

Réussir la gestion de crise au niveau des organisations : l'importance de l'agilité et de la transformation digitale dans la continuité des activités

Succeeding Crisis Management at the Organizational Level: The Importance of Agility and Digital Transformation in Business Continuity

Hassan EL YAAGOUBI, (*Professeur d'Enseignement Supérieur Assistant*)

*Faculté des sciences de l'Education de Rabat-
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Khalid EL BAZ, (*Doctorant*)

*Faculté des sciences de l'Education de Rabat-
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Education Adresse: Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui- Madinat Al Irfane-B.P. 6211 Rabat Tél : 05.37.77.42.78 05.37.77.42.89. Fax : 05.37 .77. 13. 42
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL YAAGOUBI, H., & EL BAZ, K. (2023). Réussir la gestion de crise au niveau des organisations : l'importance de l'agilité et de la transformation digitale dans la continuité des activités. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 343-359. https://doi.org/10.5281/zenodo.8412056
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 04, 2023

Accepted: October 05, 2023

Réussir la gestion de crise au niveau des organisations : l'importance de l'agilité et de la transformation digitale dans la continuité des activités

Résumé

La crise liée au Covid-19 a profondément impacté le fonctionnement des organisations, les obligeant à repenser entièrement leur mode de fonctionnement. En effet, cette crise sanitaire a accéléré la digitalisation des outils et la refonte des processus internes. Cependant, il ne faut pas négliger que ce changement profond implique également des défis majeurs en termes de gestion d'équipe.

Cette crise sans précédent a véritablement bouleversé la donne, incitant les managers à repenser en profondeur l'organisation du travail et de faire preuve d'adaptabilité, de créativité et de leadership pour relever ces défis inédits avec succès. Ainsi, les responsables des ressources humaines se trouvent face à un défi de taille : mettre en place de nouvelles formes de pilotage, de management et de stratégie innovante, plaçant ainsi la transformation digitale au cœur de leurs préoccupations.

Par ailleurs, Il est primordial de considérer l'impact de cette transformation sur les individus, en mettant l'humain au centre des réflexions. Cette étude a pour but d'analyser la contribution de la transformation digitale au domaine du management des ressources humaines, en se penchant spécifiquement sur les avantages du management agile et de la digitalisation pour assurer la continuité des activités en période de crise, notamment durant la crise du Covid-19. Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique positiviste, avec l'adoption d'une logique de raisonnement hypothético-déductif et en adoptant une approche de recherche quantitative pour explorer notre problématique. Notre étude repose sur des questionnaires renseignés par 44 personnes-ressources appartenant à différentes banques marocaines, qui ont accepté de participer à notre enquête.

L'analyse des résultats obtenus a mis en exergue l'apport de la transformation digitale au management RH en situation de crise. En effet, les organisations ayant adopté une transformation digitale avant la crise liée au Covid 19 ont pu assurer aisément la continuité de leurs activités pendant cette crise, chose qui n'aurait jamais été possible sans le digital. Ainsi, cette crise a sonné l'alarme des organisations n'ayant pas encore entamé leur transformation digitale. Par ailleurs, Il est important de noter que cette recherche présente certaines limites. Effectivement, notre étude se concentre spécifiquement sur le secteur bancaire, ce qui signifie que les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à d'autres secteurs, en particulier le secteur public qui adopte souvent des modes de management différents de ceux utilisés dans le secteur bancaire.

Mots clés : Management des ressources humaines, Secteur bancaire, Crise Sanitaire Covid 19, Transformation digitale, agilité

Classification JEL : 015

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The Covid-19 crisis has deeply impacted the functioning of organizations, forcing them to completely rethink their operations. Indeed, this health crisis has accelerated the digitization of tools and the restructuring of internal processes. However, it is important not to overlook the significant challenges this profound change entails in terms of team management.

This unprecedented crisis has truly disrupted the status quo, prompting managers to fundamentally reconsider work organization and demonstrate adaptability, creativity, and leadership to successfully overcome these unprecedented challenges. As a result, human resource managers are faced with a major challenge: implementing new forms of steering, management, and innovative strategies, placing digital transformation at the core of their concerns.

Furthermore, it is crucial to consider the impact of this transformation on individuals, placing the human factor at the center of reflections. This study aims to analyze the contribution of digital transformation to the field of human resource management, specifically focusing on the advantages of agile management and digitalization in ensuring business continuity during crises, particularly the Covid-19 crisis.

This research adopts a positivist epistemological standpoint, utilizing a hypothetico-deductive reasoning approach and employing a quantitative research methodology to explore our research questions. The study is based on questionnaires completed by 44 key individuals from various Moroccan banks who willingly participated in our survey.

The analysis of the results highlighted the contribution of digital transformation to HR management in crisis situations. Indeed, organizations that had already embraced digital transformation prior to the Covid-19 crisis were able to seamlessly ensure business continuity during this challenging period, which would not have been possible without digital technologies. Thus, this crisis served as a wake-up call for organizations that had not yet embarked on their digital transformation journey.

However, it is important to acknowledge that this research has certain limitations. Specifically, our study focuses specifically on the banking sector, which means that the findings cannot be generalized to other sectors, particularly the public sector, which often adopts different management approaches compared to the banking sector.

Keywords: Human resources management - Banking sector - Crisis situation/Health crisis - Covid 19- Digital transformation - Agility

JEL Classification : 015

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Dans un contexte marqué par une accélération de la dynamique de transformation digitale au niveau international et national, et l'importance des enjeux autour de l'usage des technologies de l'information et de la communication comme levier essentiel pour assurer la pérennité de leurs activités, les organisations marocaines et plus particulièrement celles appartenant au secteur bancaire, se sont retrouvées dans l'obligation de mettre en place des stratégies de leur transformation digitale. Cette dernière a révolutionné l'ensemble des organisations en matière d'organisation de travail, de métiers, ou encore de culture organisationnelle les obligeant ainsi à changer leur mode de fonctionnement traditionnel, et opter pour un mode de management agile et ce, afin de s'adapter à un monde de plus en plus connecté et un environnement en perpétuelle évolution. En effet, la transformation digitale est devenue une condition primordiale à la survie et à la compétitivité de la majorité des organisations.

