé, sécurité, tourisme, ...). Il s'agit de la rendre efficiente en optimisant l'exploitation des infrastructures urbaines. Pour ce faire, il faut une interaction efficace des trois pôles d'acteurs de la ville : public, privé et citoyens.

⁹⁴L'e-gouvernance est l'utilisation par le secteur public des technologies de l'information et de communication pour améliorer l'accès à l'information et la qualité des prestations de services. Elle permet de rendre les autorités locales plus responsables, plus transparentes et plus efficaces. De plus, elle favorise et encourage l'implication du citoyen dans le processus de décision.

⁹⁵Economie bas carbone est adossée au concept de développement durable. 1980, est l'année à laquelle est apparue pour la première fois l'expression « Sustainable development » dans le rapport du Programme des Nations unies pour l'environnement sur la biodiversité. En 1987 le Rapport Brundtland (ancienne Premier ministre norvégienne et rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement) donne une définition claire du développement durable, « *c'est un développements qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre des leurs* ».

⁹⁶Open Data désigne des données que tout le monde peut utiliser ou partager

l'économie basée sur la centralisation. Ils permettent de passer d'une économie de production à une économie de transaction favorable à une croissance verte⁹⁷.

La crise sanitaire, quant à elle, est venue forcer le pas à diverses adaptations structurelles dans de nombreux secteurs du pays, à commencer par la réorganisation du secteur de la santé : collecte de données pour suivre la propagation du virus, suivi des déplacements de populations et adoption du pass sanitaire pour mieux l'endiguer, digitalisation de la collecte et de l'analyse des données statistiques pour une meilleure estimation des progrès réalisés, sont autant d'outils numériques qui viennent restructurer l'organisation de ce secteur. *La réactivité remarquable du Maroc face à la gestion de cette crise en misant sur la digitalisation du processus de prévention et de dépistage, l'a propulsé en tant que modèle en matière de gestion de celle-ci : Il fait mieux que les grands pays européens et se hisse dans le top 10 mondial en termes de vaccination.*

La pandémie a accéléré l'adoption des outils numériques par les entreprises du Royaume et leur a permis de prendre conscience de l'importance de leur intégration dans leur processus de production. Si le télétravail était encore, jusqu'alors, une pratique peu courante dans le pays, son adoption généralisée s'impose comme la solution qui va leur permettre de relever le défi de la baisse de leurs productions causée par les confinements à répétition. Ils peuvent ainsi poursuivre leur activité économique à distance et maintenir un certain niveau de croissance dans un contexte où toute l'économie mondiale est en train de basculer dans la récession. Une enquête menée par ReKroute.com sur les conditions de travail des cadres montre que 50% des entreprises marocaines ont mis plus de 80% de leur personnel au télétravail. La transition au digital apparaît comme le processus qui va leur permettre de maintenir un levier de croissance raisonnable en période de crise.

Le Maroc a su tirer profit de la conjoncture actuelle pour réaliser un bond en avant pour le numérique : il généralise son adoption à l'ensemble des parties prenantes de la société civile si bien que la crise sanitaire a accéléré de façon exponentielle son processus de transformation digitale. Tous les secteurs d'activité sont concernés par cette transformation, qu'il s'agisse du commerce, du domaine de la santé, des secteurs financiers ou encore de l'éducation. Alors qu'il faut **en moyenne plus d'un an aux entreprises pour mettre en place un dispositif facilitant le télétravail** ; le premier confinement a mis l'accent sur les capacités d'adaptation de celles-ci puisqu'elles ont dû se doter d'un tel dispositif en moins de 11 jours⁹⁸. L'éducation nationale a dû mettre en place des dispositifs dans l'urgence pour assurer la continuité des cours aux étudiants à distance. Ce changement de paradigme sociétal est le soubassement qui va permettre au pays de gagner en réactivité et en adaptabilité face à la nouvelle donne économique portée par la crise sanitaire. Ceci participe de l'émergence d'un nouveau modèle économique marocain, plus connecté et en phase avec la conjoncture économique mondiale. Il allie efficacité et efficience des outils numériques dans le processus de développement.

