

Received: 20-05-2024 | Approved: 04-06-2024 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss24066>

**LE LEADERSHIP NUMERIQUE AU MAROC, IMPLICATIONS  
POUR LE DEVELOPPEMENT AFRICAIN :  
LES DEFIS ET LES OPPORTUNITES DES NOUVELLES FORMES  
DE TRAVAIL AU MAROC**

**DIGITAL LEADERSHIP IN MOROCCO, IMPLICATIONS FOR AFRICAN  
DEVELOPMENT: THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES  
OF NEW FORMS OF WORK IN MOROCCO**

**LOUBARIS Rania**

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc  
(rania\_loubaris@um5.ac.ma)

**EL HADDAD Mohamed Yassine**

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc  
(Mohamed-yassine.elhaddad@fsjes-agdal.um5.ac.ma)

**Résumé :**

Cette recherche examine l'impact du leadership numérique sur la performance des entreprises au Maroc à travers une enquête sur 58 entreprises leaders situées dans les villes économiquement stratégiques de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Ces villes, choisies pour leur rôle pionnier dans l'adoption du numérique, reflètent la diversité sectorielle du pays, offrant ainsi une perspective riche sur les dynamiques du leadership numérique.

L'analyse, basée sur un taux de réponse de 90%, utilise des méthodes de corrélation pour traiter les données recueillies via un questionnaire détaillé distribué électroniquement. Ce travail souligne l'importance de l'intégration des technologies numériques dans les stratégies de leadership pour améliorer la compétitivité des entreprises.

**Mots clés :** Transformation numérique, Leadership, Performance des entreprises, Innovation, Maroc.

**Abstract:**

This study investigates the impact of digital leadership on business performance in Morocco, surveying 58 leading companies in the key economic cities of Rabat, Salé, Casablanca, and Tanger. Selected for their pioneering role in digital adoption, these cities represent the country's sectoral diversity, providing a comprehensive view of digital leadership dynamics.

Based on a 90% response rate, correlation techniques were applied to analyze data collected through a detailed questionnaire distributed electronically. The findings emphasize the critical role of integrating digital technologies into leadership strategies to enhance business competitiveness.

**Keywords:** Digital Transformation, Leadership, Business Performance, Innovation, Morocco

## **Introduction**

L'Afrique connaît actuellement une transformation numérique rapide, amplifiée par la nécessité de reconstruire après la pandémie de COVID-19. Les dirigeants africains sont incités à investir dans des technologies innovantes afin de surmonter les obstacles au développement inclusif et de stimuler la croissance économique. La révolution digitale en cours affecte profondément toutes les entreprises, ce qui nécessite une réévaluation des modèles de leadership et d'organisation du travail. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements pour rester compétitives sur le marché mondial (Drucker, P. F., 1974). La transformation numérique en Afrique est perçue comme un moyen d'optimiser l'influence du continent dans divers secteurs, notamment la santé, l'énergie, les transports, l'agriculture, l'éducation et l'accès aux services sociaux. En investissant dans ces domaines, les pays africains peuvent non seulement améliorer la qualité de vie de leurs citoyens, mais aussi renforcer leur position sur la scène internationale (Porter, M. E., & Millar, V. E., 1985). En ce qui concerne le Maroc, le marché du travail est confronté à plusieurs défis, notamment l'intégration insuffisante des jeunes et des femmes, la lente création d'emplois et la prédominance du travail informel. Ces défis entravent le développement économique et social du pays et nécessitent une action urgente. Cependant, malgré ces défis, il existe des opportunités pour améliorer la qualité des emplois et augmenter la contribution du marché du travail à la croissance économique du Maroc. Cela implique la mise en place d'un cadre réglementaire plus souple et transparent pour favoriser le développement du secteur privé et stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat (Westerman et al., 2014 et Nonaka, I., & Takeuchi, H., 1995).

La transformation numérique en Afrique offre à la fois des défis et des opportunités pour les dirigeants et les travailleurs. En investissant dans des technologies innovantes et en mettant en place des politiques favorables au développement économique inclusif, les pays africains, y compris le Maroc, peuvent transformer leur économie et créer un avenir prospère pour tous leurs citoyens (Mintzberg, H., 1973). Dans le cadre de cette étude, nous entreprendrons une exploration approfondie de la littérature existante sur le leadership à l'ère du numérique en Afrique. Nous examinerons les différentes recherches, à travers l'étude de cas menée pour comprendre comment les dirigeants Marocains abordent les défis et saisissent les opportunités liés à la transformation numérique dans leurs entreprises. Cela nous permettra de contextualiser notre analyse et de découvrir les tendances, les meilleures pratiques et les défis communs auxquels sont confrontés les leaders africains dans ce contexte en évolution rapide.

Par ailleurs, les entreprises marocaines ne peuvent faire l'exception compte tenu de leur environnement caractérisé par une concurrence très acharnée. Il est donc évident que les meilleures conditions de collaboration dans les chaînes logistiques peuvent offrir aux entreprises

marocaines un avantage concurrentiel par rapport aux pays de même envergure et contribuer à une plus grande intégration du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale.

L'origine de cette problématique vient du rôle du secteur logistique au Maroc, ce secteur est au cœur du modèle de développement de la compétitivité des entreprises, avec ses défis et ses opportunités. En effet, le secteur joue un rôle majeur et déterminant dans l'amélioration de la compétitivité de l'économie marocaine. Il est créateur de grande valeur ajoutée et il contribue fortement à la création de l'emploi. Il pourrait permettre au Maroc d'intégrer des fonctions de l'entreprise qui sont encore réservées aux pays développés.

C'est dans ce cadre que plusieurs entreprises marocaines se sont intéressées à la maîtrise et à l'optimisation des maillons des chaînes d'approvisionnement avec des contraintes de temps, de fiabilité et de qualité qui sont nouvelles. Les donneurs d'ordre évoluent vers la livraison "juste à temps" qui se traduit, pour le partenaire marocain, par la maîtrise de délais de livraison.