Par ailleurs, Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI que Dieu L'assiste, a mis en exergue l'importance de la transformation digitale pour le développement du pays. En effet, Sa majesté a affirmé que : « l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent l'Administration et de s'y frotter, car c'est là, la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence ».¹

Selon le (CESE, 2021), la révolution numérique bouscule les frontières entre les deux mondes physique et numérique, à tel point que demain toutes les activités productives auront une composante digitale.

En effet, les organisations doivent engager et réussir leur transformation digitale, intégrer du numérique dans leurs processus pour rester compétitives et se développer durablement.

Dans le contexte marocain, la transformation digitale a connu une grande évolution, surtout ces dernières années. Cela est dû en grande partie au marché de l'internet, en particulier du mobile, qui a explosé au cours de la dernière décennie mettant ainsi la pression sur les organisations de toutes sortes qui se sont retrouvées dans l'obligation de s'adapter à la digitalisation de leurs processus afin de ne pas rater le train qui les conduira vers une croissance optimale.

En outre, la commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) du Maroc estime que la digitalisation de l'administration est considérée comme une réponse nécessaire pour améliorer la qualité de la relation de l'administration avec les citoyens et les opérateurs et son corollaire la restauration de la confiance².

Par ailleurs, la crise sanitaire liée au Covid-19 a bouleversé le fonctionnement des organisations, les obligeant à repenser complètement leur mode de fonctionnement. Télétravail, digitalisation des outils, refonte des processus internes et gestion des relations et interactions au sein de leurs équipes. La digitalisation n'est plus considérée comme accessoire, mais, elle est devenue un moyen incontournable de survie pour certaines organisations.

En effet, la continuité d'activités des organisations a été fortement impactée par la crise sanitaire liée au Covid 19 notamment à cause des mesures de confinement interdisant les déplacements massifs du personnel et encourageant le travail à distance. Ce constat implique que toute organisation devra penser à digitaliser ses processus afin de permettre à ses salariés de travailler en tout lieu que ce soit la maison, dans des espaces collaboratifs, sur le train, ... et par conséquent, assurer la continuité de ses activités en cas de situation de crise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail de recherche qui a pour objectif d'étudier comment le management agile et la digitalisation garantissent la continuité des activités du secteur

¹ Discours de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI, À l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10^{ème} législature, vendredi 14 octobre 2016

² Rapport relatif au nouveau Modèle de Développement du Maroc, P.44, Avril 2021

bancaire en temps de crise notamment pendant la crise sanitaire liée au Covid 19.

Notre étude se propose d'enrichir la littérature existante en explorant un angle d'analyse encore peu traité dans les recherches antérieures, à savoir l'apport spécifique de la transformation digitale pour faire face efficacement aux situations de crise et garantir la continuité des activités dans un contexte perturbé. Alors que la majorité des études se sont intéressées aux bénéfices du numérique en période stable, nous analyserons ici son rôle dans la résilience et l'agilité des organisations en période turbulente.

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses

2.1. Contexte de la recherche

La transformation digitale s'est imposée durant les dernières années comme un phénomène inévitable incitant ainsi les organisations à intégrer les technologies digitales dans leurs activités. Cette transformation ne se limite pas aux processus métiers stricto-sensu mais s'étend également aux processus de gestion interne comme le management des ressources humaines. L'idée étant que la compétitivité des organisations ne repose plus uniquement sur l'aspect économique, mais s'étend désormais la manière dont les organisations prennent en main la gestion de leur capital immatériel.

En effet, la transformation digitale ne peut se résumer à la seule révolution technologique des outils. La réflexion autour de la transformation digitale doit prendre en compte son impact sur « l'être humain » qui doit être au cœur de la transformation digitale, c'est toute la façon de penser l'Homme qui doit évoluer. Mettre l'humain au centre de la réflexion renvoie la question de l'impact de la transformation digitale sur les méthodes de travail, de management, d'accompagnement.

Ce questionnement interroge de manière implicite ou explicite le rôle du management des ressources humaines pour propulser l'innovation en interne, faire connaître les nouvelles technologies, accompagner les agents et les managers à travers des formations adaptées pour mieux faciliter la transition vers davantage de présence de la digitalisation dans les processus de travail et de management.

La transformation digitale est devenue un phénomène universel qui a bouleversé en profondeur les habitudes des organisations. Riemer et al., (2013) argue que le terme de digitalisation renvoie aux mutations induites par l'accélération du progrès technologique numérique, bouleversant notre manière de produire de la valeur, nos échanges, nos pratiques managériales et, à un niveau plus fondamental, notre vision du monde.

Selon (Dussart, 2015), la digitalisation s'inscrit dans ce qu'il nomme "l'innovation par la transformation complète", laquelle constitue le quatrième et dernier type d'innovation après l'innovation de procédés, l'innovation produit et l'innovation centrée sur l'amélioration de l'expérience client.

La transformation digitale est devenue un axe stratégique pour les organisations. Preuve, s'il en fallait une, de l'importance de la digitalisation au sens large dans la vie économique, la commission chargée de l'élaboration du modèle de développement du Maroc a estimé que l'administration se doit d'accélérer sa transformation digitale de manière urgente. L'objectif est de faciliter et fluidifier l'accès tous les services administratifs et en améliorer l'efficacité et l'efficience. Elle préconise également que le processus de digitalisation de l'administration nécessite d'être intensifié de manière urgente, notamment à travers l'adoption immédiate et la mise en application systématique des lois traitant de l'administration numérique, de la simplification des procédures administratives ainsi que de la cyber sécurité.³

Le prisme économique ne doit pas occulter les enjeux que représente l'impulsion des nouvelles

³ Rapport relatif au nouveau Modèle de Développement du Maroc, P.152, Avril 2021

technologies dans le domaine du management des ressources humaines. En effet, elles modifient la façon de travailler et un des symboles de la transformation digitale, parmi tant d'autres, est la mobilité. La transformation digitale s'accompagne de mobilité professionnelle faisant que les frontières physiques de l'organisation vont disparaître avec l'apparition du télétravail ou encore le nomadisme. Le télétravail est apparu pour certaines branches professionnelles grâce à la transformation digitale, c'est une nouvelle forme de travail permettant de travailler depuis n'importe quel endroit en étant efficace et productif de manière collaborative aussi efficacement qu'en étant présent dans les locaux de l'organisation.

