

Transformation des Pratiques Managériales et Développement des Compétences à l'Ère de la Digitalisation

Transformation of Managerial Practices and Competence Development in the Era of Digitalization

Mohamed ALAMI

FSJES, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.

Résumé. La transformation digitale est aujourd'hui un levier stratégique majeur qui modifie profondément les organisations, leurs pratiques managériales et les compétences requises des acteurs. Elle dépasse l'automatisation des processus pour engager une transformation globale des structures, des modes décisionnels et des relations de travail. Dans ce contexte, les pratiques managériales traditionnelles, fondées sur le contrôle hiérarchique et la standardisation, deviennent progressivement inadaptées aux exigences de flexibilité, de réactivité et d'innovation d'un environnement numérique en constante évolution. Cette recherche analyse l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales et le développement des compétences dans les entreprises marocaines. Elle adopte une approche qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de managers et de responsables d'entreprises de différents secteurs. Les données ont été traitées par analyse thématique afin d'identifier les principaux changements dans les pratiques managériales et les compétences mobilisées par les collaborateurs. Les résultats montrent l'émergence de pratiques managériales plus agiles, collaboratives et orientées vers l'accompagnement des équipes, ainsi qu'un renforcement des compétences numériques, sociales et stratégiques. Ils mettent également en évidence que la réussite de la transformation digitale repose sur le développement continu des compétences et sur la capacité des organisations à adapter leurs modes de fonctionnement pour rester compétitives dans un environnement numérique en mutation rapide.

Mots-clés : Transformation digitale, Pratiques managériales, Développement des compétences, Agilité organisationnelle, Leadership.

Abstract. Digital transformation is now a major strategic lever that is profoundly changing organisations, their management practices and the skills required of their employees. It goes beyond process automation to bring about a comprehensive transformation of structures, decision-making methods and working relationships. In this context, traditional managerial practices, based on hierarchical control and standardisation, are gradually becoming unsuited to the requirements of flexibility, responsiveness and innovation in a constantly evolving digital environment. This research analyses the impact of digitalisation on managerial practices and skills development in Moroccan companies. It adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews with managers and business leaders from different sectors. The data was processed using thematic analysis to identify the main changes in managerial practices and the skills used by employees. The results show the emergence of more agile, collaborative and team-oriented managerial practices, as well as a strengthening of digital, social and strategic skills. They also highlight that the success of digital transformation depends on the continuous development of skills and on the ability of organisations to adapt their operating methods in order to remain competitive in a rapidly changing digital environment.

Keywords: Digital transformation, Managerial practices, Skills development, Organizational agility, Leadership.

1. Introduction

La digitalisation constitue un phénomène structurant qui transforme en profondeur les organisations et leurs pratiques managériales. Elle dépasse l'automatisation des processus pour engager une transformation globale des structures, des modes décisionnels et des relations de travail sous l'effet des technologies numériques (Vial, 2019). Dans un environnement caractérisé par l'accélération des changements, les formes organisationnelles et les mécanismes de coordination doivent évoluer, notamment en matière de décentralisation et de modes de collaboration (Mintzberg, 2009), favorisant l'émergence de modes de management agiles et collaboratifs (Sacavém, et al. 2025). La réussite de cette transformation repose largement sur le développement des compétences humaines et numériques, devenu un levier central de la performance organisationnelle (Sousa & Rocha, 2019). Cependant, les liens entre transformation des pratiques managériales et développement des compétences restent encore peu analysés de manière intégrée, notamment dans les contextes émergents tels que le Maroc. L'objet de cette recherche est d'analyser la transformation des pratiques managériales et le développement des compétences dans un contexte de digitalisation des entreprises, en examinant comment l'introduction et la diffusion des technologies numériques influencent les modes de management, les styles de leadership et les compétences requises des acteurs organisationnels. Dans les pays émergents, et plus particulièrement au Maroc, la digitalisation des entreprises connaît une accélération notable, soutenue par les politiques publiques, la modernisation des infrastructures numériques et une pression concurrentielle croissante, mais elle s'accompagne également de défis managériaux et humains importants, notamment en matière d'adaptation des compétences, de conduite du changement et d'évolution des pratiques de leadership (Bentaher, C. 2023). Cette recherche propose ainsi une analyse empirique contextualisée du cas marocain, encore peu exploré dans la littérature. Dès lors, l'analyse des transformations managériales et des compétences dans le contexte marocain apparaît pertinente pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et les conditions de réussite de la transformation digitale.

À partir de ces constats, cette recherche s'articule autour de la question principale suivante : Comment la transformation digitale influence-t-elle les pratiques managériales et le développement des compétences au sein des entreprises marocaines ? L'originalité de ce travail réside dans l'analyse conjointe de ces deux dimensions et dans l'identification de leurs évolutions sous l'effet de la digitalisation. Pour répondre à cette question, une approche qualitative a été retenue, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de managers et de responsables d'entreprises marocaines appartenant à différents secteurs d'activité. Ce choix méthodologique se justifie par la volonté de saisir en profondeur les perceptions, les expériences et les pratiques des acteurs organisationnels face à la transformation digitale. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique du contenu des verbatims, permettant d'identifier les principaux thèmes relatifs à l'évolution des pratiques managériales et des compétences. Elle apporte ainsi un éclairage empirique sur les transformations observées selon le niveau de digitalisation des organisations.

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, l'article est structuré comme suit. La première partie est consacrée à une revue de la littérature portant sur la transformation digitale, les pratiques managériales et le développement des compétences. La deuxième partie présente le cadre théorique et la méthodologie adoptée. La troisième partie expose les résultats empiriques issus de l'analyse des entretiens qualitatifs. Enfin, une discussion des résultats et une conclusion générale permettent de mettre en perspective les apports théoriques et managériaux de l'étude, ainsi que ses principales limites et pistes de recherche futures.

2. Revue de littérature

a. Digitalisation et transformation des pratiques managériales

La digitalisation constitue aujourd'hui un facteur central de changement organisationnel, affectant l'ensemble des fonctions et processus des entreprises. La littérature académique converge vers l'idée que l'intégration des technologies numériques ne se limite pas à l'automatisation des tâches ou à l'optimisation des flux d'information, mais entraîne une transformation profonde des pratiques managériales, des structures organisationnelles et des modes de coordination. En effet, selon Vial (2019), les technologies numériques agissent comme des catalyseurs de changement, favorisant une réorganisation des activités, une accélération des processus décisionnels et un renforcement de la flexibilité organisationnelle. Cette transformation dépasse le simple outil technique : elle modifie la manière dont les managers dirigent leurs équipes, communiquent et prennent des décisions, tout en influençant la culture organisationnelle et le climat de travail.

Dans ce contexte, le rôle du manager évolue vers celui d'un facilitateur et coordinateur, capable de mobiliser les compétences des équipes dans un environnement numérique complexe. Les travaux de Sacavém et al. (2025) montrent que la digitalisation favorise l'émergence de nouvelles formes de leadership caractérisées par la collaboration, la confiance et l'autonomie des collaborateurs. Le manager n'est plus uniquement un contrôleur hiérarchique, mais devient un animateur de réseaux de travail, un mentor et un acteur clé dans la création de valeur collective. L'accent sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes est particulièrement marqué dans les environnements où les outils numériques permettent le partage instantané de l'information et la coordination à distance, comme dans le télétravail ou les projets multi-sites. Parallèlement, la transformation digitale stimule l'innovation managériale, qui devient un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Warner & Wäger, (2019) soulignent que l'innovation managériale consiste non seulement à adopter de nouveaux outils numériques, mais aussi à repenser les méthodes de travail, les processus décisionnels et la distribution des responsabilités. Cette dimension est particulièrement critique dans les petites et moyennes entreprises (PME), où l'agilité et la capacité à adapter rapidement les pratiques de management conditionnent directement la compétitivité et la durabilité. L'innovation managériale se manifeste par l'introduction de pratiques collaboratives, l'optimisation des processus par des outils numériques, l'intégration de méthodes de pilotage plus dynamiques et la promotion d'une culture de l'apprentissage continu.

Dans le contexte marocain, plusieurs études empiriques mettent en évidence une transition progressive vers des pratiques managériales plus agiles. Mahboub & Sadok, (2024) observent que les entreprises marocaines adoptent progressivement la gestion par projets, la décentralisation des décisions et l'usage accru d'outils numériques collaboratifs tels que les plateformes de communication en ligne, les logiciels de gestion de projets et les systèmes d'information partagés. Cette évolution permet non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais également de renforcer la coordination entre les différents services et de stimuler l'engagement des employés. L'agilité managériale favorise ainsi la capacité des entreprises à répondre rapidement aux changements de marché, à intégrer les nouvelles technologies et à adapter leurs stratégies organisationnelles aux besoins d'un environnement dynamique.

Enfin, la transformation des pratiques managériales à l'ère digitale implique également un réajustement des compétences requises. Les managers doivent désormais combiner des compétences traditionnelles de gestion et de leadership avec des compétences numériques et collaboratives. Ils doivent savoir utiliser les technologies pour optimiser les processus, mais également mobiliser les talents, encourager l'innovation et promouvoir un environnement de travail flexible et inclusif. Cette évolution des pratiques managériales ne représente pas

seulement un enjeu technique ou organisationnel, mais constitue un véritable levier stratégique pour le développement des entreprises dans un contexte de concurrence accrue et d'accélération technologique.

Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à la mise en place d'outils numériques, mais engage une transformation globale et multidimensionnelle des pratiques managériales. Elle redéfinit le rôle du manager, introduit de nouvelles méthodes de travail et favorise l'émergence de compétences adaptées aux environnements numériques. Dans le contexte marocain, cette transformation se traduit par une adoption progressive, mais constante de pratiques managériales agiles, collaboratives et centrées sur l'innovation, offrant aux entreprises la possibilité de renforcer leur performance, leur résilience et leur compétitivité dans un marché de plus en plus digitalisé.

b. Développement des compétences à l'ère de la digitalisation

La digitalisation des organisations ne transforme pas seulement les pratiques managériales et les structures organisationnelles, elle modifie également la nature et la portée des compétences requises pour assurer la performance et la compétitivité des entreprises. Dans un environnement numérique en constante évolution, les compétences traditionnelles, centrées sur la gestion opérationnelle et le contrôle hiérarchique, ne suffisent plus à répondre aux défis technologiques, organisationnels et humains. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2019), les compétences numériques sont devenues indispensables pour interagir avec les outils et plateformes technologiques, mais elles ne représentent qu'une partie des compétences nécessaires. Les organisations doivent parallèlement développer des compétences transversales, souvent qualifiées de "soft skills", telles que la communication efficace, la résolution de problèmes complexes, la pensée critique, la créativité et la capacité d'apprentissage continu. Ces compétences permettent aux individus de s'adapter rapidement aux changements, de collaborer efficacement dans des équipes hétérogènes et de contribuer à l'innovation au sein de l'organisation.

Dans ce cadre, les compétences managériales jouent un rôle stratégique, car elles conditionnent la capacité des entreprises à piloter la transformation digitale et à mobiliser leurs ressources humaines de manière optimale. Sousa, M. J., & Rocha. (2019) proposent un modèle structuré autour de trois piliers fondamentaux des compétences managériales à l'ère digitale : les connaissances technologiques, les compétences sociales et les compétences de leadership stratégique. Les connaissances technologiques incluent la maîtrise des outils numériques, des systèmes d'information, des logiciels collaboratifs et des plateformes d'analyse de données, qui deviennent des instruments essentiels pour la prise de décision et la coordination des activités. Les compétences sociales regroupent la communication interpersonnelle, la gestion des conflits, l'intelligence émotionnelle et la capacité à favoriser un climat collaboratif, toutes compétences cruciales pour le management à distance et le travail en équipes multiculturelles. Enfin, les compétences de leadership stratégique englobent la vision, la capacité à conduire le changement, à inspirer et motiver les équipes, ainsi que l'aptitude à anticiper les évolutions de l'environnement digital et à orienter les choix organisationnels en conséquence.

Cette vision est corroborée par les travaux de Sousa et Rocha (2019), qui insistent sur l'importance des compétences humaines et relationnelles dans les environnements digitalisés. Selon ces auteurs, la réussite de la transformation digitale ne dépend pas uniquement des technologies adoptées, mais également de la manière dont les collaborateurs sont capables de les intégrer et de les exploiter au service de la stratégie organisationnelle. Le développement des compétences devient ainsi un processus continu, impliquant la formation initiale, la formation continue, le coaching, le mentorat et la participation à des projets transversaux permettant l'apprentissage expérientiel. Dans ce contexte, les organisations doivent créer des environnements favorisant l'acquisition et le perfectionnement des compétences, en

encourageant la mobilité interne, le partage des connaissances et la collaboration interfonctionnelle.

En outre, la transformation digitale engendre l'émergence de nouvelles compétences spécifiques liées à la gestion des données, à l'intelligence artificielle, à l'automatisation des processus et à la cybersécurité. Les managers doivent être capables de comprendre les enjeux technologiques et de les traduire en stratégies opérationnelles, tout en accompagnant leurs équipes dans l'adoption de nouvelles pratiques. Le développement de ces compétences techniques et stratégiques est souvent complété par des compétences comportementales, telles que la résilience, l'adaptabilité et la capacité à travailler dans des contextes incertains et complexes. Ces compétences sont essentielles pour naviguer dans des environnements où les évolutions technologiques rapides peuvent transformer les modèles économiques et les attentes des clients.

Dans le contexte marocain, la digitalisation impose des défis spécifiques liés à l'hétérogénéité des infrastructures, au niveau variable des compétences numériques et aux différences culturelles dans les pratiques managériales. Les entreprises doivent donc investir dans des programmes de développement des compétences adaptés à leur contexte, combinant apprentissage numérique, ateliers collaboratifs et formation pratique sur le terrain. La capacité à développer simultanément des compétences techniques, sociales et stratégiques conditionne directement la réussite de la transformation digitale et la performance organisationnelle durable. En ce sens, le développement des compétences à l'ère de la digitalisation constitue un levier central pour renforcer l'agilité, l'innovation et la compétitivité des organisations.

Ainsi, la transformation digitale ne se limite pas à l'adoption d'outils numériques, elle nécessite une restructuration complète des compétences, intégrant les dimensions technologiques, sociales et stratégiques. La mise en place de politiques de formation ciblées, la promotion de l'apprentissage continu et le développement d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation sont des conditions indispensables pour que les entreprises tirent pleinement parti de la digitalisation et assurent la pérennité de leurs activités dans un environnement en constante mutation. Le développement des compétences devient donc à la fois un objectif stratégique et un processus dynamique, reliant la performance individuelle et organisationnelle aux exigences du monde numérique.

Malgré l'abondance des travaux sur la digitalisation, la transformation des pratiques managériales et le développement des compétences restent souvent analysés séparément, sans prise en compte de leurs interactions, notamment dans les contextes émergents comme le Maroc. Cette recherche vise à combler ce manque en proposant une analyse empirique, qualitative, intégrée et contextualisée de ces transformations.