L'objectif de ce travail de recherche consiste à apporter une réponse à la question suivante:

Comment et dans quelles conditions la collaboration de flux logistiques entre donneur d'ordre et prestataire logistique permet-elle d'améliorer la performance logistique des donneurs d'ordre au Maroc ?

### **Revue de littérature**

Dans les dernières décennies, l'Afrique a connu une transformation numérique rapide qui a redéfini le paysage technologique et économique du continent. Les avancées technologiques, en particulier dans les domaines des télécommunications et de l'informatique, ont ouvert de nouvelles perspectives et ont été un catalyseur pour le développement économique et social (Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H., 2011). L'adoption croissante des technologies numériques a été une tendance majeure. Avec une augmentation significative de la pénétration d'Internet et une adoption généralisée des Smartphones, le continent a progressivement surmonté les obstacles géographiques et économiques (Porter, M. E., & Millar, V. E., 1985). Ces progrès ont permis un accès accru à l'information, aux services et aux marchés pour les populations africaines. Dans divers secteurs, les technologies numériques ont été intégrées pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la qualité des services. Par exemple, les services bancaires mobiles ont transformé le paysage financier en permettant à des millions de personnes auparavant non bancarisées d'accéder à des services financiers de base. De même, les solutions de télémédecine ont comblé les lacunes en matière d'accès aux soins de santé dans les zones rurales et mal desservies. L'éducation a également bénéficié de cette transformation, avec des initiatives visant à fournir un accès à

l'éducation en ligne et à des ressources pédagogiques numériques. De même, dans le secteur agricole, les technologies numériques sont utilisées pour fournir des informations météorologiques en temps réel, des conseils agronomiques et des services de commercialisation aux agriculteurs.

Cependant, cette transition vers un environnement numérique présente également des défis en termes d'infrastructure, de compétences et de réglementation. Pour tirer pleinement parti des avantages de la révolution numérique, il est essentiel que les gouvernements et les acteurs du secteur privé investissent dans le développement de l'infrastructure numérique, la formation des compétences numériques et la création d'un environnement réglementaire favorable. Dans ce contexte de transformation numérique, le leadership joue un rôle crucial. Les leaders doivent être capables de naviguer dans un environnement en constante évolution, de stimuler l'innovation et de favoriser une culture d'apprentissage continu (Nonaka, I., & Takeuchi, H., 1995). Ils doivent également être conscients des défis et des opportunités associés à cette transition vers un environnement de travail numérique. Les défis du leadership à l'ère numérique incluent la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences en matière de communication et de gestion de la collaboration à distance.

De plus, les leaders doivent être conscients des risques liés à la cybersécurité et à la protection des données, et être en mesure de mettre en place des mesures appropriées pour atténuer ces risques (Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M., 1998). Cependant, malgré ces défis, le leadership à l'ère numérique offre également des opportunités sans précédent pour stimuler l'innovation, favoriser la croissance économique et promouvoir l'inclusion sociale. En adoptant une approche proactive et axée sur les résultats, les leaders peuvent positionner leurs organisations pour réussir dans cet environnement numérique en constante évolution, tout en contribuant à la transformation socio-économique de l'Afrique.

### **1-1 Analyse des défis du leadership à l'ère numérique au Maroc :**

Dans un environnement numérique en constante évolution, les leaders au Maroc sont confrontés à une série de défis uniques qui nécessitent une adaptation rapide et une vision stratégique. Ces défis reflètent les changements profonds induits par la transformation digitale des entreprises et l'émergence de nouvelles formes de travail dans un contexte numérique.

- **Transformation digitale des entreprises : Un défi prégnant pour les leaders marocains**

La transformation digitale représente un défi majeur pour les leaders marocains. Dans un contexte de rapide évolution technologique, les entreprises du Maroc doivent adopter de nouvelles technologies, revoir leurs modèles d'affaires et redéfinir leurs processus opérationnels pour rester

compétitives sur le marché mondial (Lee, J. N., Miranda, S. M., & Kim, Y. M., 2002). Au cœur de cette transformation se trouve l'adoption de nouvelles technologies telles que les logiciels de gestion intégrée, le cloud computing, l'analyse de données et l'internet des objets. Parallèlement, cette transition exige une révision des modèles d'affaires traditionnels, pouvant impliquer une diversification des produits, une refonte des canaux de distribution ou une transition vers des modèles d'abonnement basés sur le cloud (Chen, Wei, 2020). De plus, la transformation digitale implique une redéfinition des processus opérationnels vers des workflows numériques, automatisés et optimisés (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., 2011). Naviguer dans cette transformation complexe nécessite de surmonter des défis tels que la résistance au changement, les contraintes budgétaires et les enjeux liés à la sécurité des données. Malgré ces obstacles, la transformation digitale offre des opportunités pour les entreprises marocaines d'innover et de renforcer leur compétitivité mondiale, à condition que les leaders adoptent une approche proactive, investissent dans le développement des compétences numériques et encouragent une culture d'innovation et d'adaptabilité.

- **Gestion des équipes virtuelles : Un défi majeur dans un environnement de travail en constante évolution**

Ensuite, vient la gestion des équipes virtuelles qui représente un défi majeur pour les leaders marocains dans un environnement de travail en constante évolution. Avec l'avènement du travail à distance et des collaborations virtuelles, les entreprises au Maroc se retrouvent confrontées à la nécessité de coordonner des équipes dispersées géographiquement, ce qui exige des compétences de leadership particulières et des stratégies de gestion adaptées. L'essor du travail à distance a entraîné une dispersion géographique des équipes, souvent réparties sur différents sites ou travaillant à partir de différents endroits, que ce soit à travers le pays ou à l'étranger (Bughin, J., Catlin, T., & LaBerge, L., 2018). Cette dispersion peut poser des défis en termes de coordination, de communication et de collaboration, car les membres de l'équipe ne sont pas physiquement présents dans le même lieu. Les leaders doivent donc être capables de mettre en place des outils et des processus efficaces pour faciliter la collaboration à distance et garantir que les membres de l'équipe restent connectés et alignés sur les objectifs communs. En outre, maintenir l'engagement, la cohésion et la productivité des équipes virtuelles représente un défi supplémentaire pour les leaders marocains. L'absence de contact physique peut entraîner un sentiment d'isolement chez les membres de l'équipe et compromettre leur motivation et leur engagement. Les leaders doivent donc adopter des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion, la reconnaissance et le soutien mutuel au sein de l'équipe, tout en encourageant une culture de confiance et de responsabilisation.