La mobilité, le télétravail comme d'autres évolutions des méthodes de travail induites par la transformation digitale posent la question de la fonction managériale au sens large. Cette fonction a été percutée par l'évolution des méthodes de travail impactée, d'une part, par l'évolution technologique en matière de digitalisation et, d'autre part, par l'accélération du mouvement à cause de la crise sanitaire. En effet, la crise sanitaire liée au Covid 19 a renforcé certains questionnements sur notamment la continuité d'activité, le management à distance, la mobilité des salariés ou encore la « décentralisation du travail ».

La crise du COVID-19 a changé la donne, conduisant les managers à repenser l'organisation du travail. Le challenge actuel des managers sera donc de mettre en place de nouvelles formes de pilotage, de management et de stratégie innovante, et de placer ainsi la transformation digitale au cœur de leur préoccupation.

2.2. Aperçu sur la transformation digitale dans la littérature

La transformation digitale, la transformation numérique, également dénommée digitalisation n'est pas un phénomène nouveau : l'expression (digital transformation) est apparue pour la première fois en 2000 (Patel & McCarthy, 2000).

Pour Ettien & Peron (2019), la transformation digitale désigne le processus d'adoption des technologies numériques au sein de toutes les activités de la chaîne de valeur d'une organisation. Hanelt et al., (2020) définissent la transformation digitale comme un processus de mutation organisationnelle initié et façonné par l'adoption à grande échelle des outils digitaux.

Les auteurs Stolterman & Fors (2004) ont fusionné le concept de transformation digitale avec le concept de digitale en considérant que les deux concepts renvoient aux changements liés à l'application du digital à tous les aspects de la société humaine.

Les définitions de la transformation digitale sont multiples et plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question de digitalisation. Alors que Vial (2019), définit la transformation digitale comme « un processus par lequel les organisations répondent aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant des technologies digitales pour modifier leur chaîne de création de valeur », Dudézert (2018, p.16) définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».

De leur côté, Parviainen et al. (2017) ont avancé que la transformation digitale est définie comme les changements en termes de manières de travailler, de rôles et d'offres commerciales causés par l'adoption de technologies digitales dans une organisation, ou dans l'environnement opérationnel de l'organisation.

Selon Dudezert (2016, p.2), « c'est une transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises ». En effet, au niveau de l'organisation, la transformation digitale se traduit par l'introduction d'outils digitaux dans les processus de travail notamment, les smartphones, outils de communication instantanée, le cloud et l'internet des objets tablettes, les applications de GED permettant le partage de documents, de vidéos conférences, etc.

Au vu des éléments énoncés, les auteurs formulent l'hypothèse suivante :

H1 : La transformation digitale favorise la coopération et le partage d'informations entre les collaborateurs au sein des organisations.

2.3. La GRH en contexte de transformation digitale : une perspective contingente

Selon Peretti (2018, pp.1-2), « Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une organisation doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées ».

Cet auteur avance également que toute organisation doit faire face à de nombreux challenges, qu'ils soient généraux (la transformation digitale) ou spécifiques (le cadre réglementaire). Afin de répondre à ces enjeux, la GRH se doit de s'appuyer sur une approche contingente de management, sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques et une reconfiguration de sa fonction, notamment dans un contexte de transformation digitale.

En effet, la transformation digitale est un véritable mouvement de fond qui traverse la société, impacte les organisations et concerne désormais toutes les fonctions qui y sont présentes. Elle entraîne des changements au sein de l'organisation tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau de la nature même du travail.

Pour Okamba (2018), la transformation digitale a un enjeu culturel majeur et il ne faut la considérer juste un « outil ». À cet effet, il faut impérativement repenser les méthodes de travail et adapter les modes de management à cette révolution digitale.

En somme, on peut dire que toutes les activités et fonctions de l'organisation sont impactées par la transformation digitale, avec des effets en cascade sur l'ensemble de l'organisation. Il incombe désormais aux managers d'acquérir de nouvelles compétences et parfois même de transformer radicalement leur façon de travailler afin de s'adapter à l'émergence des technologies numériques, et à l'évolution des métiers induite par la transformation digitale.

2.4. Apport de l'agilité pour le management en situation de crise

2.4.1. L'agilité et management

On a beaucoup parlé d'agilité dans le développement informatique ces dernières années, et avec la transformation digitale, c'est l'agilité de l'organisation qui est affectée.

En effet, la transformation digitale des organisations a produit des changements profonds dans leurs stratégies, leurs modèles économiques et leur gouvernance.

Ces changements de grande ampleur redessinent l'image de l'organisation, l'approche managériale, les facteurs de croissance, le processus de création de richesse, affectent les savoir-faire des salariés et nécessitent un leadership renouvelé.

L'introduction d'outils collaboratifs et de technologies sociales impacte non plus seulement l'accès aux informations, mais également la façon dont les employés organisent leur travail. (CIGREF, 2015)

Selon Pépin et al. (2015, p.3), « l'agilité dans son sens premier est synonyme d'adresse et de vivacité. Ce sont des caractéristiques que les entreprises, souvent considérées comme des géants incapables d'innover, souhaitent intégrer dans leur fonctionnement quotidien ». Les concepts sous-jacents à l'agilité se sont d'abord développés dans le domaine du développement logiciel, avant d'être transposés à l'échelle de l'organisation tout entière, dans le but d'accroître sa capacité d'adaptation.

Etre agile consiste à repérer les compétences d'agilité présentes dans l'organisation. L'agilité impose une certaine flexibilité au niveau RH. Il faut raisonner mission et non grade et opter pour des évolutions horizontales ainsi que des évolutions verticales.

Il faut également que l'organisation ouvre ses frontières, être à l'écoute de son environnement et assurer la formation continue de ses collaborateurs afin de leur permettre d'entretenir leurs compétences agiles.