3. Cadre théorique

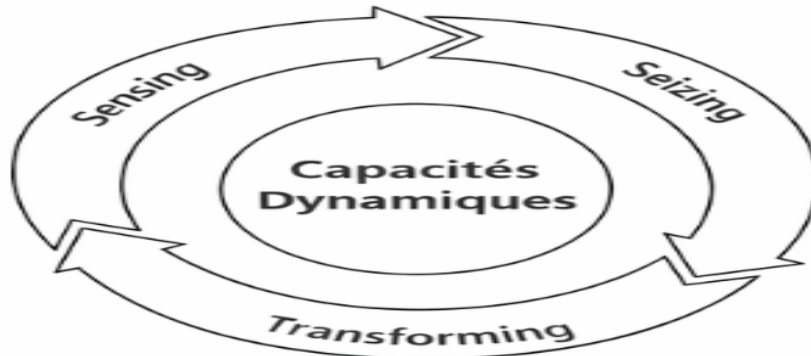
La présente recherche s'appuie sur un cadre théorique structuré autour de trois concepts clés complémentaires : la théorie des capacités dynamiques, le modèle des compétences managériales à l'ère digitale et le leadership transformationnel. Ces approches permettent d'analyser comment la digitalisation influence la transformation des pratiques managériales et le développement des compétences au sein des entreprises marocaines.

a. Théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques propose une lecture des organisations comme des entités en constante évolution, capables de reconfigurer leurs ressources, compétences et processus pour s'adapter à des environnements changeants et incertains. Selon Teece (2018), les capacités dynamiques ne se limitent pas à l'exploitation des ressources existantes, mais incluent la capacité d'intégrer, de construire et de reconfigurer les compétences organisationnelles pour faire face aux changements technologiques et aux pressions concurrentielles. Comme le montre

la Figure 1, les capacités dynamiques se composent de trois étapes interdépendantes : Sensing (détection des opportunités), Seizing (saisie des opportunités) et Transforming (reconfiguration des ressources et pratiques).

Figure 1 : Modèle des capacités dynamiques (Teece, 2018)



Dans le cadre de la digitalisation, cette théorie met en évidence le rôle stratégique des managers et dirigeants dans l'identification des opportunités numériques, l'adoption des technologies appropriées et la transformation des pratiques organisationnelles. Elle souligne également l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité, qui permettent aux organisations de rester compétitives dans un environnement où les innovations technologiques modifient rapidement les modèles économiques, les processus et les attentes des clients. L'application de la théorie des capacités dynamiques permet ainsi de comprendre comment les entreprises peuvent transformer leurs pratiques managériales, réorganiser leurs ressources humaines et technologiques, et développer de nouvelles compétences pour tirer pleinement parti de la digitalisation.

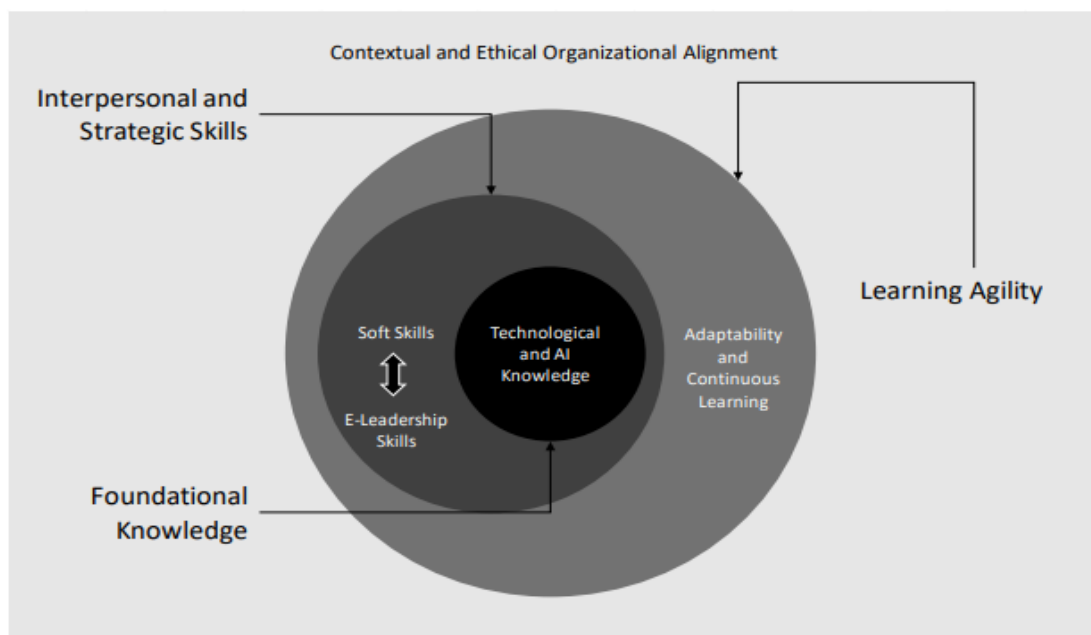
b. Modèle des compétences managériales à l'ère digitale

Les théories du développement des compétences apportent une perspective complémentaire, centrée sur le rôle du facteur humain et de l'apprentissage organisationnel dans les processus de transformation. Elles postulent que le développement continu des compétences constitue une condition essentielle pour accompagner les transformations technologiques et assurer la performance durable des organisations. L'OCDE (2019) souligne que, dans un environnement digital, les compétences ne se limitent pas aux capacités techniques ou numériques, mais incluent également des compétences transversales, relationnelles et cognitives, ainsi que la capacité à apprendre en continu.

Dans cette perspective, les organisations sont amenées à mettre en place des dispositifs de formation adaptés, à favoriser la mobilité interne, à encourager le mentorat et à développer des environnements d'apprentissage collaboratif. Le leadership transformationnel occupe ici une place centrale, dans la mesure où il favorise l'engagement des collaborateurs, leur autonomie et leur créativité, tout en stimulant l'innovation organisationnelle (Bass & Avolio, 1994). En créant une culture organisationnelle propice à l'apprentissage et à l'adaptation, ce type de leadership apparaît particulièrement pertinent pour accompagner la transformation digitale.

