

L'orientation digitale des PME et ses implications pour la performance organisationnelle : une étude exploratoire auprès des dirigeants de PME marocaines

Digital Orientation and Organizational Performance in SMEs: An Exploratory Study among Moroccan SME Managers

Yassin ALLAMMARI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tétouan, Université Abdelmalek Essaidi, Tétouan, Maroc.

Hassan AACHAACH

Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Abderrahim ZGHAIDA

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaidi, Tanger, Maroc.

Résumé. Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique, l'orientation digitale apparaît comme un levier stratégique essentiel pour les petites et moyennes entreprises (PME), en particulier dans les économies émergentes. Cet article examine comment les dirigeants de PME perçoivent et mettent en œuvre l'orientation digitale, et dans quelle mesure celle-ci influence la performance organisationnelle. Pour ce faire, une étude qualitative a été menée auprès de 15 dirigeants de PME marocaines, à travers des entretiens semi-directifs permettant de recueillir des données contextualisées. L'analyse thématique des entretiens met en évidence trois résultats principaux. D'abord, l'orientation digitale est souvent perçue non seulement comme un outil technologique, mais également comme un changement culturel et organisationnel. De plus, son intégration dans les pratiques managériales favorise l'agilité, l'innovation et l'adaptation aux marchés. Enfin, elle contribue de manière significative à l'amélioration de la performance perçue, notamment en termes de compétitivité, de proximité client et de croissance.

Mots-clés : *Orientation digitale ; Transformation numérique ; PME ; Performance organisationnelle ; Maroc ; Étude qualitative.*

Abstract. In a context characterized by the acceleration of digital transformation, digital orientation emerges as a strategic lever for small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in emerging economies. This article explores how SME managers perceive and implement digital orientation, and to what extent it influences organizational performance. To address this question, a qualitative study was conducted with 15 Moroccan SME managers through semi-structured interviews, allowing the collection of contextualized data. Thematic analysis of the interviews highlights three main findings. First, digital orientation is often perceived not only as a technological tool but also as a cultural and organizational change. Second, its integration into managerial practices fosters agility, innovation, and market adaptability. Finally, it significantly contributes to the improvement of perceived performance, particularly in terms of competitiveness, customer proximity, and growth.

Keywords: *Digital orientation ; Digital transformation ; SMEs ; Organizational performance, Morocco ; Qualitative study.*

1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la transformation digitale est devenue un levier incontournable de compétitivité et de survie pour PME (Barragan & Becker, 2025). L'orientation digitale, définie comme l'attitude stratégique et proactive des entreprises vis-à-vis de l'adoption et de l'intégration des technologies numériques (Cepeda-Cardona & Arias-Perez, 2025; Rahou, Assfour, et al., 2025), constitue aujourd'hui une dimension importante du comportement stratégique des PME (Rahou et al., 2024a). En effet, dans un contexte marqué par l'incertitude et l'intensification de la concurrence, les PME se trouvent face à la nécessité de repenser leurs modèles d'affaires afin de tirer parti des opportunités offertes par la digitalisation, tout en atténuant les risques liés à leur vulnérabilité structurelle (Allammari, Y., Taqi, A., & Rahou, E. H., 2025).

Malgré l'intérêt croissant porté à la digitalisation des entreprises, la littérature existante demeure marquée par plusieurs lacunes. Premièrement, les recherches actuelles se concentrent principalement sur les grandes entreprises (Allammari, Y., Boujaddane, O., & Taqi, A., 2025), laissant les PME relativement sous-étudiées, alors qu'elles constituent le tissu économique dominant dans de nombreux pays. Deuxièmement, la majorité des travaux portent sur les contextes occidentaux ou asiatiques (Allammari, Y., & Ahmed, T., 2023a) ; Joensuu-Salo & Viljamaa, 2024; Zhang et al., 2024), ce qui limite la généralisation des résultats aux économies émergentes, où les contraintes institutionnelles, technologiques et financières diffèrent profondément (Allammari, