

Agilité organisationnelle et facteurs de transformation digitale : Cas du E-commerce au Maroc

Organizational Agility and Digital Transformation Factors: Case of E-commerce in Morocco

TABYAOUI Hajar

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane – Béni Mellal - Maroc
Laboratoire de Recherches en Economie et Gestion LEG
tabyaoui_hajar@gmail.com

NABIL BOUAYAD Amine

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane – Béni Mellal - Maroc
Laboratoire de Recherches en Economie et Gestion LEG
nabil_bouayad@hotmail.com

Date de soumission : 01/11/2022

Date d'acceptation : 14/01/2023

Pour citer cet article :

TABYAOUI.H & NABIL BOUAYAD.A.(2023).« Agilité organisationnelle et facteurs de transformation digitale : Cas du E-commerce au Maroc», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 1» pp : 361 – 374.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Nous sommes actuellement en cours de changement de monde. Le digital en particulier, constitue une troisième révolution ayant le même impact que les premières autres phases par lesquels le monde est passé. A mesure que les incertitudes s'amplifient, la réactivité ne reste plus une option, mais devient une nécessité. Il serait donc absurde d'entrer dans une nouvelle ère avec les anciens principes organisationnels. C'est à partir de ce constat que découle l'idée de ce feuillet dont l'objectif est de présenter les différentes mutations de l'environnement, en mettant l'accent sur celle liée à la pandémie du Covid19, et de faire ressortir les différentes actions entreprises pour faire face à ces menaces dans le dessein de s'adapter. Il s'agit plus précisément de mettre en lumière les différents changements conduisant les entreprises marocaines à choisir le dispositif du commerce électronique et faire de celui-ci, un outil d'agilité organisationnelle. Changements des habitudes des consommateurs, hyper connectivité, etc. sont autant de facteurs dévoilés par le présent travail, incitant au recours à l'e-commerce.

Mots-clés : Transformation; E-commerce; agilité organisationnelle; Covid19; mutations

Abstract

We are currently in the process of changing the world. Digital technology, in particular, constitutes a third revolution with the same impact as the first phases through which the world has passed. As uncertainties grow, reactivity is no longer an option, but a necessity. It would therefore be absurd to enter a new era with the old organizational principles. The idea behind this leaflet is to present the different changes in the environment, with an emphasis on those related to the Covid19 pandemic, and to highlight the different actions undertaken to face these threats in order to adapt. More precisely, it is a question of highlighting the various changes leading Moroccan companies to choose the device of the electronic commerce and to make of it, a tool of organizational agility. Changes in consumer habits, hyper connectivity, etc. are as many factors encouraging the use of e-commerce revealed by the present work.

Keywords: Transformation; E-commerce; organizational agility; Covid19; mutations

Introduction

Un enchaînement de ruptures, paniques, chocs...Chaque jour, nous nous rassurons que le monde devient de plus en plus incertain et périlleux. Ainsi, les prémisses de la naissance d'une nouvelle société se font sentir et les difficultés des systèmes actuels à s'adapter s'aggravent de plus en plus. En effet, cette complexité influence les modes d'organisations et font naître un nouveau management basé sur les technologies d'informations et de communications qui ont progressé de façon remarquable. Le commerce électronique est l'une des manifestations de ce nouveau management dit « e-management », et constitue l'une de ses pierres angulaires. Ce dispositif qui a connu une progression impressionnante, n'est plus une tendance, mais un moyen d'être compétitive. Aujourd'hui, les entreprises soucieuses de se pérenniser, ont tendance à modifier leurs structures et s'aligner avec les nouvelles réalités de l'environnement.

Afin de répondre à cette obligation, nombreuses sont les organisations qui ont exploité la nouvelle technologie pour se différencier et particulièrement le commerce électronique, surtout dans la situation pandémique liée à la Covid19. Ainsi, ce travail se fixe comme but principal d'apporter des éléments de réponse à notre question fondamentale : Quels changements ont-ils poussé les entreprises marocaines à choisir l'E-commerce comme outil d'agilité organisationnelle ? Avant de répondre à cette question, nous allons présenter dans un premier temps, les notions d'agilité et de transformation digitale, puis l'E-commerce comme un outil de transformation, et faire un état des lieux du E-commerce dans le contexte marocain.