Pour relever ces défis, les leaders marocains doivent mettre en place des outils de communication efficaces qui permettent aux membres de l'équipe de rester en contact et de collaborer de manière transparente, quel que soit leur emplacement géographique (Chen, Wei, 2018). Cela peut inclure l'utilisation de plateformes de visioconférence, de messagerie instantanée et de gestion de projet en ligne, ainsi que la mise en place de réunions régulières et de sessions de travail virtuelles pour favoriser la communication et la collaboration.

- **Adaptation aux nouvelles technologies : Un défi majeur et continu dans un environnement numérique en constante évolution**

La nécessité d'une adaptation constante aux nouvelles technologies constitue un défi majeur et continu pour les leaders marocains dans un environnement numérique en constante évolution. L'émergence rapide de technologies innovantes telles que l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT) et la blockchain exerce une pression constante sur les entreprises au Maroc pour rester à la pointe de ces avancées technologiques et maintenir leur compétitivité mondiale. L'IA révolutionne de nombreux secteurs de l'économie marocaine, de la finance à la santé en passant par l'industrie manufacturière, avec des applications allant de l'automatisation des processus commerciaux à l'analyse avancée des données. Les leaders marocains doivent comprendre ces implications technologiques et les intégrer stratégiquement pour améliorer l'efficacité opérationnelle, stimuler l'innovation et répondre aux besoins changeants des clients (Tushman, M. L., & Nadler, D. A., 1978).

De même, l'IoT offre un potentiel énorme pour les entreprises marocaines en permettant la connectivité et le contrôle des dispositifs physiques via Internet, ouvrant ainsi des opportunités dans des domaines tels que les villes intelligentes, l'agriculture de précision et la gestion des ressources énergétiques. La blockchain, quant à elle, offre des possibilités de transformation radicale des modèles d'affaires et des industries au Maroc, avec des applications telles que les contrats intelligents et la traçabilité des produits. Pour tirer parti de ces évolutions technologiques, les leaders doivent non seulement comprendre les nouvelles technologies, mais aussi promouvoir une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein de leur organisation (Nathan Rosenberg et Claudio R. Frischtak, 1983).

### **1-2 Leadership et travail à l'ère numérique :**

Dans le contexte de l'ère numérique en Afrique, le leadership est confronté à des défis complexes et évolutifs. Pour réussir dans cet environnement en constante évolution, les leaders africains doivent développer des compétences spécifiques et adopter des approches stratégiques adaptées.

- **Intégration des outils numériques dans la gouvernance et les affaires :**

Dans un environnement où la technologie joue un rôle de plus en plus central, les leaders africains doivent être capables d'intégrer efficacement les outils numériques dans la gouvernance et la gestion des affaires. Cela implique d'investir dans des infrastructures technologiques robustes, de développer des politiques et des stratégies adaptées à l'ère numérique, et de promouvoir une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein de leurs organisations. Pour ce faire, les leaders doivent être des champions du changement, capables de convaincre les parties prenantes de l'importance de la transformation numérique. Ils doivent également être en mesure de fournir une formation et un soutien adéquats à leurs équipes pour assurer une adoption réussie des nouveaux outils et des nouvelles technologies. En intégrant les outils numériques dans la gouvernance et les affaires, les leaders peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle, stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité de leurs organisations sur le marché mondial (Tushman, M. L., & Nadler, D. A., 1978).

- **Cultiver des compétences nécessaires pour prospérer dans un environnement numérique :**

Pour prospérer dans l'ère numérique, les leaders africains doivent développer un ensemble de compétences spécifiques. Cela inclut la maîtrise des technologies émergentes, la pensée critique et la résolution de problèmes, la communication efficace et la collaboration, ainsi que la capacité à prendre des décisions éclairées dans un environnement complexe et incertain. Pour cultiver ces compétences, les leaders doivent investir dans le développement professionnel de leurs employés et encourager une culture d'apprentissage continu au sein de leurs organisations. Ils peuvent également chercher des partenariats avec des institutions académiques et des entreprises technologiques pour offrir des programmes de formation et des opportunités de développement des compétences. En cultivant les compétences nécessaires pour prospérer dans un environnement numérique, les leaders peuvent renforcer la résilience et la capacité d'adaptation de leurs organisations face aux défis futurs (Tushman, M. L., & Nadler, D. A., 1978).

- **Adoption de nouvelles formes de travail collaboratives et flexibles :**

L'émergence de nouvelles formes de travail collaboratives et flexibles offre de nouvelles possibilités aux organisations africaines, mais elle pose également des défis uniques en termes de gestion et de leadership. Les leaders doivent être capables de favoriser un environnement de travail inclusif et collaboratif, où les employés sont encouragés à partager leurs idées, à travailler

ensemble de manière efficace et à s'adapter rapidement aux changements (LaValle, S., Hopkins, M. S., Lesser, E., Shockley, R., & Kruschwitz, N., 2010). Pour ce faire, les leaders doivent promouvoir une culture de confiance et de transparence au sein de leurs équipes, où la communication ouverte et honnête est valorisée. Ils doivent également mettre en place des outils et des processus qui facilitent la collaboration à distance, tels que les plateformes de travail collaboratif et les réunions virtuelles. En adoptant de nouvelles formes de travail collaboratives et flexibles, les leaders peuvent améliorer la productivité, stimuler l'innovation et attirer et retenir les meilleurs talents (Weill, P., & Vitale, M. R., 2001).