Grenda, D. (2026) a identifié, dans ce cadre, trois piliers fondamentaux des compétences managériales à l'ère digitale comme le montre la figure 2.

Figure 2 : Compétences managériales à l'ère digitale (Grenda, D. 2026)



Les connaissances technologiques, les compétences sociales et le leadership stratégique. Ces dimensions, complémentaires, permettent aux managers de mobiliser les équipes, de favoriser l'innovation et d'optimiser la performance organisationnelle dans des environnements numériques complexes.

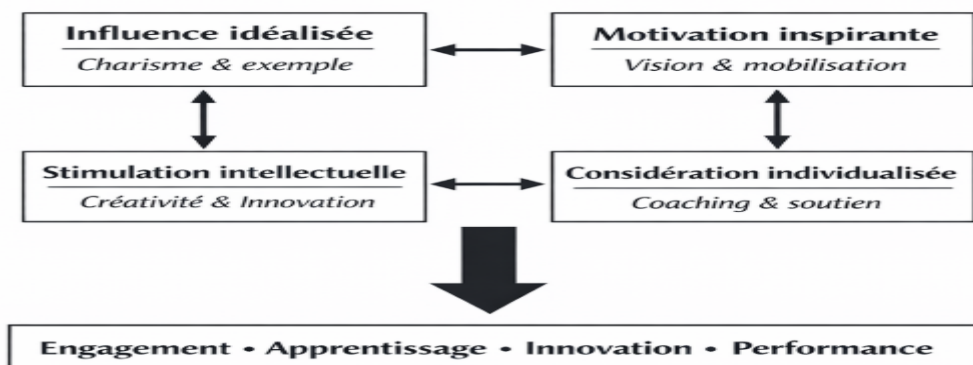
c. Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est central pour comprendre le rôle des managers dans la digitalisation des organisations. Selon Bass et Avolio (1994), ce type de leadership favorise l'engagement, l'autonomie, la créativité et l'innovation des collaborateurs, tout en créant un environnement propice à l'adoption des technologies numériques. Dans un contexte marqué par la rapidité des évolutions technologiques et la complexité des marchés, il permet aux managers de guider les équipes dans l'intégration des nouvelles pratiques managériales.

Une des dimensions essentielles du leadership transformationnel est la motivation et l'engagement des collaborateurs, qui les incitent à aligner leurs actions sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Il favorise également l'autonomie, permettant aux équipes de prendre des initiatives et d'expérimenter de nouvelles méthodes pour répondre aux défis numériques. De plus, ce type de leadership stimule la créativité et l'innovation, en valorisant les idées nouvelles et en considérant les erreurs comme des opportunités d'apprentissage.

Le leadership transformationnel contribue aussi au développement des compétences. En encourageant la formation continue, le partage des connaissances et le mentorat, il aligne les compétences individuelles avec les besoins de l'organisation dans un environnement digital. Ainsi, il crée une culture organisationnelle flexible et adaptée aux changements technologiques. Dans le cadre de cette recherche, le leadership transformationnel est considéré comme un levier stratégique pour la réussite de la digitalisation, facilitant l'adoption des nouvelles pratiques managériales et le développement des compétences nécessaires pour exploiter efficacement les technologies numériques. La Figure 3 illustre les principales dimensions de ce modèle, en mettant en évidence la synergie entre engagement, autonomie, innovation et apprentissage continu.

Figure 3 : Leadership transformationnel adapté de Bass & Avolio, (1994)



4. Méthodologie et échantillon

Cette recherche adopte une approche qualitative interprétative visant à analyser l'influence de la transformation digitale sur les pratiques managériales et le développement des compétences au sein des entreprises marocaines. La collecte des données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, permettant de saisir en profondeur les perceptions et les expériences des acteurs organisationnels face aux changements induits par la digitalisation. Un guide d'entretien, élaboré à partir de la revue de la littérature, a structuré les échanges autour de l'évolution des modes de management, des styles de leadership, de l'organisation du travail et des compétences managériales et numériques (Annexe 1). Les entretiens, d'une durée moyenne comprise entre 45 et 75 minutes, ont été réalisés en présentiel ou à distance et ont été enregistrés avec le consentement des participants dans le respect de l'anonymat et de la confidentialité, puis retranscrits intégralement et analysés à l'aide d'une analyse thématique du contenu afin d'identifier les principaux axes de transformation, la collecte ayant été poursuivie jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique.

L'échantillon, composé de 20 participants (tableau n 1), est constitué selon un échantillonnage raisonné, en ciblant des managers, responsables des ressources humaines et dirigeants d'entreprises marocaines directement impliqués dans des projets de transformation digitale. Les répondants proviennent de secteurs d'activité variés et d'entreprises de tailles différentes (PME et grandes entreprises), permettant de croiser les points de vue et les contextes organisationnels. La sélection des participants s'est poursuivie jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique, garantissant la pertinence et la richesse des données recueillies pour l'analyse des transformations managériales et des enjeux de compétences dans le contexte marocain.