2.4.2. Rôle du management RH dans l'agilité de l'organisation

Dans le contexte des mutations liées au numérique, la fonction ressources humaines a fait l'objet d'une profonde refonte. Elle s'est ainsi transformée afin de supporter les changements en cours et de réussir son évolution vers un modèle d'organisation plus agile. Peretti (2018),

Pour développer leur agilité, les responsables RH se doivent de veiller en continu à un juste équilibre qualitatif et quantitatif des emplois. Ceci implique une démarche réactive s'appliquant à l'ensemble des domaines de la GRH, de façon à anticiper les évolutions, contribuer aux choix organisationnels, déployer les innovations managériales et atteindre l'excellence opérationnelle ce qui permettra d'éviter les risques pouvant impacter la survie de l'organisation.

Pour s'adapter rapidement et efficacement aux évolutions de son environnement, l'organisation doit rechercher la flexibilité selon 5 axes : Peretti (2018)

1. La flexibilité quantitative externe par la modification du niveau d'emploi, les contrats temporaires, l'intérim.
2. La flexibilité quantitative interne en modulant le volume horaire par le biais des heures supplémentaires, du chômage partiel, de l'annualisation.
3. La flexibilité qualitative à travers la mobilité, la polyvalence des salariés.
4. L'externalisation via la sous-traitance interne ou externe, l'essaimage.
5. La flexibilité salariale par l'intéressement, la rémunération variable collective ou individuelle.

A ce niveau, les auteurs proposent donc l'hypothèse suivante :

H2 : La transformation digitale a un impact significatif sur le mode de management RH des organisations en favorisant l'émergence d'un management plus participatif et agile.

2.4.3. Rôle du management RH pour assurer la conduite du changement au sein de l'organisation

Pour Auvray (2018), la digitalisation est un processus de changement qui ne concerne pas uniquement les dimensions techniques et organisationnelles. C'est une opération de transformation de l'entreprise au cours de laquelle il faut réinventer la chaîne interne de fonctionnement, qui va de la stratégie à l'organisation managériale, en passant par l'environnement collaboratif. C'est un véritable bouleversement et il s'agit aussi d'en gérer la dimension humaine en faisant face aux inquiétudes, aux incompréhensions et aux pertes de repères inhérentes.

Selon Peretti (2013), le professionnel RH devra assurer la compréhension et la lecture des problématiques humaines et par conséquent, le professionnel RH est le plus interpellé pour accompagner le changement, et considéré comme le plus décisif pour sa réussite.

De son côté, Ulrich (1996), les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux orientations, une orientation vers le présent et une autre vers le futur avec une focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Si plusieurs typologies des rôles des responsables RH ont été élaborées par différents auteurs, celle proposée par Ulrich (1996) se démarque des autres. Selon cet auteur, il y a quatre rôles que les DRH et les managers RH doivent désormais jouer afin d'assurer le succès de l'organisation. Ces rôles se présentent brièvement comme suit :

☀ Rôle de partenaire stratégique : le manager RH s'assure de l'alignement entre la stratégie de ressources humaines déployée et la stratégie générale de l'entreprise. Il définit les priorités et pratiques RH en cohérence avec les objectifs fixés, veillant à opérationnaliser tous les moyens requis pour leur atteinte.

☼ Rôle d'expert administratif : garant du respect et de l'amélioration continue des process RH, le manager RH vise leur optimisation pour une performance opérationnelle accrue.

☼ Rôle de champion des employés : le manager RH devra être l'écoute des employés et devra veiller à atteindre l'équilibre entre les attentes de l'organisation et la performance attendue des collaborateurs.

☼ et rôle d'agent de changement : le manager RH accompagne le changement, il impulse les évolutions requises en modelant les processus afin de favoriser et porter le changement.

Dans le cadre de la présente étude, on va s'intéresser essentiellement au rôle d'agent de changement joué par les managers RH. En effet, les managers RH sont des agents de changement s'ils sont capables d'identifier et de mettre en œuvre des processus pour gérer le changement. Ils doivent soutenir les employés en les accompagnant, en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement.

Ils doivent également aider les salariés à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés (Chenevert, s. d.).

De son côté, Peretti (2018), avance que la réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH. Et pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH.

À la lumière de ce qui précède, les auteurs proposent cette hypothèse de recherche :

H3- Dans un contexte de transformation digitale, les managers RH jouent un rôle primordial pour accompagner le changement et assurer l'adaptation des RH aux nouvelles méthodes de travail, surtout en situation de crise.

2.5. Rôle des managers dans le contexte de la transformation digitale

Le manager occupe une place centrale dans le processus de transformation digitale, son rôle étant essentiel pour déployer les nouvelles technologies, favoriser leur adoption par les équipes et accompagner les évolutions dans les pratiques qui en découlent.

En effet, le manager doit se redéfinir et se réinventer. Il est amené à endosser un rôle moteur pour diffuser la culture digitale et un rôle de coordinateur du travail de son équipe de façon transversale, à travers une dynamique participative sans concessions à la hiérarchie traditionnelle.

En outre, la mobilité est aujourd'hui au cœur de la transformation digitale des organisations. Les employés travaillent désormais depuis leur organisation, leur domicile, leur bureau virtuel et même leurs endroits préférés. Le manager doit s'adapter et prendre en compte ces nouveaux modes de travail et développer ses qualités relationnelles et son sens de collaboration. (Dubout, 2019)

Il doit prétendre être le leader pour mobiliser les équipes pour atteindre des objectifs communs. Le management à distance comprend le suivi, la supervision et l'évaluation du travail des collaborateurs géographiquement éloignés. Ce nouveau modèle de management brise l'idée traditionnelle des managers exerçant un contrôle sur les employés à proximité. Si les tâches d'un manager restent les mêmes sur site ou à distance, les approches managériales doivent s'adapter, car les télétravailleurs ne doivent pas devenir des travailleurs « isolés ».

En effet, dans un contexte de travail à distance, un manager doit construire des relations de confiance et d'autonomie avec ses collaborateurs, et faciliter leur activité en renforçant leur sentiment d'appartenance à l'équipe et en visant la performance collective. Les réseaux sociaux d'entreprise constituent alors un canal incontournable de communication, propice au partage et au maintien de la cohésion.

Il incombe au manager d'assurer un suivi rigoureux de l'information, des tâches réalisées par les salariés en télétravail, via des outils numériques diversifiés (mails, visio, sms...). Cela lui permet de tisser des liens forts avec son équipe à distance.