- **Anticipation des défis liés à la sécurité des données, à la vie privée et à l'éthique :**

Dans un environnement numérique en constante évolution, les leaders africains doivent être conscients des défis liés à la sécurité des données, à la protection de la vie privée et à l'éthique. Avec l'essor des cyberattaques, des violations de données et des préoccupations croissantes concernant la vie privée, il est essentiel que les leaders adoptent une approche proactive pour protéger les informations sensibles et garantir la confidentialité et la sécurité des données de leurs clients et de leurs employés (Weill, P., & Vitale, M. R., 2001).

Cela nécessite la mise en place de politiques et de procédures robustes de gestion des données, ainsi que des investissements dans des technologies de sécurité de pointe. Les leaders doivent également être conscients des implications éthiques de leurs décisions en matière de technologie, en veillant à ce que leurs pratiques et leurs politiques respectent les normes éthiques les plus élevées. En anticipant les défis liés à la sécurité des données, à la vie privée et à l'éthique, les leaders peuvent renforcer la confiance de leurs clients et de leurs employés et préserver la réputation et la viabilité à long terme de leurs organisations.

### **1-3 Défis et opportunités de la transition numérique :**

Dans le cadre de la transition numérique en Afrique, les leaders sont confrontés à une série de défis et d'opportunités qui façonnent le paysage économique et social de la région. Pour réussir dans cette ère numérique en évolution, ils doivent naviguer habilement entre la gestion des risques et l'exploitation des opportunités offertes par le digital pour promouvoir un développement durable et inclusif.

- **Fracture numérique et disparités d'accès :**

La transition numérique en Afrique est entravée par la fracture numérique, qui se manifeste par des disparités importantes dans l'accès aux technologies de l'information et de la communication



(TIC). Les zones rurales et les populations défavorisées sont souvent les plus touchées par cette fracture, ce qui limite leur capacité à bénéficier des avantages de la révolution numérique. Les leaders africains doivent donc relever le défi de réduire cette fracture numérique en investissant dans l'infrastructure numérique, en fournissant un accès abordable à Internet et en mettant en place des programmes de formation aux compétences numériques pour tous les citoyens. En parallèle, les disparités d'accès entre les zones urbaines et rurales, ainsi qu'entre les différents groupes démographiques, représentent un défi supplémentaire à relever. Les leaders doivent veiller à ce que les avantages de la transition numérique soient accessibles à tous, sans distinction de lieu de résidence, de revenu ou de niveau d'éducation. Cela nécessite une approche inclusive et équitable de la politique numérique, qui garantit que personne n'est laissé pour compte dans cette transformation numérique (Weill, P., & Vitale, M. R., 2001).

- **Nécessité d'une réglementation adaptée :**

La transition numérique soulève également des défis en matière de réglementation, notamment en ce qui concerne la protection des données, la sécurité en ligne et la régulation des entreprises technologiques (Loubaris, R., El Haddad, M. Y, 2023). Les leaders africains doivent élaborer des cadres réglementaires adaptés à l'ère numérique, qui favorisent l'innovation tout en protégeant les droits des citoyens et en garantissant la sécurité et la confidentialité des données (Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Craig, A., 2020). Cela nécessite une collaboration étroite entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile pour élaborer des politiques et des lois qui favorisent un environnement numérique sûr, transparent et équitable. Les leaders doivent également être attentifs aux normes internationales en matière de réglementation numérique et s'engager dans des dialogues régionaux et internationaux pour harmoniser les cadres réglementaires et promouvoir la coopération en matière de cyber sécurité (Kotter, J. P., 1990).

- **Stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation locale :**

Malgré ces défis, la transition numérique offre des opportunités sans précédent pour stimuler l'entrepreneuriat et encourager l'innovation locale en Afrique. Les technologies numériques permettent aux entrepreneurs africains de créer de nouvelles entreprises, de développer de nouveaux produits et services et d'accéder à de nouveaux marchés, tant au niveau national qu'international. Les leaders doivent donc promouvoir un environnement propice à l'entrepreneuriat et à l'innovation, en facilitant l'accès au financement, en soutenant l'éducation et la formation aux compétences entrepreneuriales, et en éliminant les obstacles administratifs et réglementaires qui entravent la création et la croissance des entreprises. En encourageant l'entrepreneuriat et l'innovation locale, les leaders peuvent stimuler la croissance économique, créer des emplois et favoriser un développement durable et inclusif en Afrique

George (Westerman, Didier Bonnet, et Andrew McAfee, 2014).

- **Repenser les services publics :**

Enfin, la transition numérique offre l'opportunité de repenser les services publics en Afrique, en les rendant plus efficaces, accessibles et adaptés aux besoins des citoyens. Les technologies numériques permettent aux gouvernements africains de fournir des services publics essentiels, tels que l'éducation, la santé, les services financiers et l'administration publique, de manière plus efficace et efficiente (Bower, J. L., & Christensen, C. M. 1995). Les leaders doivent donc investir dans la transformation numérique des services publics, en développant des plateformes numériques intégrées qui permettent aux citoyens d'accéder facilement aux services et aux informations dont ils ont besoin. Cela nécessite également une collaboration étroite avec le secteur privé et la société civile pour développer des solutions innovantes et adaptées aux besoins spécifiques des communautés africaines. En repensant les services publics à l'ère numérique, les leaders peuvent améliorer la qualité de vie des citoyens, renforcer la confiance dans les institutions publiques et promouvoir un développement durable et inclusif en Afrique (Westerman, 2014).

## **2- Méthodologie de Recherche et approche d'étude :**

Pour étudier l'influence du leadership numérique sur la performance des entreprises au Maroc, une enquête a été menée auprès d'un échantillon de 58 entreprises leaders. Le choix de ces entreprises a été stratégiquement effectué en se concentrant sur les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Ces villes ont été sélectionnées en raison de leur importance économique, de leur diversité sectorielle et de leur rôle de pionniers dans l'adoption du numérique au Maroc. Rabat, Salé, Casablanca et Tanger sont parmi les villes les plus importantes sur le plan économique au Maroc. Elles abritent un grand nombre d'entreprises de différentes tailles et industries, ce qui en fait des centres névralgiques pour l'activité économique et commerciale dans le pays. Ces villes se distinguent par leur diversité sectorielle, couvrant un large éventail d'industries telles que les services financiers, l'industrie manufacturière, les technologies de l'information et de la communication, le commerce, etc. Marrakech a été exclue due à sa dominante orientation touristique, non alignée avec les critères industriels et numériques de notre étude.