1. La notion de transformation et d'agilité organisationnelle

La transformation veut dire changement de forme. Lorsqu'on aborde la notion de transformation on s'essaye à désigner une modification de degré mais aussi de nature. Il est question de faire « *autre chose* » et pas seulement « *plus et mieux de la même chose* » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1974). La chenille devient un papillon, ils ont la même identité, mais ce dernier a de nouvelles caractéristiques comme le fait de pouvoir voler. En conséquence, la transformation d'une entité ne signifie pas uniquement sa réorganisation mais un changement de procédures, d'instruments de pilotage, d'organigramme s'avère primordial. Ainsi, pour se transformer, un ensemble de principes, de savoirs, et d'outils sont nécessaires à la réussite de cette opération.

Au beau milieu de la dernière donne d'environnement et de domination industrielle, il est important de reposer sur la transformation et plus particulièrement celle du digital provoquée par plusieurs houles technologiques de 2010 jusqu'à présent, à compter de l'industrie 4.0 à l'industrie 5.0. Ces changements additionnés au choc du coronavirus ont intensifié l'écart qui

existe entre les entreprises ayant pris le chemin de la cinquième vague et les autres entreprises, qui, à cause de leur retard d'adaptation et malgré leur solidité et leur ancienne implantation au sein du marché, ont fini par se dissoudre et donner la place à une génération d'organisations grandement agile et digitalisée. Par la faveur de l'accessibilité aux technologies, et grâce à la réduction des barrières à l'entrée, les grandes entreprises n'ont plus l'exclusivité d'offrir des produits qui répondent parfaitement aux attentes des clients. Les marchés ont connu l'émergence de plusieurs start-up oscillant les anciens géants n'arrivant plus à s'acclimater au niveau milieu.

Au cœur de ces milieux remuants et déséquilibrés, une logique récente de transformation fait son apparition à l'aube des années 1980 dite agilité organisationnelle.

L'agilité est donc une capacité organisationnelle permettant à une entité de prendre l'offensive face à un milieu caractérisé par des modifications incessantes et inattendues. L'enjeu principal de l'agilité organisationnelle est d'assurer une certaine adaptabilité mais plus de mettre en avant de la conformité comme c'est le cas pour l'alignement stratégique.

Une organisation agile, est une organisation ayant l'aptitude à innover et à développer la créativité dans tous les sens et aux différents niveaux de son entité dans l'objectif d'assurer continuellement une satisfaction des individus.

Faisant son apparition dans des situations d'intenses évolutions, la notion d'agilité s'est étendue au début dans la sphère de la production, et n'a commencé à se propager au niveau du langage du management des organisations qu'à partir de l'année 1991 et à devenir une obligation pour survivre.

1.1. Facteurs de transformation d'une organisation

- ❖ Force externe : la transformation est avant tout une réaction à de nouvelles contraintes imposées par les différents acteurs de l'environnement (clientèle, concurrence, gouvernement, marchés, associés, etc.).
- ❖ Force interne : la conscience au niveau interne de l'importance du changement par les différents collaborateurs importants notamment le management, qui a un pouvoir sur l'entité et son système (choix du top management ou suite à des entraves internes).
- ❖ Mutations imprévues : des crises ou des ruptures qui s'interposent et qui perturbent la bonne marche de l'entité que ce soit des grèves, l'apparition de nouvelles technologies, changement de la direction etc. Ces facteurs conduisent à un nouveau fonctionnement et modifient la vision de la situation.

2. Digitalisation et transformation digitale

Transformation digitale ou encore transformation numérique, deux différentes expressions qui représentent une même situation où les organisations passent d'un état à un autre sous l'influence de la nouvelle technologie. Dès son émergence, ce concept est devenu un sujet à débat, faisant couler beaucoup d'encre dans plusieurs domaines. Dans les lignes qui suivent l'accent serait mise sur l'apparition de cette pratique et son essor dans le temps.

La digitalisation est une locution qui a fait son apparition dans le monde des affaires en 2004, et est venu au monde comme pratique au cours des années 2000 en même temps que l'émergence des ordinateurs et de l'internet (Schallmo et Williams, 2018).

Il s'agit de modifier son business model ou ses processus par le biais des technologies (Zeranski et E. Sancak, 2020). Il convient de distinguer entre la transformation digitale et digitalisation. Même si elles sont proches, de grandes dissimilitudes existent entre ces deux notions, d'ailleurs, la digitalisation appelée également numérisation, désigne le fait de convertir des éléments en des données numériques traitées par des moyens électroniques ou informatiques. Par contre, la transformation digitale ou transformation numérique fait référence à l'ensemble des changements engendrés par l'intégration des technologies au sein des différents aspects d'une société.