Pour fidéliser les télétravailleurs et accompagner les autres dans ces évolutions, le management se doit d'adopter un cadre plus collaboratif, plaçant la relation sur un registre fonctionnel plutôt que hiérarchique. Le travail en mode projet, à travers des liens professionnels moins rigides et davantage d'autonomie pour le salarié, s'avère également propice.

Par ailleurs, et selon les chercheurs du Bearing Point Institute (s. d.), pour gagner en légitimité auprès de ses équipes et impulser une dynamique collective, le manager se doit d'adhérer pleinement aux nouveaux modes de travail liés au digital. En adoptant activement les usages et outils numériques dans son propre exercice, il donne l'exemple à suivre et suscite l'envie chez ses collaborateurs de développer à leur tour leurs aptitudes dans ce domaine. En incarnant cette transition numérique, le manager est davantage en capacité de porter et de stimuler l'évolution des compétences au sein de son équipe.

On peut dire que Le manager revêt une importance capitale dans tout projet de transformation digitale, puisqu'il pilote le changement au sein des équipes. Pour ce faire, il met en place des outils collaboratifs tels qu'une boîte à idées virtuelle, il associe les collaborateurs à de nouveaux process et facilite les échanges d'informations via les réseaux sociaux d'entreprise.

Plus qu'une simple évolution, la fonction managériale connaît en réalité une mutation profonde de son rôle, de sa posture et de ses responsabilités. L'accompagnement des salariés dans ce nouvel environnement digital devient une mission essentielle pour le manager. Sa capacité à guider les équipes dans cette transition numérique en fait un maillon clé du succès de la transformation.

Au regard des éléments examinés, les auteurs proposent les hypothèses de recherche suivantes :

H4 : La transformation digitale requiert l'adoption de nouvelles méthodes de management participatif axées sur l'autonomie, la collaboration, et la communication.

H5- Bien que la transformation digitale présente des bénéfices pour l'organisation, elle est également susceptible d'avoir des répercussions sur le bien-être des collaborateurs auxquelles les managers des ressources humaines devront alors faire face et apporter des réponses adaptées afin de concilier performance digitale et épanouissement au travail.

Finalement, Cette étude vise à mettre en évidence les avantages qu'apporte la transformation digitale dans la gestion des organisations bancaires, en soulignant l'importance du management agile et de la digitalisation pour maintenir une continuité sans heurts des opérations en période de crise.

3. Méthodologie de recherche

Dans cette étude, nous avons choisi de mener une étude de nature quantitative afin d'explorer notre problématique et de confirmer nos hypothèses de recherche.

Notre choix s'est porté sur une enquête par questionnaire en ligne administrée via le logiciel Sphinx, justifié par le contexte particulier de notre étude. En effet, celle-ci a été réalisée pendant une période marquée par la propagation du Covid-19, imposant des mesures de distanciation sociale et de confinement. Dans ces conditions, l'absence de contact direct avec les répondants nous a contraints à recueillir les données à distance à l'aide d'outils numériques, Sphinx présentant l'avantage de pouvoir concevoir et diffuser le questionnaire en ligne de manière sécurisée.

Cette approche nous a permis de collecter des données chiffrées à partir d'un échantillon représentatif, afin d'obtenir des résultats statistiquement significatifs.

En utilisant cette méthodologie, notre objectif est de fournir des conclusions fondées sur des preuves solides et objectives, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine spécifique.

3.1. Terrain de l'étude et description

Afin de répondre aux questions de recherche, on a mené une **enquête quantitative** sur un échantillon de banques marocaines. Plus de 60 questionnaires électroniques ont été envoyés entre le 28/03/2022 et le 01/04/2022.

Le questionnaire a été destiné à des cadres et managers travaillant au niveau des dites banques. Ces derniers sont considérés comme personnes-ressources ayant vécu la crise sanitaire liée au Covid 19 ce qui va me permettre de comprendre l'apport de la digitalisation et de l'agilité pour le management en situation de crise.

Au total, **44 personnes** ont accepté de participer à l'enquête.

Les banques concernées par cette enquête se présentent comme suit :

Tableau n°1 : liste des banques participantes à l'enquête

Secteur	Banque		
Banques publiques	Bank AlMaghrib	Fonds d'Equipe- ment Communal	CDG Capital
Banques à participation majoritaire de l'Etat	Banque Populaire	Groupe Crédit Agricole Du Maroc	Cih Bank
Banques privées	Crédit du Maroc Attijari WafaBank	BMCI Société Générale	Bank Of Africa CFG Bank

Source : Auteurs

Tableau n° 2 : Répartition des répondants au questionnaire par secteur d'activité

	Nombre	Pourcentage (%)
Banques publiques	12	27
Banques à participation majoritaire de l'Etat	14	32
Banques privées	18	41
TOAL	44	100

Source : Auteurs

27% des répondants au questionnaire appartiennent au secteur public, 32% travaillent dans le secteur semi public alors que 41% des répondants appartiennent au secteur privé.

3.2. La collecte et le traitement des données

Dans le cadre la présente recherche, la collecte des données est fondée sur l'enquête par questionnaire qui est une des méthodes de collecte de données les plus fréquemment utilisées en sciences de gestion.

Le processus adopté pour la réalisation de l'étude quantitative adoptée peut être présentée comme suit :

- 1- Choix de l'échantillon d'études ;
- 2- Élaboration du questionnaire ;
- 3- Collecte des données ;
- 4- Et analyse et traitement des données.

La méthode quantitative repose sur l'élaboration des données chiffrées, portant sur un champ bien défini, ce champ n'est pas enquêté en totalité, mais seulement sur un échantillon bien défini pour qu'il soit « représentatif ».

3.3. Le questionnaire :

Le questionnaire de recherche adopté dans le cadre du présent travail est structuré comme suit :

☀ Un corps du questionnaire : composées de **29 questions** articulées sous forme de **7 thèmes** à savoir :

- 1) Identification du répondant ;
- 2) La transformation digitale et management ;
- 3) La transformation digitale et formation ;
- 4) Capitalisation, transfert de connaissances et la transformation digitale ;
- 5) La transformation digitale et la continuité d'activité en situation de crise ;
- 6) La situation de crise et le télétravail ;
- 7) La transformation digitale et la communication en situation de crise.