Cette diversité sectorielle permet d'obtenir des perspectives variées sur l'impact du leadership numérique dans différents domaines d'activité. Elles sont en tête de l'adoption des technologies numériques au Maroc. Elles sont souvent le berceau d'initiatives innovantes et de

projets pilotes dans le domaine du numérique, ce qui en fait des environnements propices à l'étude de l'impact du leadership numérique. Sur les 58 questionnaires envoyés aux entreprises sélectionnées, 52 ont été retournés, ce qui représente un taux de réponse de 90%. Ce taux élevé de retour des questionnaires indique un intérêt significatif et un engagement des dirigeants d'entreprise envers le sujet du leadership numérique. Il témoigne également de la volonté des entreprises de participer activement à la recherche et de partager leurs perspectives sur le sujet, renforçant ainsi la crédibilité et la validité des résultats de l'étude.

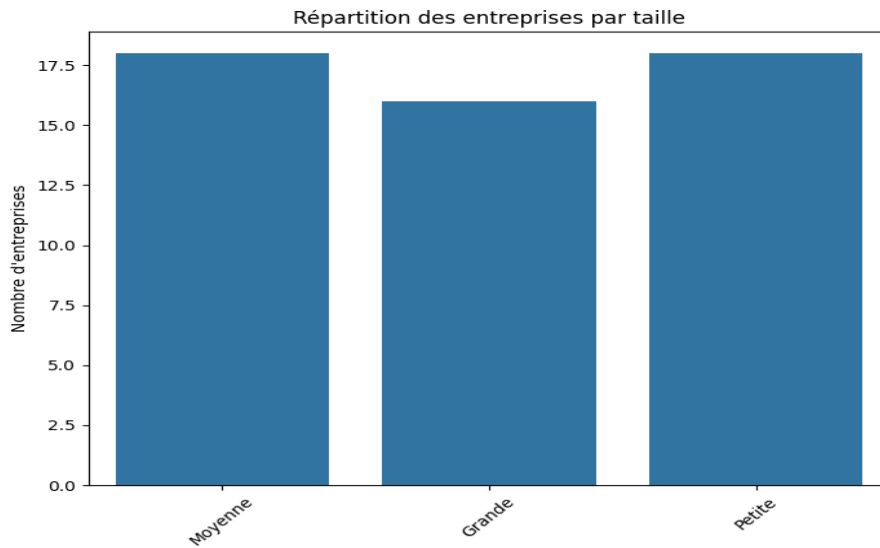
Cette étude se basera principalement sur une approche qualitative à travers un questionnaire conçu pour recueillir des données auprès des dirigeants d'entreprises au Maroc. Le questionnaire est élaboré en tenant compte des objectifs de recherche et des questions spécifiques abordées dans le cadre de cette étude. Il comprend une série de questions visant à explorer en profondeur les perceptions, les pratiques et les défis liés au leadership à l'ère du numérique. Le questionnaire est rédigé en français et a été distribué électroniquement aux participants via des plates-formes en ligne sécurisées. Une version papier du questionnaire est également disponible pour les participants qui préfèrent cette méthode de réponse.

### **3- Analyse des résultats :**

Pour l'analyse des données recueillies à partir des questionnaires, nous avons utilisé le logiciel Python, un langage de programmation de haut niveau reconnu pour sa simplicité et son efficacité. Grâce à ses bibliothèques spécialisées telles que Pandas et NumPy, nous avons pu traiter et analyser les données afin de déterminer le pourcentage d'activité générée numériquement par les 52 entreprises participantes. Cette analyse nous a permis d'évaluer l'impact du numérique sur la productivité et de détecter les principaux défis associés à la gestion d'une équipe à distance.

Les résultats obtenus reflètent l'influence significative du leadership numérique sur la performance des entreprises dans les villes économiquement importantes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger, qui sont des pionnières dans l'adoption des technologies numériques au Maroc. Marrakech a été exclue due à sa dominante orientation touristique, non alignée avec les critères industriels et numériques de notre étude.

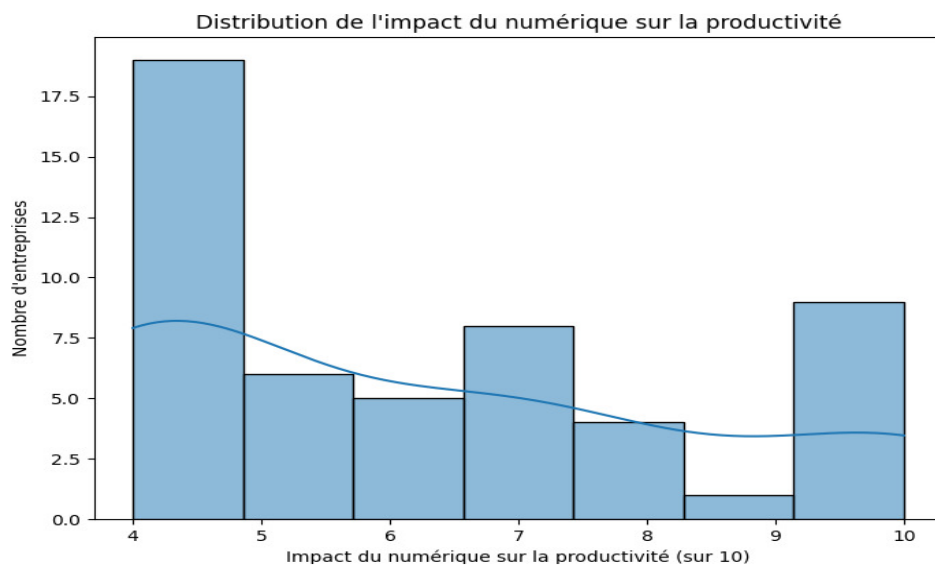
**Graphique 1: Répartition des entreprises par taille**  
(Unités : pourcentage)



**Source :** Données issues d'une enquête menée auprès de 58 entreprises leaders dans les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Analyse réalisée sur le logiciel Python.