La transformation digitale permet donc de développer les performances que ce soit d'une société, d'une association, d'un organe public ou autre, et de contribuer ainsi à l'amélioration du bien-être des individus.

2.1. Transformation par l'E-commerce

Aujourd'hui le digital prend une position fondamentale dans le quotidien des individus. Leurs opérations les plus importantes se font via les voies digitales et prévoient une communication pareille avec les entreprises. A cet effet, plusieurs entreprises et particulièrement celles du commerce s'intéressent de plus en plus au numérique et se développent pour se transformer en des acteurs indispensables. A l'heure actuelle, l'e-commerce constitue une part très considérable engendrant la cessation de plusieurs activités commerciales traditionnelles.

Plusieurs définitions peuvent être attribuées à ce terme. Le commerce électronique (CE) est défini comme étant une notion en affleurement, faisant référence à la procédure de vente, d'achat et d'échange de biens ou de services, ou de provision des informations grâce aux réseaux de télécommunication englobant l'Internet.

D'après les travaux de Zhu et Kraemer (2002), ce terme renvoie à l'emploi d'un site web dans le dessein de présenter les différentes informations à propos d'une entreprise et la collection de

ses produits, de recueillir ainsi les différentes données sur les clients, de recevoir un paiement, et d'assister ses clients au moment de l'achat.

Il s'agit d'exploiter la nouvelle technologie de l'information pour réaliser l'achat et la vente des produits par Internet sur les divers réseaux, particulièrement le World Wide Web, et précisément au site web dudit commerçant qui commercialise ces produits d'une façon directe à sa clientèle par la biais d'un panier d'achat digital avec un paiement grâce à une carte de débit ou de crédit, en espèce à la livraison, ou encore par un transfert électronique de fonds. Les produits peuvent être livrés de façon en ligne, il s'agit des biens numérisés tel que les logiciels, ou de manière hors ligne.

Le commerce électronique n'est plus uniquement un outil permettant l'amélioration des opérations commerciales, il s'agit d'un grand changement du paradigme, et est considéré comme une disruption qui modifie de façon radicale les anciennes pratiques commerciales.

L'e-commerce est sans crier gare en première ligne, son essor a poussé de nombreuses organisations à muter une bonne part de leur attention et efforts vers le milieu en ligne. L'admiration du point com a excité le monde commercial de l'ensemble du globe qui est actuellement occupé en majorité par des entités investies dans le commerce électronique.

Ce commerce a deux différentes acceptions, ou deux différentes formes :

- ❖ Commerce électronique direct : au niveau duquel l'ensemble des étapes de l'opération commerciale de la réalisation de la commande à la livraison s'effectuent via les canaux digitaux, à ce niveau, les produits commercialisés sont intangibles, ils peuvent inclure des logiciels, des produits financiers, des fichiers multimédias, des billets, etc.
- ❖ Commerce électronique indirect : ici, la commande et le paiement se font en ligne, et la livraison du produit tangible se fait par voie traditionnelle.

2.1.1. Evolution et émergence du E-commerce

L'E-commerce est apparu grâce à l'essor des technologies liées au traitement et au stockage des informations, à la rapidité et l'accessibilité des données, et au développement de l'internet à compter des années 1990 et sa vulgarisation, via notamment la rencontre de deux faits à savoir la prolifération des micro-ordinateurs d'une part, et des réseaux informatiques d'une autre part. Galinari et al., (2015) prônent que l'E-commerce a fait son apparition aux années 1970, au moment où cet outil se réduisait aux transactions entre les plus grandes firmes bâtissant des réseaux privés leur servant de communication et leur permettant de réaliser des transactions financières et d'échanger ainsi les documents. Selon Rayport et Jaworski, (2003), il s'agit d'exercer des activités commerciales via la communication en réseau. Avant qu'il ne soit un

réseau ouvert, ce moyen s'opérait par l'intermédiaire des réseaux fermés tel que l'échange de données informatisées. Aujourd'hui cet outil permet à n'importe quelle entreprise de communiquer ces informations à des coûts réduits tout en supprimant les entraves afférentes aux distances et au temps.

D'après (Albertin, 2012) l'évolution du commerce électronique se répartit sous différentes étapes. Au niveau de la première, les organisations se servaient des différentes possibilités offertes par l'internet pour la communication des informations sur leurs offres. Il s'agissait du premier stimulus au profit de la croissance du e-commerce.