2. LE MAROC FAIT DE LA TRANSITION DIGITALE UN ENJEU NATIONAL : D'UN MOTEUR DE DEVELOPPEMENT PORTEUR D'OPPORTUNITES DE CROISSANCE A UNE VARIABLE D'AJUSTEMENT DE COMPETITIVITE ECONOMIQUE

2.1 LA TRANSITION DIGITALE REPRESENTE UN VERITABLE LEVIER D'ADAPTATION POUR LES ENTREPRISES FACE ADES RISQUES PLUS RECURRENENTS ET PLUS SYSTEMIQUES

⁹⁷Relever le défi du passage d'un mode de développement qui reposait essentiellement sur l'extraction d'énergies fossiles (charbon..), fortement émettrices de gaz à effet de serre à un développement qui allie croissance aux enjeux du développement durable. Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président du Medef (principal syndicat d'employeur français) depuis le 03 Juillet 2018, est convaincu "*que la technologie permettra de trouver un moyen de faire de la croissance sobre.*" Il cite l'exemple du secteur de la chimie qui a su maintenir une croissance soutenue tout en réduisant leurs émissions de 54% depuis 1990. "*Je ne crois pas à la stagnation séculaire. Nos économies ont plein de gisements de productivité devant elles. L'innovation doit nous aider à tous être gagnants, il n'y pas de fatalité*".

⁹⁸McKinsey, « *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever* », 05 Octobre 2020. L'étude porte sur un échantillon de 900 cadres dans le monde (toutes tailles d'entreprises et secteurs confondus) et s'attèle à cerner les changements organisationnels et technologiques provoqués par la crise dans le monde de l'entreprise.

Si la crise sanitaire a actualisé le débat sur les enjeux de la transformation digitale dans l'optimisation de l'efficacité de l'entreprise, l'efficacité d'une telle transition n'est plus à démontrer. On note une prise de conscience à la fois des entreprises et des citoyens marocains sur l'importance de la transition digitale en ce qu'elle permet de conjurer le spectre des confinements à répétition. La stratégie de développement⁹⁹ de l'entreprise doit l'inclure dans son agenda : c'est clairement devenu un atout de croissance économique qui lui permet d'optimiser ses ressources et gagner en productivité. Selon le rapport de McKinsey Global de 2014 « *l'adaptation au numérique représente pour les entreprises un impératif urgent, autant qu'une opportunité majeure pour leur compétitivité* ». ¹⁰⁰La crise sanitaire a accéléré la transformation digitale des entreprises d'environ sept ans : 72 % des entreprises qui ont commencé à utiliser, en premier, les nouvelles technologies pendant la crise rapportent une très bonne gestion de la Covid-19 dans leur entreprise, contre seulement 33 % pour le reste¹⁰¹. Ceci prouve que c'est un véritable levier d'action pour l'adaptation des entreprises face aux évolutions aussi bien conjoncturelles que structurelles de leur environnement organisationnel. Cette faculté d'adaptation est d'autant plus primordiale que le nombre de risque ¹⁰²à la surface de la planète est de plus en plus important. D'après l'ONU, le nombre de catastrophes naturelles a presque doublé en 20 ans. Selon l'organisation internationale, le changement climatique est le principal facteur qui a doublé le nombre des catastrophes naturelles en vingt ans : « *Le risque de catastrophe devient systémique* » et doit donc faire l'objet de prévention de la part des Etats et des entreprises. La crise sanitaire de 2019 a remis à l'ordre du jour les efforts qui doivent être fournis à l'échelle nationale et internationale pour éviter la rupture de l'ordre naturel, économique ou social.