La conception du questionnaire a été réalisée avec le logiciel SPHINX DECLIC qui est un logiciel web dédié aux sondages en ligne, intégrant judicieusement toutes les fonctions de l'enquête : de la conception du questionnaire la collecte Web / SMS et aux analyses partagées.

3.4. Analyse et traitement quantitatifs des données

Les données quantitatives collectées ont été par la suite traitées en se basant sur des techniques statistiques qui sont souvent utilisées pour analyser les données collectées à travers les questionnaires et les enquêtes. En effet, dans le cadre du présent travail de recherche, on a opté pour les statistiques descriptives qui ont pour but de structurer, de représenter et de décrire de manière complète, parlante et significative les informations contenues dans les données.

Le traitement et l'analyse des données collectées ont été réalisés en utilisant les outils statistiques natifs intégrés au niveau du logiciel SPHINX en l'occurrence, 'DATAVIV'. En effet, cet outil est la solution d'analyse et de visualisation des données. Un logiciel unique permettant de construire de manière intuitive des reportings interactifs et des infographies dynamiques. DATAVIV permet d'associer la puissance de l'analyse statistique l'efficacité de la data visualisation et de créer des restitutions graphiques communicantes et impactantes présentant les éléments clés des études.(Le Sphinx, 2022).

4. Résultats et discussions

4.1. Présentation et analyse des résultats

4.1.1. Impact de la transformation digitale sur le mode de management de l'organisation

D'après les données collectées, on constate que la majorité des enquêtés, soit 71% des cadres et 56% des managers **estiment que la transformation digitale a beaucoup d'impact** sur le mode de management de l'organisation. Par ailleurs, 6% des managers considèrent que la transformation digitale n'a aucun impact sur le mode de management de l'organisation tandis qu'aucun enquêté de la catégorie des cadres n'a estimé que la transformation digitale ne peut avoir un impact sur le mode de management de l'organisation.

4.1.2. Changements induits par la transformation digitale au niveau l'organisation

Ce qu'on peut tirer des données collectées, est que 82 % des enquêtés estiment que la transformation digitale nécessite le développement des compétences technologiques des salariés de l'organisation, 77% sont pour l'adoption d'un management agile permettant l'organisation de mieux s'adapter son environnement alors que 48% et 45% des enquêtés estiment successivement que l'organisation devra procéder la création de nouveaux emplois et au renforcement de la fonction RH dans le processus de conduite de changement.

4.1.3. Les inconvénients du télétravail pour l'employé

Une lecture attentive des données révèle que la majorité des enquêtés ont déclaré avoir rencontré des problèmes au cours de la période du télétravail imposée par la crise sanitaire liée au Covid 19. En effet, les principaux problèmes rencontrés par les employés se présentent comme suit :

- ☀ Le débordement du temps de travail sur la vie personnelle avec 67% de réponses ;
- ☀ Les difficultés de communication avec 44% de réponses ;
- ☀ L'isolement et risque psycho-sociaux avec 42% de réponses ;
- ☀ Une charge de travail plus importante avec 40% de réponses.

4.1.4. Impact des outils digitaux sur le bien-être des employés pendant la période de crise liée au Covid 19 / Fonction

En examinant attentivement les données collectées, on s'aperçoit que la majorité des enquêtés ont été impactés par l'utilisation des outils digitaux pendant la période de crise liée au Covid 19. En effet, 67% des cadres ont confirmé qu'ils étaient **beaucoup** impactés alors que 54% des managers ont confirmé qu'ils étaient **totale**ment impactés par l'usage desdits outils digitaux.

4.1.5. Les avantages offerts par la transformation digitale

L'enquête réalisée nous montre que la transformation digitale offre plusieurs avantages aux organisations dans la mesure où 95% des enquêtés considèrent que la transformation digitale permet de faciliter l'accès à l'information, 77% des enquêtés ont estimé qu'elle améliore la réactivité et la rapidité dans la réalisation des tâches, ainsi 75% des enquêtés ont avancé que la transformation digitale permet de limiter les déplacements. Par ailleurs, 50% des enquêtés pensent que la transformation digitale améliore la communication interne.

4.1.6. Importance des stratégies de continuité RH en situation de crise

La majorité des enquêtés estiment que l'organisation devra donner d'abord la priorité à la mise en place de mesures facilitant le télétravail, puis la mise en place d'un plan de backup des compétences afin d'identifier un suppléant pour chaque poste clé, ainsi, dans un second temps, l'organisation devra également recourir à l'intérim, à la relocalisation du personnel clé et à la formation accélérée sur des postes souvent peu qualifiés.

4.1.7. Impact de la transformation digitale sur la collaboration entre collègues au sein de l'organisation

Les données collectées montrent bien que la transformation digitale impacte la collaboration entre collègues au sein de l'organisation. En effet, 42% des enquêtés affirment que la transformation digitale permet de travailler **plus** en collaboration entre collègues, 37% des enquêtés estiment qu'elle n'a pas induit un changement au niveau de collaboration entre collègues alors que 21% des enquêtés trouvent qu'ils travaillent moins en collaboration après avoir mis en œuvre la transformation digitale au sein de leur organisation.

4.1.8. Satisfaction quant à l'utilisation des outils digitaux pour communiquer pendant la période de la crise sanitaire liée au Covid 19

D'après nos statistiques, on constate que la quasi-totalité des enquêtés ont exprimé leur satisfaction par rapport à l'usage des outils digitaux pour communiquer pendant la période de la crise sanitaire liée au Covid 19.

4.2. Discussion des résultats de la recherche

D'après les résultats de notre étude quantitative, la majorité des enquêtés estiment que la transformation digitale a un impact considérable sur le mode de management de l'organisation,

notamment en situation de crise. En effet, ce changement du mode de management induit par la transformation digitale est l'origine de plusieurs problèmes au sein de l'organisation et qui ont été mis en exergue essentiellement suite l'adoption du télétravail appliqué pendant la crise sanitaire liée au Covid 19. Parmi ces problèmes on peut citer principalement :

- ☀ La déshumanisation des relations ;
- ☀ Le brouillage des frontières temps de travail / temps personnel ;
- ☀ L'augmentation des flux d'information ;
- ☀ L'éloignement ou d'isolement des salariés de l'organisation ;
- ☀ Le débordement du temps de travail sur la vie personnelle ;
- ☀ Les difficultés de communication ;
- ☀ Une charge de travail plus importante ;
- ☀ L'isolement et risque psycho-sociaux.