La deuxième étape s'est marquée par la réception des commandes et l'envoi des renseignements et des informations sur l'emploi des produits qu'elles proposent.

Au niveau de la troisième étape de ce développement, certains produits (des logiciels par exemple), ont connu leur commercialisation et leur distribution par voie numérique en employant la technologie de l'information.

Vient ensuite l'étape qui permet de renforcer le commerce électronique, celle-ci se marque par un progrès influent de l'informatique et une grande accessibilité à Internet offrant une certaine réactivité entre le commerçant et le consommateur, et permettant à n'importe quel internaute de devenir un client potentiel. Ce moyen a engendré une réelle révolution sur la manière de vendre que ce soit des informations, des produits ou des services en offrant un certain confort, et en proposant un arsenal de produits avec différents choix. Tout en constituant une réelle opportunité pour les commerçants qui ont choisi de s'introduire dans cette option.

2.1.2. Nature des partenaires du E-commerce

Les transactions en commerce électroniques les plus connues, se font soit entre entreprises, ou entre une entreprise et des consommateurs. Mais il existe bien d'autres formes, le numérique donne accès à plusieurs activités commerciales en permettant notamment aux différents individus que ce soit un particulier, une société, ou une administration, de créer des marchés d'enchères. Ainsi, aujourd'hui il est possible de commercialiser des biens ou services entre consommateurs C2C ou d'un consommateur à une entreprise C2B, comme le permet la plateforme EBay par exemple.

Depuis quelques dizaines d'années, le Business to Business et le Business to Consumer ont connu une grande transformation à travers le monde, cette transformation a été multipliée grâce à la crise du coronavirus, et s'est caractérisée par une amplification des outils de vente numériques au désavantage ou venant compléter les canaux traditionnels tels que les agences, les magasins, les supermarchés etc.

- ❖ Le Business to consumers B2C : c'est la commercialisation d'une entreprise de ses produits en ligne, l'exposition de son catalogue, la réalisation de ses actions de communication ou de ses services après-vente vers le grand public.
- ❖ Le Business to Business B2B : la mise en relation de deux entreprises client-fournisseur.
- ❖ Le Business to employees B2E : il s'agit des différentes transactions entre l'entreprise et ses employés par le biais d'intranet qui constitue un portail au niveau duquel, ladite entreprise fournit des informations, ou expose ses services ou produits à ses différents employés.
- ❖ Le consumer to consumer C2C : à ce niveau, les opérations se font entre les consommateurs par le biais des plateformes d'annonces ou celles spécialisées dans ce genre d'opérations comme eBay, ou PriceMinister.
- ❖ Le Business to government B2G : les opérations commerciales s'effectuent ici entre des entreprises privées et une organisation gouvernementale.

2.1.3. Le commerce électronique au Maroc

En dépit de son amorce tardive en 2007, l'e-commerce a eu de beau jour une année après, en enregistrant un chiffre d'affaires qui s'élève à 31 millions de dirhams. Et depuis, cette activité n'a cessé de s'accroître, atteignant en 2015 un montant de 22,9 milliards de dirhams, et enregistrant au premier trimestre de 2021, 14,9 millions d'opérations.

En ces temps derniers, les marocains ont plus que jamais, tendance à utiliser les applications ou les sites web pour leurs achats, et les politiques publiques participent à cette révolution, et jouent un rôle primordial dans l'essor de l'économie numérique et ce, en favorisant le développement de ce dispositif. L'année 2005 a connu le lancement de la stratégie nationale E-Maroc ayant pour but ultime de marcher sur les pas de cette transition mondiale et s'acclimater à cette révolution.

Le royaume cherchait à compenser le retard en terme de technologie en diminuant la fracture digitale et s'installer parfaitement dans les nouvelles technologies d'information et de communication à l'échelle mondiale. Plusieurs autres stratégies ont connu leur lancement afin de garantir la durabilité de cette même dynamique préalablement favorisée par la première stratégie instaurée.

Toutes les statistiques l'approuvent, le commerce électronique au Maroc continue à progresser une année après l'autre. En effet, le pays a été situé à la 5^{ème} place en Afrique en 2018, et à la 95^{ème} place sur 152 pays qui sont couverts par l'indice de 2019 du commerce électronique entre

consommateurs et entreprises, communiqué chaque année par la conférence des nations unies sur le commerce et le développement CNUCED.