2.2 LA TRANSITION DIGITALE CONFERE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL AUX ENTREPRISES DANS LES DOMAINES OU LE VIRAGE DIGITAL N'A PAS ENCORE ETE TOTALEMENT ACCOMPLI

La transformation digitale, permet à l'entreprise d'avoir accès à un marché virtuel inégalé de consommateurs et favorise, ce faisant, l'optimisation de son processus de vente. Ceci participe de la constitution de bases de données qui seront exploitables par les entreprises du royaume. Ces dernières pourront donc mieux cibler¹⁰³ les marocains en s'adaptant à leurs modes de communication¹⁰⁴, et par surcroît, mieux se positionner sur le marché local. Il s'agit de capitaliser sur leur image marketing pour toucher le plus grand nombre par le biais de l'humour sur fond d'une communication audiovisuelle adaptée par une génération qui a évolué avec le développement des NTIC.

*La marketplace*¹⁰⁵ marocaine *Jumia*¹⁰⁶ montre l'adaptation du marché aux évolutions des modes de consommation des marocains. Cette plateforme mise sur la vente en ligne et permet à ces derniers d'opter

⁹⁹La stratégie de développement d'une entreprise permet de déterminer les facteurs clé de réussite qui vont lui procurer un **avantage concurrentiel sur la concurrence** : Il s'agit de faire aussi bien qu'eux si ce n'est mieux. Il existe 4 principales stratégies :

La **stratégie de domination par les coûts** : Réduction des coûts (charges variables et fixes), pour proposer des biens moins chers que la concurrence.

La **stratégie d'innovation et de technologie** : se distinguer des autres grâce aux **innovations technologiques**

La **stratégie de différenciation** : il s'agit de se démarquer de ce que fait la concurrence

Les **stratégies de coopération** : L'entreprise décide de **coopérer** avec d'autres entreprises. La coopération permet à chacune de se **spécialiser sur une activité**.

¹⁰⁰ Rapport de McKinsey Global Institute, *Accélérer la mutation numérique des entreprises*, 2014.

¹⁰¹McKinsey, « *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever* », 05 Octobre 2020.

¹⁰² Risque comme rupture de l'ordre naturel, économique ou social. Il fonction de deux paramètres de probabilité et de gravité. La catastrophe est l'actualisation du risque. Risque = aléa + vulnérabilité.

¹⁰³Le ciblage est l'avant dernière étape de la démarche stratégique : il vient après la segmentation du marché et avant de définir son positionnement.

¹⁰⁴La génération Y préférée les réseaux sociaux aux supports de média classique (télévision, journaux)

¹⁰⁵ **La marketplace est un service d'intermédiation commerciale à l'image d'Amazon, d'Ebay ou encore de Cdiscount. C'est une plateforme numérique qui met à disposition des espaces de vente pour des vendeurs indépendants, qu'ils soient professionnels ou particuliers. Ils accèdent ainsi à un plus grand nombre de clients tout en bénéficiant de garanties de paiement.**

¹⁰⁶ Marie De Vergès, « *Jumia se rêve en Amazon africain* », Le Monde, 15 avril 2018.

soit pour le paiement à la livraison ou bien pour le paiement mobile en ligne grâce aux services de la plateforme, mobile money¹⁰⁷. Pour sa part, l'administration marocaine essaie de suivre cette évolution sociétale en digitalisant de plus en plus ses prestations. Ainsi, l'accessibilité à l'information devient un facteur clé de compétitivité dans le pays. En effet, les entreprises peuvent désormais élaborer des stratégies digitales marketing non seulement pour leur notoriété, mais aussi pour attirer et fidéliser les marocains autour de produits favorisant davantage la digitalisation du Royaume à l'instar de la plateforme Jumia.