Ces problèmes peuvent être destructeurs pour les organisations si elles n'arrivent pas les bien gérer et maîtriser. Et c'est à ce niveau qu'apparaît le rôle primordial du Manager RH.

Selon Peretti (2018), toute organisation fait face à une multiplicité de défis, qu'ils soient communs à tous les secteurs comme la révolution numérique, ou propres à chaque contexte réglementaire. Afin de doter l'organisation des capacités nécessaires pour relever ces enjeux, la GRH doit s'appuyer sur de nouveaux fondements, de nouvelles méthodes et une refonte de son rôle. Dans cette optique, il apparaît indispensable pour la GRH d'adopter une approche contingente, c'est-à-dire de faire évoluer ses pratiques et son positionnement en fonction des spécificités de chaque contexte organisationnel.

Effectivement, en se référant aux résultats de notre enquête, le manager RH devra faire face au manque des compétences spécialisées dans le domaine du digital, gérer la résistance au changement, assurer le développement des compétences technologiques des salariés de l'organisation, adopter un management agile permettant l'organisation de mieux s'adapter son environnement et aux changements induits par la transformation digitale. Le manager RH devra également savoir donner du sens, orienter ses collaborateurs afin de faire face à des situations complexes et disposer d'une intelligence collective pour travailler avec des équipes pluridisciplinaires.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche, confirment les propos du spécialiste en RH, le professeur Peretti (2018, p.1-2), qui a avancé que le manager RH devra s'adapter l'environnement de l'organisation, il estime « qu'il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une organisation doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées ».

De surcroît, nos résultats ont montré que les managers RH jouent un rôle de conduite de changement. En effet, ils devront identifier et mettre en œuvre des processus pour gérer le changement. Ils doivent également soutenir les employés en les accompagnant, en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement. Ces résultats sont en cohérence avec celles du professeur Chenevert (s. d.) qui considère que les managers RH devront aider les salariés à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés.

D'une manière générale, les résultats de notre recherche montrent que les managers RH ont un rôle important à jouer dans un contexte de transformation digitale, et ce en assurant ce qui suit :

☀ La conduite du changement ou le « pilotage de l'innovation » : Les managers RH sont tenus de veiller sur le climat social qui règne au sein de l'organisation, car la transformation digitale des processus est une rude épreuve pour les employés, surtout les anciens. Ces derniers ont besoin d'être rassurés et accompagnés pour ne pas se sentir écartés ou dépassés.

☀ La mise en œuvre d'éventuelle réorganisation induite par la transformation digitale, revoir en profondeur la façon de fonctionner de l'organisation et de ses processus. Le changement ne s'opère pas sans accompagnement ni stratégie.

☀ Favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'organisation, d'anticiper et de réduire les facteurs de rejet du projet ;

☀ Réduire les coûts et le temps liés à la transition vers le digital ;

☀ Piloter des équipes mixtes composées par seniors et juniors pour travailler ensemble sur des projets phares de l'entreprise et créer ainsi une synergie et une dynamique positive.

Ces résultats sont également soutenus par ceux de (Peretti, 2013), qui considère que le manager RH devra assurer la compréhension et la lecture des problématiques humaines et par conséquent, le professionnel RH est le plus interpellé pour accompagner le changement, et considéré le plus décisif pour sa réussite. Il avance également que la réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH. Et pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

En outre, les résultats de notre enquête révèlent que la transformation digitale impacte également l'organisation du travail au sein des organisations dans la mesure où elle impacte la culture, les valeurs ainsi que la communication interne au sein de l'organisation.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que la transformation digitale oblige les organisations à revoir leur mode de fonctionnement et leur gestion managériale. En effet, la crise sanitaire liée au Covid 19 a poussé les organisations à adopter le télétravail et mettre en place des projets de transformation digitale pour faire face à ladite crise et assurer la continuité de leurs activités.

Quant aux avantages offerts par la transformation digitale lors de la crise sanitaire liée au Covid 19, les résultats de notre étude montrent que la transformation digitale a permis de faciliter l'accès à l'information, d'améliorer la communication interne, la réactivité et la rapidité dans la réalisation des tâches, ainsi, elle a permis de limiter les déplacements.

Concernant l'apport de la transformation digitale pour la continuité d'activités des organisations. D'après les résultats de notre étude, pour assurer la continuité d'activités, l'organisation devra disposer nécessairement d'un PCA, notamment le PCA – ressources humaines. En effet, l'organisation devra mettre en place des mesures facilitant le télétravail, disposer d'un plan de backup des compétences afin d'identifier un suppléant pour chaque poste clé, ainsi, elle devra également recourir à l'intérim, la relocalisation du personnel clé et la formation accélérée sur des postes souvent peu qualifiés.

À la lumière de ce qui précède, on peut en déduire que la transformation digitale constitue un moyen incontournable pour les managers afin d'assurer la continuité d'activité de l'organisation en situation de crise. En effet, les organisations qui ont su entreprendre leur transformation digitale avant la crise ont été moins surprises et ont pu devancer leurs concurrents moins agiles.

5. Conclusion

Cette étude vise l'analyse de la contribution du management agile et de la transformation digitale au sein des organisations, en vue de garantir une continuité opérationnelle fluide lors de périodes de crise, notamment la crise sanitaire liée au Covid 19.

En effet, cette crise sanitaire a poussé les organisations à adopter le télétravail, un management à distance, la mobilité des salariés ou encore la décentralisation du travail ainsi que la mise en place des projets de transformation digitale et ce, afin d'assurer la continuité de leurs activités.

À l'issue de cette étude, il a été possible de mettre en évidence l'impact de la transformation digitale sur la gestion des ressources humaines en période de crise.