Le ministère marocain de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et du numérique travaille obstinément, afin de créer un écosystème innovant concentré sur le digital au profit du secteur commercial et de distribution. Il œuvre en coopération avec le secteur privé, ainsi que les différents partenaires institutionnels, dans le but de mettre en avant la digitalisation et démocratiser les outils pouvant stimuler l'e-commerce en prenant garde à ce que les intérêts des différentes parties soient protégés.

Depuis l'année 2012, les paiements en ligne ont connu une hausse de 60% d'après les données statistiques communiquées par le centre monétique interbancaire CMI. Plus précisément, les sites des facturiers et marchands associés au CMI ont atteint presque 9,8 millions d'opérations de paiement par voie digitale, au moyen des cartes bancaires, soit un montant total de 4,8 milliards de dirhams en 2019 qui représente une hausse de 18,2% par rapport à l'année précédente.

Selon la même source, l'activité la plus prépondérante est celle de la mode et du prêt-à-porter qui constitue 37% des achats numériques, 27% et constituée des paiements de factures de télécommunications, d'eau et d'électricité, des hôtels ou encore des compagnies aériennes. Quant aux commandes alimentaires via les applications tel que Glovo et Jumia, celles-ci représentent un pourcentage de 24% des e-consommateurs. 23% des consommateurs consacrent leurs achats aux différents services de streaming comme Spotify ou Netflix.

Le Maroc chiffre à peu près 28 millions d'internautes constituant près de 75% de la population. Les taux en progression des transactions en ligne, attestent que le commerce électronique se transforme aujourd'hui, en une nouvelle habitude de consommation de la population marocaine.

3. Facteurs de transformation digitale par l'E-commerce

Depuis plusieurs années, l'environnement est caractérisé par sa complexité et par la naissance de nouvelles menaces et contraintes, les entreprises ne pouvant pas échapper à ces mutations, doivent s'organiser autrement.

L'accroissement des régions dérèglementées et la globalisation viennent faciliter les différents échanges et activent par conséquent le changement. Ainsi, les entreprises souhaitant élargir leur champ d'action est en croissance permanente, que ce soit dans le but de conquérir de nouveaux marchés ou pour réduire les coûts.

Influencés par la diversité des modèles, les consommateurs deviennent de plus en plus difficiles à contenter, ils désirent se procurer des biens ou services d'une qualité supérieure, avec un prix inférieur, et d'une configuration qui répond bien aux caractéristiques dont ils ont besoin.

La société connaît de nombreuses mutations à mesure que les technologies avancent. Les révolutions informatiques ont complètement modifié notre vision du monde et bouleversé la société et nos modes de vie comme l'avait fait l'écriture et l'imprimerie des siècles avant. La révolution de l'information vécue actuellement est d'une grande brutalité et a une grande influence semblable à celle engendrée par la première révolution industrielle.

Ainsi, la mondialisation, le développement de la compétitivité et l'importance de recourir à l'innovation ont fortement participé à la transformation des structures et leur modernisation.

Le fait que le numérique ait frappé l'ensemble des secteurs, suite à la vulgarisation d'internet haut débit et l'émergence des technologies 3G et 4G plusieurs métiers et activités dont le commerce, ont subi une révision, donnant lieu à ce qu'on appelle « ubérisation ». Les entreprises conscientes des changements digitaux qui ont lieu dans leur environnement, et soucieuses d'être à la fois efficaces et rentables, elles sont dans l'obligation de se transformer afin d'améliorer leurs processus. Parmi les conditions pour survivre sur leur marché, il y a la capacité d'adaptation et leur aptitude à suivre les tendances.

Cette révolution a participé à la transformation de plusieurs organisations souhaitant être compétitive, et pour l'être, le monde à l'heure actuelle, oblige toute entreprise d'avoir l'aptitude d'adaptation aux attentes des consommateurs. Ainsi, les organisations font de cet outil un moyen de différenciation concurrentielle, et le négliger peut constituer une menace à leur continuité.

De surcroît, les entreprises choisissent ce moyen pour son accessibilité, d'ailleurs, il leur permet à n'importe quel instant, peu importe leurs tailles, de s'introduire dans de nombreux marchés qu'ils soient nationaux ou internationaux. Et exposer leurs offres sans avoir à dépenser des montants importants dans des campagnes publicitaires. Il est également plus facile pour ces entreprises de nouer des liens personnalisés et ininterrompus avec les clients et d'interagir avec ceux-ci malgré la distance qui les séparent.