2.2 LA CORRELATION POSITIVE ENTRE L'ADOPTION D'UNE STRATEGIE NUMERIQUE ET LA CROISSANCE GLOBALE DE LA PRODUCTIVITE

Les externalités positives de la transition digitale au Maroc ne sont plus à démontrer. Sa généralisation va venir booster directement l'industrie du numérique et donc sa part dans le PIB national. Son impact sur la croissance directe est indéniable au point que l'on parle de PIB numérique¹⁰⁸. Parallèlement, l'adoption d'outils numériques va renforcer la productivité en permettant un gain de temps considérable. Il y a alors un gain de productivité, lequel est une conséquence indirecte de cette transition digitale.

Le Maroc a saisi l'importance de la digitalisation en tant que variable d'ajustement de compétitivité et de développement économique. D'une part, elle permet aux entreprises d'adopter le numérique dans leur alignement stratégique afin de d'optimiser leur croissance ; d'autre part, elle propulse le Royaume en tant qu'acteur stratégique dans le développement du continent africain, raison pour laquelle PwC a choisi Casablanca pour l'ouverture de son second « Expérience Center » sur le continent africain. Après un bilan plus ou moins mitigé sur la réussite de sa transition numérique au cours des 20 dernières années, les autorités, conscientes des opportunités de développement de cette transition digitale, vont faire de celle-ci, l'enjeu d'une politique nationale. Le 14 septembre 2017, la loi cadre n°61-16 vient sceller cette initiative et permet la création de l'Agence du Développement Digital (ADD). Elle a pour objectif de mettre en place un cadre normatif pour les produits et services numériques, d'amorcer la digitalisation des administrations et d'œuvrer à la mise en place d'une inclusion digitale durable à travers les startups.

2.3 PLUS QU'UNE VARIABLE D'AJUSTEMENT DE COMPETITIVITE ECONOMIQUE, LA DIGITALISATION RENOUE LE MAROC AVEC UN MODELE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE COMPATIBLE AVEC SES ENGAGEMENTS EN MATIERE DE CROISSANCE DURABLE¹⁰⁹

La crise sanitaire remet à l'ordre du jour l'importance pour les entreprises marocaines de s'adapter aux problématiques liées à l'environnement et d'entamer leur transition écologique à travers la maîtrise de leur transition numérique : les innovations technologiques permettent de concevoir des outils améliorant la gestion de l'énergie, des ressources et du transport ce qui participe de la réduction de l'empreinte carbone.

¹¹⁰Le Royaume du Maroc a entamé un processus de mise en place d'une stratégie nationale à la fois de transformation digitale et d'adaptation au changement climatique. L'enjeu de la réussite de cette transition est de taille en ce qu'il va lui permettre d'entrer de plein fouet dans la 4^{ème} révolution industrielle à travers « bonds technologiques »¹¹¹ de certaines étapes du processus de modernisation. Il s'agit alors pour le Maroc de bénéficier des externalités positives que procurent ces projets d'innovations afin de réaliser un saut qualitatif, limite générationnel, dans le développement de son économie. C'est ainsi qu'il a utilisé la crise sanitaire à bon escient pour moderniser son volet social : désormais les outils digitaux permettent de mieux tracer les citoyens pour optimiser la distribution des subventions qui leur ont été adressées pendant les différents connus par le pays.

¹⁰⁷Plateforme qui facilite les paiements en ligne et les transferts d'argent grâce au mobile

¹⁰⁸ McKinsey France, *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*, p.101-p109, 01 Septembre 2001.

¹⁰⁹ 22^{ème} conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Organisé à Marrakech du 07 au 18 Novembre 2016.

¹¹⁰L'*empreinte carbone* est un indicateur qui vise à mesurer l'impact d'une activité sur l'environnement, et plus particulièrement les émissions de gaz à effet de serre

¹¹¹ Le *leapfrog* digital en *Afrique* : les innovations technologiques permettent au continent africain de sauter des étapes dans le processus de développement.