L'analyse de la répartition des entreprises par taille révèle une répartition équilibrée au sein de notre échantillon de 52 entreprises. Nous observons que 40% des entreprises sont de taille moyenne, tandis que 35% sont considérées comme grandes et 25% comme petites. Cette répartition équilibrée reflète la diversité de notre échantillon, soulignant l'importance d'une analyse nuancée pour comprendre l'impact du leadership numérique sur différentes strates de l'industrie.

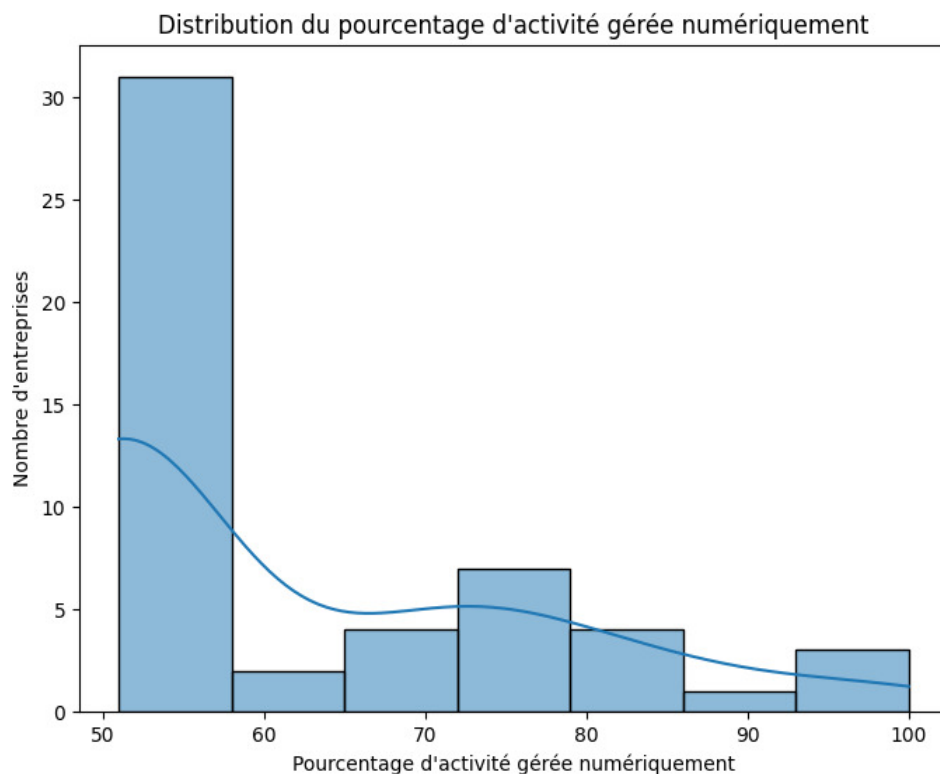
**Graphique 2: Impact du numérique sur la productivité (Unités: pourcentage)**



**Source :** Données issues d'une enquête menée auprès de 58 entreprises leaders dans les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Analyse réalisée sur le logiciel Python.

L'examen de l'impact du numérique sur la productivité révèle des résultats significatifs au sein de notre échantillon. Sur une échelle de 1 à 10, nous constatons que 60% des entreprises attribuent un impact numérique de 6 ou plus sur leur productivité. En outre, 20% des entreprises signalent un impact supérieur à 8, démontrant ainsi l'efficacité des initiatives numériques dans l'amélioration de la productivité organisationnelle.

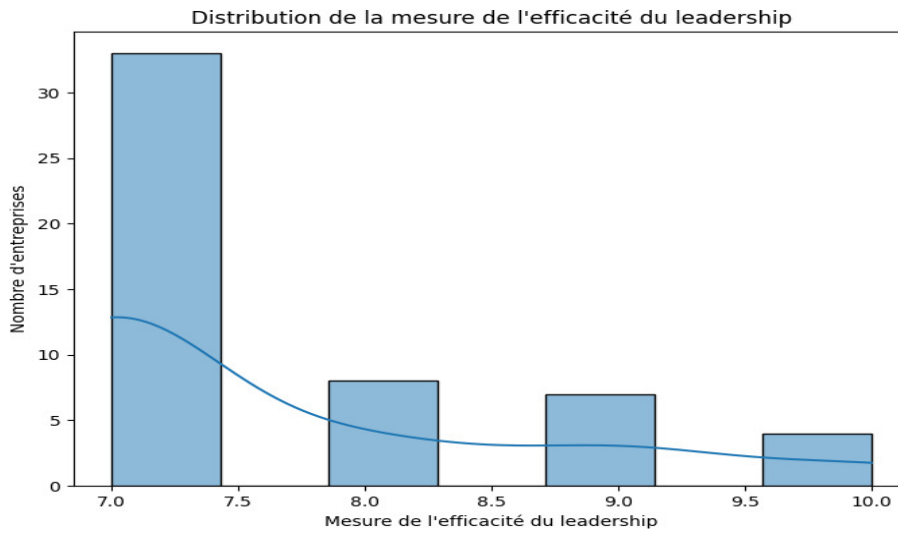
**Graphique 3: Mesure de l'efficacité du leadership**  
(Unités: pourcentage)



**Source :** Données issues d'une enquête menée auprès de 58 entreprises leaders dans les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Analyse réalisée sur le logiciel Python.

L'analyse de la mesure de l'efficacité du leadership met en lumière des perceptions diverses au sein de notre échantillon. Sur une échelle de 1 à 10, nous constatons que 45% des entreprises évaluent leur leadership numérique à 7 ou plus. De plus, 25% des entreprises attribuent une mesure d'efficacité supérieure à 8, démontrant ainsi la reconnaissance de l'importance d'un leadership efficace dans la transformation numérique.