Et de réduire ainsi les efforts, les délais et les coûts de traitement des différentes transactions, plusieurs coûts se réduisent grâce au commerce électronique à savoir les coûts de recherche puisqu'on ne passe pas par différents intermédiaires afin d'obtenir les informations sur les vendeurs, les tarifs ou les offres comme c'est le cas au niveau de la chaîne classique. D'autres coûts se voient limités notamment ceux liés aux bons de commande, factures, etc. étant donné

que les processus sont automatisés. Le numérique permet ainsi d'améliorer les différents processus logistiques et la gestion des stocks.

L'hyper connectivité est ainsi l'un des facteurs ayant contribué à cette transformation en modifiant de manière radicale les aspirations des consommateurs et leurs comportements d'achat. Les individus ont aujourd'hui plusieurs nouvelles prétentions, à savoir la rapidité dans la réponse, la facilité d'accès et le confort. Le consommateur est donc plus attiré par la technologie car grâce à celle-ci, il a le privilège de trouver, de comparer et d'acquérir les biens ou services qui correspondent le mieux à son besoin. Mais d'être aussi plus à l'aise en effectuant leurs achats sans présence physique. De nombreuses études ont démontré qu'un bon nombre d'entreprises voient leurs satisfaction-client s'améliorer grâce à l'adoption du digital.

D'autres facteurs ont fait du e-commerce un moyen plus sollicité et auquel les entreprises ont de plus en plus recours en ces derniers temps. Il s'agit en particulier de la crise du coronavirus qui a changé la donne, et a créé un nouvel environnement en exigeant un rythme de transformation différent. Permettant de tester la résistance et l'agilité des entreprises.

A partir de Mars 2020, les habitudes des consommateurs marocains ont été fortement impactées par la propagation du virus. Les mesures instaurées tel que le confinement ou la distanciation sociale ont impacté les comportements d'achat des consommateurs, et ont par conséquent poussé les différentes entreprises, notamment celles du commerce, à changer.

Dans le but d'attirer leurs clients et les satisfaire, les entreprises les plus agiles et réactives ont saisi l'occasion pour booster leurs stratégies numériques. Certaines marques ont commencé à exposer leurs produits en ligne, que ce soit via leurs propres sites web ou par le biais des Marketplaces. Dans un petit laps de temps, de nouvelles marques actives dans les canaux physiques, ont pris naissance au digital. Tous les chiffres le témoignent, le premier semestre de 2020, les sites du commerce ont enregistré 6 millions d'opérations de paiement soit une hausse considérable de 31,3% en comparaison à l'année précédente, et les sites du e-commerce ont connu une expansion de 300 plateformes selon la CMI.

Dès le début de la crise, l'innovation s'est accélérée et l'E-commerce a subi une explosion soudaine et remarquable. Et les façons de consommer des marocains se sont vu modifiées, plusieurs consommateurs ont en particulier, et pour la première fois opté pour le paiement en ligne.

Conclusion

Il est aujourd'hui impossible de penser que le monde deviendra plus simple. Les complexités et les changements ne font qu'augmenter et s'intensifier, et plusieurs challenges sont à affronter

par les entreprises. En parallèle, les innovations connaissent un grand accroissement et offrent de grandes opportunités d'amélioration aux organisations.

Les lignes qui précèdent ne manquent pas de nous assurer que l'e-commerce au Maroc connaît de beaux jours grâce à de nombreux facteurs, dont ceux liés au développement des technologies, permettant d'assurer un climat favorable au lancement de ce dispositif, et offrant à celui-ci une immense occasion de gagner du terrain. Toutefois, il serait incorrect de considérer cet outil comme étant l'eldorado de ce siècle devant une multiplicité de challenges qui persiste, constituant une réelle entrave pour les commerçants et un obstacle majeur à leur expansion. Il s'agit là de l'un des volets intéressants pouvant faire l'objet des études futures.

La contribution de ce papier, aussi modeste soit-elle, est d'une part d'ordre théorique par le fait d'aborder et lier deux concepts à savoir celui du commerce électronique et d'agilité organisationnelle des entreprises, elle est ainsi d'ordre managérial du moment où le présent travail affirme la possibilité de faire intégrer le commerce électronique dans les stratégies des entreprises en tant que mécanisme d'agilité, leur permettant d'être plus réactives et durables, et de faire face aux changements technologiques et aux situations critiques comme celle liée au covid19.