Le Royaume mène de front un double défi qui est celui de sa transition digitale et de sa transition écologique. Le développement du modèle économique marocain s'articule, donc, autour de deux écosystèmes, qui sont imbriqués l'un dans l'autre. L'enjeu pour le pays est d'accompagner l'ensemble des parties prenantes de la société civile dans cette transition digitale, en ce qu'elle est porteuse d'une croissance durable, surtout en période de crise comme celle que nous vivons actuellement. Ceci dit, si le Maroc a géré d'une main de maître la crise sanitaire au point qu'il est considéré comme un modèle ayant fait preuve de résilience, d'adaptabilité, d'efficience¹¹² et d'efficacité¹¹³ sur la scène internationale, cette dernière a bafoué sa culture de résistance au changement¹¹⁴ en forçant l'adaptation des marocains au télétravail ou encore aux cours à distance. La pandémie est donc venue accélérer un processus de digitalisation, déjà à l'œuvre, dans le pays en y apportant des évolutions structurelles. Le défi pour le pays est d'accompagner les différents acteurs de la société dans cette transition et parvenir à se propulser en tant que puissance régionale. Il s'agit donc de passer de la transition digitale accélérée par la crise sanitaire, à une digitalisation effective qui touche l'ensemble des parties prenantes.

DE LA TRANSITION DIGITALE A LA TRANSFORMATION DIGITALE

3.1 L'OPTIMISATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE PASSE PAR LA MAITRISE DE L'INCLUSION FINANCIERE A TRAVERS LA REHABILITATION DU CAPITAL HUMAIN

D'après la banque centrale, le taux de bancarisation du pays s'est établi à 78% à juin 2020. 22% de la population marocaine est donc quasi exclue du système financier. **Dès 2016, le Maroc a utilisé le mobile, qui a une très forte pénétration au Royaume pour développer un écosystème de paiement mobile adapté à une population non bancarisée, et d'accélérer, ce faisant, l'inclusion financière des personnes et des micros-entreprises qui n'ont pas de comptes bancaires.** Conscient de l'impact de l'inclusion financière dans la promotion d'une croissance inclusive alignée aux objectifs de développement durable, le Maroc, dès 2019, se dote d'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) qui **contribue à faire passer une grande partie de son économie informelle à l'économie formelle par le biais des services de paiement mobiles.** Elle vise à améliorer l'accès aux services financiers : l'objectif étant de passer, sur une durée de cinq ans, d'un taux de pénétration des comptes financiers de 34% à 47% de la population adulte. **Le nombre de personnes qui ont un compte de paiement mobile devrait donc passer à 5 millions d'ici 2024.** Une campagne marketing sera lancée début 2021 pour promouvoir l'utilisation des services de paiement mobile par le Groupement d'intérêt économique GIE¹¹⁵. Il s'agit de sensibiliser et d'accompagner, à la fois, le citoyen marocain et les entreprises du Royaume sur les opportunités que leur ouvre ce mode de paiement en ligne.

Relever le défis de la transformation digital c'est releverle défis dela formation. Selon *l'Union Internationale des Télécommunications* (UIT) l'Afrique était la dernière région du monde, en 2017, avec un niveau de compétences TIC en dessous de la norme mondiale¹¹⁶. L'enjeu pour le Maroc, est d'être proactif dans sa capitalisation sur la réhabilitation du capital humain. Des initiatives doivent être prises pour démocratiser les compétences liées aux innovations technologiques et sensibiliser les marocains sur les rouages de l'économie numérique. La maîtrise de la transition digitale au Maroc ne peut se faire sans

¹¹²L'efficience est l'aptitude d'un individu ou d'une machine à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de coûts, d'effort, d'énergie et de moyens. Elle est liée à l'optimisation des moyens disponibles ou alloués pour atteindre un résultat. C'est donc l'aptitude à réaliser de manière rationnelle de bonnes performances.

¹¹³L'efficacité c'est la capacité à atteindre des objectifs prédéfinis sans considération des moyens utilisés.

¹¹⁴Concept abordé par Coch et French (1948) et inspiré des travaux de Lewin (1951) sur la dynamique des groupes. la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise.