Tableau n 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Catégorie de répondants	Nombre d'entretiens	Pourcentage (%)
Managers	15	75 %
Responsables RH	3	15 %
Dirigeants	2	10 %
Total	20	100 %

5. Résultats

L'analyse thématique des entretiens met en évidence des transformations profondes des pratiques managériales et des compétences mobilisées au sein des entreprises marocaines sous l'effet de la digitalisation. Les résultats s'articulent autour de trois axes principaux : l'évolution

des pratiques managériales, la transformation des compétences requises et les conditions de réussite de la transformation digitale.

a. Évolution des pratiques managériales vers des modèles plus agiles et collaboratifs

Les résultats révèlent une remise en question progressive des pratiques managériales traditionnelles, historiquement fondées sur le contrôle hiérarchique, la centralisation des décisions et la standardisation des processus. Les managers interrogés soulignent que ces modes de gestion se révèlent de moins en moins efficaces dans un environnement digital caractérisé par l'incertitude, la rapidité des changements et l'intensification de la concurrence.

Face à ces contraintes, de nouvelles pratiques managériales émergent, marquées par une plus grande agilité organisationnelle. Les managers adoptent des modes de fonctionnement plus flexibles, favorisant la délégation, la responsabilisation des équipes et la prise de décision décentralisée. La digitalisation facilite également le travail collaboratif à travers l'usage d'outils numériques (plateformes collaboratives, outils de communication à distance), contribuant à renforcer la transversalité et la coordination entre les services.

Par ailleurs, le rôle du manager évolue vers une posture d'accompagnement et de facilitation. Les répondants mettent en avant une transition du « manager contrôleur » vers le « manager coach », dont la mission principale consiste à soutenir les équipes, à lever les obstacles et à favoriser l'engagement et l'autonomie des collaborateurs. Cette évolution est largement facilitée par l'adoption d'outils numériques collaboratifs, qui modifient les modes de coordination et renforcent le travail transversal entre les services. Comme l'exprime un manager :

« Avant, tout passait par la hiérarchie. Aujourd'hui, avec les outils digitaux, les équipes prennent plus d'initiatives et les décisions sont plus rapides » (Manager 1, responsable marketing).

Cette déclaration met en évidence une évolution des pratiques managériales vers un fonctionnement plus agile et collaboratif. Elle oppose un mode de décision historiquement centralisé et dépendant de la hiérarchie, à une configuration actuelle où les outils digitaux facilitent la circulation de l'information et accélèrent la prise de décision. Dans ce cadre, nos résultats montrent que la digitalisation favorise une autonomie accrue des équipes, se traduisant par davantage d'initiatives et par une réactivité collective renforcée dans le pilotage des activités.

De même, un responsable opérationnel souligne que :

« Les plateformes collaboratives ont cassé les silos. On travaille beaucoup plus en mode projet, avec des équipes transversales » (Manager 2 : Responsable production).

Cette déclaration met en évidence une reconfiguration des modes d'organisation du travail, marquée par un décloisonnement progressif des fonctions internes. Les plateformes collaboratives y sont présentées comme un levier de réduction de la logique en silos, au profit d'un fonctionnement plus intégré. Dans ce cadre, nos résultats montrent que ces outils favorisent le développement du travail en mode projet et le recours à des équipes transversales, renforçant ainsi la coordination, la coopération interfonctionnelle et la circulation de l'information au sein de l'organisation.

b. Transformation et diversification des compétences requises

L'analyse des discours met également en évidence une évolution significative des compétences nécessaires dans un contexte de transformation digitale. Les compétences numériques apparaissent comme un prérequis incontournable, non seulement pour les fonctions techniques, mais aussi pour les managers. La maîtrise des outils digitaux, la compréhension des enjeux liés aux données et la capacité à exploiter les technologies numériques pour améliorer la performance deviennent essentielles.

Toutefois, les résultats montrent que la digitalisation ne renforce pas uniquement les compétences techniques. Les compétences sociales et comportementales (soft skills) prennent une importance croissante. Les managers soulignent notamment le développement de compétences telles que la communication, la capacité d'adaptation, l'intelligence émotionnelle, la gestion du changement et le travail en équipe. Ces compétences sont perçues comme indispensables pour accompagner les collaborateurs face aux transformations organisationnelles et aux résistances au changement. Cette évolution du rôle du manager est perçue comme une condition essentielle pour maintenir l'engagement des équipes et réduire les résistances au changement. Un manager de PME témoigne ainsi :

« **Mon rôle a changé. Je suis moins dans le contrôle et plus dans l'accompagnement, surtout pour aider les équipes à s'adapter aux nouveaux outils** » (Manager 3, Responsable ventes). Cette posture de « manager-coach » apparaît comme un levier clé de la réussite des projets de transformation digitale.

Cette déclaration met en évidence une évolution des compétences managériales requises dans un contexte de transformation digitale, caractérisée par une diversification des rôles attendus du manager. Elle montre que la fonction managériale ne se limite plus aux activités de contrôle et de supervision, mais mobilise davantage des compétences d'accompagnement et de facilitation. Dans ce cadre, nos résultats indiquent que l'adaptation aux outils digitaux exige le renforcement de compétences relationnelles et de conduite du changement, notamment à travers le soutien apporté aux équipes dans l'appropriation des nouvelles pratiques de travail.