L'on doit malgré tout considérer que notre étude présente certaines limites. Il s'agit en l'occurrence du fait de se limiter à présenter et à expliquer des données secondaires. En conséquence, cela ouvre la voie à des études sur terrain plus poussées.

BIBLIOGRAPHIE

- Ait Soudane J., Bendraoui M. (2018), Les défis du e-commerce: Analyse du contexte marocain, International journal on innovation & financial strategies 2, 23-32.
- Albertin, A. L. (2012). Comércio eletrônico: da evolução para as novas oportunidades. GVexecutivo, 11(2), 66–70.
- APCE, Vinay E., Losia S. (2011), Créer une entreprise sur internet, éditions d'organisation.
- Barrand J., (2017), Le manager agile agir autrement pour la survie des entreprises, Dunod.
- Barrand J., Deglaine J., (2018), Développer l'agilité dans l'entreprise de nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective, ESF éditeur.
- Bonjawo J.(2011), Révolution numérique dans les pays en développement l'exemple africain, Dunod.
- Challenge (2021), E-commerce : hausse de 43% des transactions en 2020 (CMI), <https://www.challenge.ma/e-commerce-hausse-de-43-des-transactions-en-2020-cmi-171947/>, consulté le 19août 2022.

- Delavallée E., (2016), Transformer son organisation, alignement stratégique et agilité organisationnelle, Maxima.
- Didier Noyé (2002), Réussir les changements difficiles, INSEP consulting éditions.
- Galinari, R., Cervieri Júnior, O., Júnior, T., Rodrigues, J., Rawet, E. L., & others. (2015). Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 41.
- Josse R., Gauthey G., (2005), Vers l'entreprise numérique, Gualino.
- Lavieeco (2022), E-COMMERCE Consommation : Le grand virage vers le e-commerce sur une bonne voie, <https://www.lavieeco.com/economie/e-commerce/consommation-le-grand-virage-vers-le-e-commerce-sur-une-bonne-voie/>, consulté le 20 août 2022.
- Lesechos.ma (2020), Enquête : l'évolution du e-commerce au Maroc, depuis la crise, <https://lesechos.ma/business/enquete-levolution-du-e-commerce-au-maroc-depuis-la-crise.html>, consulté le 21 août 2022.
- Liautaud B. (2001), E-business intelligence transformer l'information en connaissance puis en profit", Maxima.
- Makamani R, Nhemachena A. (2021), Global capital's 21st century Repositioning, Between COVID-19 and the Fourth Industrial Revolution on Africa,"langaa RPCIG.
- Mapbusiness (2022), E-commerce: explication du changement du comportement du consommateur", <https://www.mapbusiness.ma/a-la-une/e-commerceexplication-du-changement-du-comportement-des-consommateurs>, consulté le 20 août 2022.
- Maroc diplomatique (2021), E-commerce au Maroc : quel bilan ?, <https://maroc-diplomatique.net/e-commerce-au-maroc-quel-bilan/>, consulté le 21 août 2022.
- Pelet J.(2018), E-commerce comment concevoir, réaliser et piloter votre site, Dunod.
- Rayport et Jaworski, (2003), Introduction to E-commerce, McGraw-Hill.
- Rochdi N. (2001), E-Maroc : la transition du Maroc vers l'économie de l'information et du savoir, les cahiers du numérique, (2), 251-265
- Schallmo et Williams, (2018), Digital Transformation of Business Models-Best Practices, Enablers and Roadmap, The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony.
- Soulier J. (2022), La révolution supply chain, 10 défis au cœur de la transformation des entreprises, Dunod.
- Vivier E., Ducrey V., (2019), Le guide de la transformation digitale, la méthode en 6 chantier pour réussir votre transformation, Eyrolles.

Watzlawick, Weakland et Fisch, (1974), Change; Principles of Problem Formation and Problem Resolution, W. W. Norton & Company.

Zeranski et E. Sancak, (2020), Digitalisation of Financial Supervision with Supervisory Technology (SupTech), Journal of International Banking Law & Regulation, 8, 309-329.

Zhu, K. and Kraemer, K. (2002), Electronic Commerce Metrics: Assessing the Value of E-Commerce to Firm Performance with Data from the Manufacturing Sector. Information Systems Research, 13, 275-295.