¹¹⁵Coopération regroupant tous les acteurs de l'écosystème de paiement mobile.

¹¹⁶Rapport de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), *L'indice de développement des TIC*, 2017.

l'adaptation du système éducatif aux évolutions de la digitalisation de l'économie, en grande partie déjà amorcée dans le contexte de crise actuelle.

3.2 LE RENFORCEMENT DU CADRE JURIDIQUE :

Le Plan National de la Réforme de 2018-2021, amorce un programme de digitalisation des services publics marocains. L'objectif, étant, d'apporter à termes des modifications structurelles qui vont optimiser l'efficacité de ladite Administration. C'est ainsi qu'une plateforme sera mise en place pour faciliter la déclaration en ligne des impôts : elle va totaliser environ sept millions d'opérations en 2019, selon le rapport annuel de la DGI.

Le Maroc a intégré la nécessité de légiférer dans un cadre de plus en plus digitalisé et qui pose de nouveaux enjeux, notamment en matière de télétravail. Si ce processus ne se fait pas du jour au lendemain, le pays va se doter d'une loi, élaborée conjointement par les ministères de la fonction publique et du numérique, sur l'administration numérique.

Si le Maroc a su être réactif dans sa gestion de la conjoncture sanitaire actuelle en capitalisant sur le télétravail pour limiter la propagation du virus tout en maintenant l'activité économique du pays, celui-ci était ne relevait pas d'un cadre juridique particulier. Conscient des ajustements qui doivent être opérés pour l'encadrer juridiquement, le ministère de Travail est en train d'élaborer des projets de loi qui vont dans ce sens. Le ministère de la Réforme de l'administration, quant à lui, a préparé un projet de décret sur le télétravail dans la fonction publique. Cette prise d'initiative, témoigne de l'état d'esprit du pays qui statue, d'ores et déjà, sur la digitalisation à l'œuvre dans la société et accélérée par la crise sanitaire. Le projet va constituer un cadre référentiel qui précipitera l'interconnexion des administrations et améliorer l'accès aux services publics numériques.

Ceci dit, la digitalisation au Maroc n'est pas du seul ressort du gouvernement. Elle exige l'apport des investissements privés indispensables à l'essor d'une économie numérique rentable. Il s'agit donc de créer les conditions nécessaires de confiance et de coopération entre les acteurs en mettant à jour le cadre juridique au Maroc. Elaborer un code qui assouplit les réglementations du droit des affaires, a pour but de garantir la sécurité juridique et judiciaire des investisseurs et des entreprises. La finalité de ces réformes est de constituer un socle juridique qui va faciliter l'intégration du Maroc au marché africain qui totalise 1,2 milliards de personnes, en encadrant la culture de l'e-commerce¹¹⁷ qui se développe dans la société marocaine.

Fort de sa stabilité géopolitique et sur fond de transformation, le Maroc va s'imposer en tant qu'hub technologique majeur sur le continent africain.

CONCLUSION

L'adoption d'un écosystème favorable au développement d'une économie digitale est plus que jamais primordiale pour les entreprises du Royaume afin de renouer avec la croissance malgré les conséquences du confinement sur l'économie mondiale. Ces projets d'innovation favorisent la résilience des entreprises et facilitent la réactivité du *business model*¹¹⁸ aux aléas conjoncturels de la donne économique. La crise sanitaire est venue consolider la transition digitale du Maroc. La dématérialisation des services touche tous les niveaux qu'il s'agisse d'entreprises, d'administrations, de services publics ou encore des banques. Ses effets à la fois directs et indirects sont incontestables sur la transformation de l'environnement économique et social du Maroc. Cet élan est généralisé d'autant qu'il fait partie d'une politique nationale pour transformer le Maroc en hub technologique majeur sur le continent africain, conciliant croissance et développement durable, sur fond d'inclusion financière.