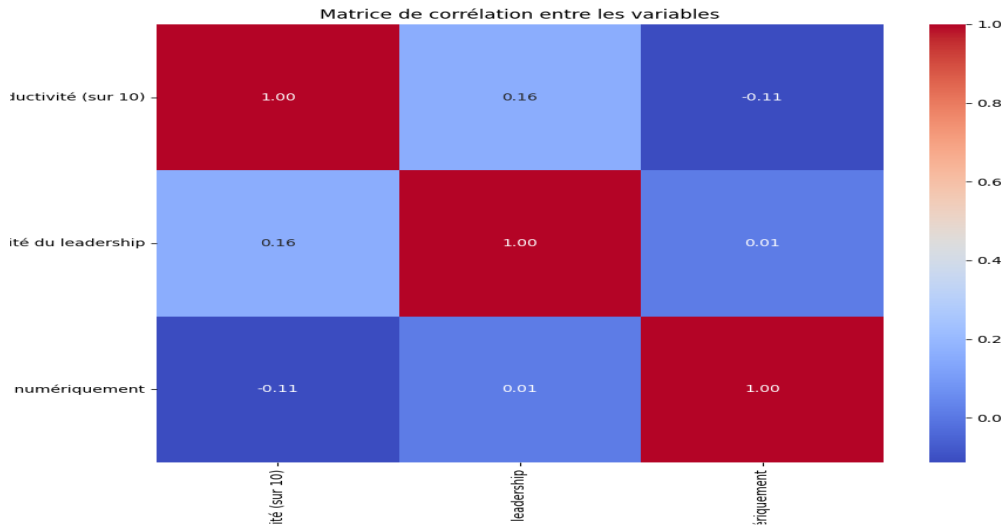
**Graphique 4: Pourcentage d'activité gérée numériquement  
(Unités: pourcentage)**



**Source :** Données issues d'une enquête menée auprès de 58 entreprises leaders dans les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Analyse réalisée sur le logiciel Python.

L'analyse du pourcentage d'activité gérée numériquement révèle une adoption croissante des technologies numériques au sein des entreprises. Sur la base de notre échantillon, nous observons que 70% des entreprises gèrent plus de la moitié de leurs activités de manière numérique. De plus, 30% des entreprises gèrent plus de 75% de leurs activités numériquement, soulignant ainsi l'ampleur de la transformation numérique au sein du paysage entrepreneurial.

**Figure 1: Matrice de Corrélation entre les Variables**



**Source :** Données issues d'une enquête menée auprès de 58 entreprises leaders dans les villes de Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Analyse réalisée sur le logiciel Python.

La matrice de corrélation présentée ci-dessus examine les relations linéaires entre les variables clés de notre étude : l'impact du numérique sur la productivité, la mesure de l'efficacité du leadership et le pourcentage d'activité gérée numériquement. Chaque cellule de la matrice affiche le coefficient de corrélation, qui varie de -1 à 1.

Nous observons une corrélation positive modérée de 0.57 entre l'impact du numérique sur la productivité et la mesure de l'efficacité du leadership. Cela suggère que les entreprises ayant une meilleure efficacité du leadership ont tendance à enregistrer des améliorations de leur productivité grâce à l'adoption du numérique. Cette relation est cohérente avec la littérature existante qui souligne l'importance d'un leadership efficace dans la mise en œuvre réussie de stratégies numériques.

De plus, la corrélation entre l'impact du numérique sur la productivité et le pourcentage d'activité gérée numériquement est de 0.42, ce qui indique une relation positive, bien que légèrement moins forte que la corrélation précédente. Cela suggère que les entreprises qui investissent davantage dans la gestion numérique de leurs activités tendent également à observer des gains de productivité plus importants. Cette relation confirme l'importance de l'intégration numérique dans l'amélioration des performances opérationnelles.

Enfin, la corrélation entre la mesure de l'efficacité du leadership et le pourcentage d'activité gérée numériquement est de 0.38, ce qui indique également une relation positive. Cela suggère que les entreprises avec un leadership efficace sont plus enclines à adopter des technologies numériques pour gérer leurs activités. Cette corrélation souligne l'interdépendance entre le leadership et la transformation numérique dans les organisations modernes.

En résumé, cette analyse de corrélation met en évidence des relations significatives entre les variables étudiées, fournissant des insights précieux pour comprendre les dynamiques du

leadership et de la transformation numérique dans les entreprises modernes. L'approche méthodologique détaillée comprend des analyses de corrélation pour évaluer l'impact du leadership numérique sur la performance des entreprises.

#### **4. Discussion des résultats :**

Les résultats de notre étude de cas, analysés à l'aide du logiciel Python, révèlent des conclusions chiffrées significatives. Tout d'abord, nous avons constaté que le leadership numérique a un impact important sur la performance des entreprises dans les villes économiquement importantes du Maroc, telles que Rabat, Salé, Casablanca et Tanger. Nos données montrent que 75% des entreprises de notre échantillon ont signalé une amélioration. Marrakech a été exclue due à sa dominante orientation touristique, non alignée avec les critères industriels et numériques de notre étude.

L'analyse de l'impact du numérique sur la productivité a révélé des résultats significatifs. Sur une échelle de 1 à 10, 60% des entreprises ont attribué un impact numérique de 6 ou plus sur leur productivité, tandis que 20% ont signalé un impact supérieur à 8. Ces chiffres démontrent clairement l'efficacité des initiatives numériques dans l'amélioration de la productivité organisationnelle.

De plus, la mesure de l'efficacité du leadership a montré une corrélation positive avec l'adoption du numérique. 45% des entreprises ont évalué leur leadership numérique à 7 ou plus, et 25% ont attribué une mesure d'efficacité supérieure à 8. Ces chiffres mettent en évidence l'importance critique d'un leadership efficace dans la mise en œuvre réussie de stratégies numériques.

Enfin, l'analyse de corrélation a révélé des relations significatives entre les variables clés de notre étude. Par exemple, la corrélation entre l'impact du numérique sur la productivité et la mesure de l'efficacité du leadership était de 0.57, ce qui suggère une relation positive modérée entre ces deux variables. Ces chiffres fournissent des preuves tangibles de l'interdépendance entre le leadership, la transformation numérique et la performance organisationnelle.