Enfin, des compétences stratégiques émergent comme un facteur clé de réussite. Les managers doivent être capables d'anticiper les évolutions technologiques, d'aligner la stratégie digitale avec les objectifs organisationnels et de piloter des projets de transformation complexes dans un environnement incertain.

c. Conditions de réussite de la transformation digitale

Les résultats mettent en évidence une évolution significative des compétences mobilisées dans les entreprises digitalisées. Les compétences numériques s'imposent comme un prérequis incontournable, tant pour les collaborateurs que pour les managers. La maîtrise des outils digitaux, la compréhension des enjeux liés aux technologies et la capacité à exploiter les données sont désormais perçues comme essentielles pour piloter l'activité et prendre des décisions éclairées.

À ce sujet, un responsable des ressources humaines souligne que :

« **aujourd'hui, un manager qui ne comprend pas les outils digitaux a du mal à piloter son équipe** » (Manager 4 : Responsable des ressources humaines).

Cette déclaration met en évidence une condition déterminante de la réussite de la transformation digitale, à savoir la maîtrise des outils numériques par les managers. Elle indique qu'un déficit de compréhension des dispositifs digitaux limite directement le pilotage des équipes, notamment en termes d'organisation du travail, de suivi des activités et d'accompagnement du changement. Dans ce cadre, nos résultats montrent que la compétence digitale constitue désormais une exigence managériale de base, nécessaire pour assurer une coordination efficace et soutenir l'appropriation des outils au sein des équipes.

Toutefois, les entretiens montrent que la digitalisation ne se limite pas à une montée en compétences techniques. Les compétences sociales et comportementales occupent une place centrale, notamment la communication, l'adaptabilité, l'intelligence émotionnelle et la gestion du changement.

Dans ce sens, un dirigeant insiste sur la dimension humaine de la transformation digitale :

« **La technologie, ce n'est pas le plus difficile. Le vrai défi, c'est d'accompagner les personnes et de gérer les résistances au changement** » (Manager 5 : Directeur).

Cette déclaration met en évidence une condition centrale de réussite de la transformation digitale, en soulignant la primauté de la dimension humaine sur la dimension technologique. Elle montre que la difficulté principale ne réside pas dans l'adoption des outils, mais dans la capacité de l'organisation à accompagner les individus et à gérer les résistances au changement. Dans ce cadre, nos résultats indiquent que la conduite du changement (communication, formation, implication des acteurs et soutien managérial) constitue un levier déterminant pour favoriser l'adhésion et sécuriser la mise en œuvre de la transformation digitale.

Ces résultats soulignent que la réussite de la transformation digitale repose sur une combinaison équilibrée de compétences numériques, managériales et humaines, ainsi que sur la capacité des organisations à faire évoluer durablement leurs pratiques et leur culture.

6. Discussion

Les résultats de cette étude qualitative montrent que la digitalisation, dans les entreprises marocaines étudiées, s'inscrit dans une dynamique de transformation organisationnelle qui dépasse largement l'introduction d'outils technologiques. Elle se traduit par des changements substantiels au niveau des pratiques managériales, des modes de coordination et des compétences mobilisées. Cette lecture rejoint l'approche selon laquelle la transformation digitale vise une amélioration de l'organisation à travers des changements profonds induits par les technologies numériques (Vial, 2019).

Les résultats susmentionnés permettent d'identifier trois transformations majeures : une évolution vers des pratiques managériales plus agiles et collaboratives, une recomposition des compétences requises autour d'un profil hybride, et une centralité renforcée de la dimension humaine dans la réussite des projets digitaux. Ces transformations observées peuvent être analysées à travers trois niveaux complémentaires.

L'évolution des pratiques managériales vers l'agilité et la collaboration. Les données empiriques mettent en évidence une transition progressive d'un management centré sur la hiérarchie, le contrôle et la centralisation, vers des formes plus flexibles fondées sur la délégation, la responsabilisation et l'autonomie des équipes. Une telle évolution reflète l'adaptation des entreprises enquêtées à un environnement marqué par l'incertitude et l'accélération des changements, où l'agilité apparaît comme une capacité organisationnelle critique (Hsieh, T.-Y., et al. 2025). Dans ce cadre, les outils digitaux jouent un rôle structurant, notamment en fluidifiant la circulation de l'information et en renforçant la coordination, ce qui favorise la prise de décision rapide et l'émergence d'un pilotage plus réactif.

Par ailleurs, les résultats montrent que les plateformes collaboratives constituent un levier important de décloisonnement interne. Elles facilitent le travail transversal, réduisent la logique en silos et encouragent le développement du mode projet. Cette situation traduit une reconfiguration des modes de coordination et des processus décisionnels, soutenue par le digital, et s'inscrit dans les transformations organisationnelles associées à la digitalisation (Warner & Wäger, 2019).

La recomposition des compétences managériales : vers une hybridation "digital + comportemental". Les résultats mettent en évidence que la maîtrise des outils numériques devient un prérequis incontournable pour les managers, dans la mesure où elle conditionne le pilotage opérationnel, le suivi des activités et l'accompagnement de l'appropriation des nouveaux dispositifs. Cette exigence confirme que la transformation digitale renforce les attentes en matière de compétences techniques, tout en impliquant des apprentissages continus et une adaptation progressive des routines de gestion (Warner & Wäger, 2019).