En, effet, les organisations ayant adopté une transformation digitale avant la crise liée au Covid 19 ont pu assurer aisément la continuité de leurs activités pendant cette crise, chose qui n'aurait jamais été possible sans le digital. Ainsi, cette crise a sonné l'alarme des organisations n'ayant pas encore entamé leur transformation digitale.

En outre, les résultats de notre recherche confirment les propos du professeur Peretti (2018) qui considère que toute organisation est confrontée à de nombreux défis, qu'ils soient communs à tous les contextes (la révolution digitale) ou spécifiques (le cadre réglementaire). Pour permettre à l'organisation de répondre à ces défis, le management RH doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques et une reconfiguration de la fonction, alors, une approche contingente de la GRH s'impose. En effet, nos résultats de recherche révèlent que la crise sanitaire liée au Covid 19 a poussé les organisations à accélérer le processus de leur transformation digitale et par conséquent, elles étaient donc l'obligation de revoir leur mode de fonctionnement et leur gestion managériale notamment celle relative à leurs capitaux humains. De surcroît, le professionnel RH devra également aider les salariés à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés (Chenevert, s. d.). Aussi, les managers RH devront prendre au sérieux les impacts plus au moins négatifs induits par la transformation digitale en cas d'adoption du télétravail, notamment, la diminution du sentiment d'appartenance à l'organisation causée par la distanciation sociale entre les membres des équipes, les risques psychosociaux, le déséquilibre vie personnelle et vie professionnelle, l'isolement, le manque de relation sociale, la surcharge, le sentiment d'être surveillé en permanence et surtout travailler pour des durées qui dépassent les heures normales. En effet, à travers ce travail de recherche, on a pu mettre en exergue le rôle important et indispensable assuré par les managers RH afin d'assurer la conduite du changement et par conséquent garantir la réussite de tout projet de transformation digitale. Ainsi, les managers RH devront adopter de nouvelles méthodes de management dites agiles intégrant le « nomadisme » et basées sur l'encouragement, la motivation des collaborateurs au lieu de leur surveillance, leur permettre d'équilibrer entre leur vie privée et vie professionnelle et ce, afin de fidéliser les collaborateurs, notamment les talents à fort potentiel. En effet, l'entreprise traditionnelle du 8h-12h et 2h-6h ne pourra plus recruter et fidéliser ses collaborateurs, surtout ceux dotés d'une maîtrise technique particulière, ils préféreront bosser pour une boîte à distance en Europe ou aux États-Unis plutôt que de prendre les transports tous les jours pour pointer au siège de l'organisation.

En fin, il y a lieu de signaler que le présent travail s'est focalisé sur l'apport de la transformation digitale et de l'agilité pour les organisations appartenant au secteur bancaire. Cependant, il serait également intéressant d'étudier l'apport de ladite transformation digitale pour le management au niveau des autres secteurs, notamment le secteur de l'industrie et le secteur de l'administration publique.

En outre, d'autres recherches peuvent porter d'une part, sur la conception d'une démarche de transformation digitale transposable aux organisations de tous types et d'autre part, sur la révision du code du travail pour y intégrer les dispositions relatives au télétravail et sa mise en conformité avec les nouvelles méthodes de travail induites par la transformation digitale.

Aussi, il serait important de procéder à l'étude de l'apport de l'intelligence artificielle pour le management RH.

Références :

- (1). Auvray, J. M. (2018). Définition et mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de type PMI/PME, ETI: proposition d'une démarche d'analyse et de transformation, MEMOIRE présenté en vue d'obtenir le diplôme d'ingénieur CNAM. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01729148>
- (2). Bearing Point Institute. (s. d.). Le renforcement du rôle social du manager dans l'entreprise digitale. <https://www.bearingpoint.com/fr-ma/notre-succes/blogs/blog-rh/le-renforcement-du-r%C3%B4le-social-du-manager-dans-lentreprise-digitale/>
- (3). CESE. (2021). Vers une transformation digitale responsable et inclusive.
- (4). Chenevert, D. (s. d.). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : Y-a-t'il un lien ?, HEC Montréal.
- (5). CIGREF, réseau de G. E. (2015). L'agilité dans l'entreprise – modèle de maturité. <https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2015/11/CIGREF-2015-Agilite-dans-l-entreprise-Modele-de-Maturite.pdf>
- (6). Dubout, N. (2019). Quel impact du digital sur le management ?
- (7). Duzert, A. (2016). Transformation digitale : De l'assimilation des technologies de collaboration à la mise en usage ». In 21ème conférence de l'association Information et Management.
- (8). Duzert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782348036019.htm>
- (9). Dussart, C. (2015). L'innovation dans l'industrie de la pêche. Revue Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/l-innovation-dans-l-industrie-de-la-peche>
- (10). Ettien, F. A. K., & Peron, N. (2019). Maturité digitale et capacité absorptive : Déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire. Management & Prospective, 36(3), 113-130. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/g2000.363.0113>
- (11). Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. (2020). A Systematic review of the literature on Digital Transformation: Insights and implications for strategy and Organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- (12). Le Sphinx. (2022). Logiciels d'enquêtes, solutions d'études et conseil. <https://www.lesphinx-developpement.fr/>
- (13). Okamba, E. (2018). , « Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : Le rôle du Manager de Transition ». dans HAL archives-ouvertes.fr.
- (14). Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge : How to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63-77.
- (15). Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). Digital Transformation : The Essentials of e-Business Leadership (1st éd. McGraw-Hill.
- (16). Pépin, J.-F., Bouteiller, S., Boisard, A.-S., & Lacroix, M.-P. (2015). L'Agilité dans l'Entreprise—Modèle de Maturité. ☼ Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises. <https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2015/11/CIGREF-2015-Agilite-dans-l-entreprise-Modele-de-Maturite.pdf>
- (17). Peretti, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines (19e édition). Vuibert.
- (18). Peretti, J.-M. (2018). Gestion des ressources humaines 22ED (French). VUIBERT.
- (19). Riemer, K., Brunk, J., Gal, U., Gilchrist, B., & Ord, R. (2013). Australian Digital Commerce : A commentary on the retail sector. <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/9540>

- (20). Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In Information systems research (p. 687-692). Springer.
- (21). Ulrich, D. (1996). Human Resources Champions : The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
- (22). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>