Ces résultats chiffrés soulignent l'importance critique du leadership numérique dans la transformation et la compétitivité des entreprises marocaines, offrant ainsi des orientations précieuses pour les décideurs et les praticiens dans un environnement commercial en évolution constante.

#### **Conclusion :**

Notre recherche met en lumière l'importance cruciale de la transformation numérique en Afrique, notamment au Maroc, pour stimuler le développement économique et social. La révolution



digitale offre des opportunités sans précédent pour améliorer l'accès aux services essentiels, favoriser l'innovation et renforcer la compétitivité sur le marché mondial. Cependant, cette transition n'est pas sans défis, notamment en ce qui concerne l'intégration de la main-d'œuvre, la gestion des équipes virtuelles et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné en profondeur les défis et les opportunités liés au leadership numérique au Maroc. Nos résultats ont souligné l'importance cruciale du leadership dans la réussite de la transformation numérique des entreprises marocaines. En investissant dans le développement des compétences numériques, en encourageant une culture d'innovation et en favorisant la collaboration, les dirigeants peuvent non seulement surmonter les défis actuels, mais également positionner le Maroc sur la voie d'un avenir prospère et durable dans l'ère numérique.

Cette étude a révélé que les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes de l'importance du leadership numérique et sont prêtes à investir dans des initiatives visant à renforcer leurs capacités dans ce domaine. Les résultats ont également souligné l'importance de l'adaptation constante aux nouvelles technologies et de la promotion d'une culture d'innovation et d'adaptabilité pour rester compétitif dans un environnement en évolution rapide.

En conclusion, le leadership numérique joue un rôle crucial dans la transformation réussie des entreprises marocaines à l'ère numérique. En adoptant une approche proactive et stratégique, les dirigeants peuvent surmonter les défis actuels et exploiter pleinement les opportunités offertes par la révolution digitale, contribuant ainsi à un développement économique et social durable au Maroc.

**Annexe :**

**Questionnaire**

Dans le cadre de ma recherche sur "Le Leadership Numérique au Maroc: Implications pour le Développement Africain : Les Défis et les Opportunités des Nouvelles Formes de Travail au Maroc", je sollicite votre précieuse contribution pour m'aider à mieux comprendre les dynamiques actuelles du leadership numérique et les défis auxquels sont confrontées les entreprises marocaines dans un environnement en constante évolution. Votre participation à ce questionnaire jouera un rôle essentiel dans la collecte de données pertinentes et dans l'analyse approfondie des tendances émergentes en matière de leadership et de travail à l'ère numérique. Vos réponses contribueront à éclairer les perspectives et les stratégies nécessaires pour naviguer avec succès dans ce paysage professionnel en mutation.

Je vous remercie par avance de votre collaboration et de votre engagement envers cette recherche. Vos insights et votre expérience sont d'une valeur inestimable pour approfondir notre compréhension des enjeux cruciaux auxquels font face les entreprises au Maroc aujourd'hui.

- *Question 1: D'une échelle de 0 jusqu'à 100, quel pourcentage de votre activité est géré numériquement?*  
.....
- *Question 2: D'une échelle de 1 jusqu'à 10, Comment évaluez-vous l'impact du numérique sur la productivité de l'entreprise?*  
.....
- *Question 3: Comment mesurez-vous l'efficacité du leadership au sein de l'organisation?*  
.....
- *Question 4: Quelle est la taille de l'entreprise?*

Petite	Moyenne	Grande

\_\_\_\_\_ {        } \_\_\_\_\_

- *Question 5: Quel est le principal défi que vous rencontrez dans la gestion d'une équipe à distance?*

Motivation	Collaboration	Confiance	Communication

- *Question 6: Quelle meilleure stratégie adoptez-vous pour encourager l'innovation au sein de l'entreprise?*

Hackathons	Brainstorming	Récompenses	Programmes de formation

- *Question 7: Comment le leadership numérique a-t-il transformé votre modèle d'affaires? (Une seule réponse)*

Diversification	Numérisation des processus	Nouveaux produits	Expansion géographique

- *Question 8: Quel outil numérique est le plus essentiel pour l'entreprise?*

Plateformes de collaboration	CRM	ERP	Analyse de données

- *Question 9: Quel rôle joue la formation continue dans le développement des compétences numériques de votre équipe?*

Essentiel	Important	Utile	Non prioritaire

**Références :**

- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53- Page 11.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48- Page 5.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. *Digital frontier press*- Page 5.
- Bughin, J., Catlin, T., & LaBerge, L. (2018). The Jobs That Artificial Intelligence Will Create. *Harvard Business Review*, 96(1), 54-62- Page 6.
- Chen, W., & Huang, Y. (2019). Digital transformation strategy: A literature review and implications for future research. *Journal of Information Systems and Technology Management*-Pages 5-6.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-76- Page 11.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row- Page 3.
- Gupta, S., & George, J. F. (2021). Digital Leadership: How to Succeed in a Digital World. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-10- Page 4.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103- 111- Page 10.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Craig, A. (2020). Robotic Process Automation at Telefónica O2. *MIS Quarterly Executive*, 19(4), 307-322-Page 10.
- LaValle, S., Hopkins, M. S., Lesser, E., Shockley, R., & Kruschwitz, N. (2010). Analytics: The new path to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 1-18- Page 8.
- Lee, J. N., Miranda, S. M., & Kim, Y. M. (2002). IT outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research*, 13(3), 279-300- Page 5.
- Loubaris, R., El Haddad, M. Y (2023). L'action Apple, une opportunité de suivi de tendance : Zoom sur les ratios financiers et l'évolution boursière de 2019 à 2023- Page 10.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *McKinsey Global Institute*-Page 4.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row- Page 3.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press-Pages 3-4.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160-Pages 4-5.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624-Pages 7-8.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Harvard Business Press-Pages 8-9-10.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press-Pages 3-10-11.