Cependant, l'analyse fait également ressortir que la digitalisation accroît l'importance des compétences comportementales. La communication, l'adaptabilité, l'écoute et la conduite du changement apparaissent comme des ressources indispensables pour maintenir l'engagement, réduire les résistances et soutenir l'intégration des nouvelles pratiques. Cette hybridation

confirme que le management à l'ère digitale repose sur la capacité à articuler maîtrise technologique et compétences relationnelles, conformément aux perspectives récentes sur le leadership en contexte digital (Sacavém, et al. 2025).

Les conditions de réussite : la primauté de la dimension humaine. Enfin, les résultats indiquent que la réussite de la transformation digitale ne dépend pas uniquement de la disponibilité des technologies ou des infrastructures. Les discours convergent vers l'idée que l'enjeu principal réside dans l'accompagnement humain, la gestion des résistances et la mise en œuvre effective de la conduite du changement. Cette conclusion rejoint les travaux qui montrent que les capacités de leadership et de mobilisation interne constituent des déterminants majeurs de la performance et de la résilience organisationnelle dans les environnements digitaux (Cheng, Z. (2025). Dans cette perspective, la transformation digitale apparaît conditionnée par la capacité des organisations à articuler outils, compétences et pratiques, tout en construisant une dynamique d'adhésion fondée sur la communication, la formation et l'implication des acteurs (Vial, 2019).

En somme, cette étude met en évidence que la digitalisation favorise une transformation managériale multidimensionnelle, impliquant à la fois l'évolution des pratiques, la diversification des compétences et l'intégration du facteur humain comme condition critique de réussite. Sur le plan managérial, ces résultats impliquent la nécessité d'investir simultanément dans les compétences digitales, le renforcement des soft skills et des dispositifs structurés de conduite du changement, afin de sécuriser l'appropriation durable des innovations et d'ancrer ces transformations dans la culture organisationnelle (Tigre et al., 2025 ; Hutter et al., 2025).

7. Conclusion

Au terme de cette étude qualitative, la digitalisation apparaît comme un vecteur de transformation des pratiques managériales et des compétences au sein des entreprises marocaines. Les résultats mettent en évidence une évolution vers des modes de management plus agiles et collaboratifs, traduisant une reconfiguration des logiques organisationnelles au-delà de la simple adoption technologique. Cette recherche contribue ainsi à montrer que la transformation digitale s'accompagne d'une recomposition des pratiques managériales.

Par ailleurs, l'étude souligne une hybridation des compétences, combinant dimensions numériques et comportementales, et met en évidence le rôle central du management dans l'accompagnement du changement. Elle propose ainsi une lecture intégrée de la transformation digitale, fondée sur l'interdépendance entre pratiques managériales et développement des compétences.

Malgré les limites liées au caractère qualitatif de l'étude, ces résultats offrent des perspectives d'analyse au-delà du contexte étudié. Ils suggèrent une généralisation prudente à des contextes similaires et invitent à approfondir, notamment par des approches longitudinales, les mécanismes d'ancrage de ces transformations. Sur le plan managérial, ils soulignent l'importance d'intégrer conjointement les dimensions technologiques et humaines.

8. Références

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bentaher, C. (2023). Examining the necessary conditions for successful digital transformation: A case study of Moroccan companies. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 222–228. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1892>
- Cheng, Z. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to promote organizational sustainability in a rapidly changing innovative business environment in

- the digital age. *Decision Support Systems*, 186, 114305. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2025.114305>
- Grenda, D. (2026). Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: Three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x>
 - Hsieh, T.-Y., Yang, Y.-M., Tai, H.-W., & Cheng, K.-T. (2025). The interplay of digital transformation, organizational agility, and knowledge management in optimizing construction project management. *Buildings*, 15(21), 3884. <https://doi.org/10.3390/buildings15213884>
 - Hutter, K., Keller, H., Schmid, T., & Schröer, S. (2025). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm in digital transformation. *Industrial Management & Data Systems*, 125(6), 1882–1906.
 - Mahboub, H., & Sadok, H. (2024). Barriers to digital transformation: The case of Moroccan companies. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 12(1), 261–277. <https://doi.org/10.18080/jtde.v12n1.814>
 - Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson Education.
 - Organisation de coopération et de développement économiques. (2019). *Perspectives des compétences de l'OCDE 2019 : S'épanouir dans un monde numérique*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-fr>
 - Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
 - Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
 - Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
 - Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: A multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75(1), 789–836. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
 - 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>
 - Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Annexe 1 : Structure du guide d'entretien

Axe thématique	Questions principales
Contexte organisationnel et digitalisation	- Pouvez-vous présenter votre entreprise (secteur, taille, activité) ? - Quel est votre rôle au sein de l'organisation ? - Comment décririez-vous le niveau de digitalisation de votre entreprise ? - Quels outils numériques utilisez-vous ?
Transformation des pratiques managériales	- Quels changements avez-vous observés dans les pratiques managériales ? - Comment la prise de décision a-t-elle évolué ? - Les modes de communication et de coordination ont-ils changé ? - Le style de leadership a-t-il évolué ?
Développement des compétences	- Quelles compétences sont devenues essentielles avec la digitalisation ? - Comment les compétences numériques sont-elles développées ? - Existe-t-il des dispositifs de formation ou d'accompagnement ? - Quels défis rencontrez-vous en matière de compétences ?
Enjeux, défis et perspectives	- Quels sont les principaux défis liés à la digitalisation ? - Quels freins avez-vous rencontrés ? - Quels facteurs facilitent la transformation digitale ? - Comment voyez-vous l'évolution future des pratiques et compétences ?