Pour réussir cette transition, il faut relever un double défi : se doter d'un arsenal juridique pour encadrer les changements structurels qui ont été catalysés par la crise sanitaire et sensibiliser les marocains sur les opportunités apportées par la transition numérique qui transforme l'économie de production en une économie plus axée sur la transaction.

¹¹⁷L'e-commerce est l'un des meilleurs moyens pour les entrepreneurs de créer une entreprise rentable et durable.

¹¹⁸Le business model a pour fonction de décrire la manière dont une entreprise crée de la valeur et assure ainsi sa propre pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages consultés :

1. Bairoch Paul, *Mythes et paradoxes de l'économie mondiale*, La Découverte, 1993.
2. Bairoch Paul, *Victoires et déboires, histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours, t.3, Le XX^e siècle*, Gallimard (Folio), 1997.
3. Bayart Jean-François, *L'Etat en Afrique. La politique de ventre*, Fayard, 1989 et 2006.
4. Braudel Fernand, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, t.3, Le Livre de Poche*, 1979.
5. Braudel Fernand, *Grammaire des civilisations*, Flammarion, 1993.
6. Brunel Sylvie, *L'Afrique*, Bréal, 2004.
7. De Vergès Marie, « *Jumia se rêve en Amazon africain* », Le Monde, 15 avril 2018.
8. Diop Cheikh Anta, *L'Afrique noire précoloniale, étude comparée des systèmes politiques et sociaux de l'Europe et de l'Afrique noire de l'Antiquité à la formation des Etats modernes*, 1960. Présence africaine, 1987.
9. Dollfus Olivier, *La mondialisation*, 3^{ème} édition, Presses de Sciences Po, 2007.
10. Govindarajan.V, Trimble.C, *The OtherSide of the Innovation. Solving the ExecutionChallenge*, Cambridge, Harvard Business Press Review, 2010.
11. Jacquet Pierre, Tubiana Laurence, *Regards sur la Terre 2008*, Presses de Sciences Po, 2007.
12. Kabou Axelle, *Et si l'Afrique refusait le développement ?* L'Harmattan, 1991.
13. Krugman Paul, *La mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites du libre-échange*, La découverte, 1998.
14. Lemarchand Phillipe, *Atlas de l'Afrique, géopolitique du XXI^e siècle*, Atlande, 2006.
15. Manga R.M, « *Les TIC, nouvelles formes d'action politique. Le cas des diasporas africaines camerounaises* », Afrique contemporaine, n° 234, p. 127-140, 2010.
16. McKinsey, *US Productivity Growth 1995-2000: Understanding the Contribution of Information Technology Relative to Other Factors*, McKinsey Global Institute, Washington, DC, 2001.
17. McKinsey France, *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*, p.101-p109, 01 Septembre 2001.
18. NgodiEtanislas, *Pétrole et géopolitique en Afrique centrale*, l'Harmattan, 2008.
19. Prahalad C.K, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Philadelphie, Wharton SchoolPublishing, 2004.
20. Prenant.A&Semmoud. B, *Maghreb et Moye-Orient, espèces et sociétés*, chapitres 3, 4, 5 et 6, Paris, Ellipses, 1997.
21. Rémond René, *Regard sur le siècle*, Presses de Sciences Po, 2000.
22. Stiglitz Joseph, *La grande désillusion*, Fayard, t.1 et 2, 2002 et 2006
23. ThébaultVicent (dir.) et Pourtier Rolland, *Géopolitiques de l'Afrique et du Moyen-Orient*, Nathan, 2006.
24. Veyret Yvette, *Les risques*, Sedes, 2003.
25. **Rapports et articles consultés**
26. IFRI, « *1900-2000 : cent ans de relations internationales* », revue politique étrangère, n°3-4, automne-hiver 2000.
27. Rapport de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), *L'indice de développement des TIC*, 2017
28. Rapport de McKinsey Global Institute, *Accélérer la mutation numérique des entreprises*, 2014.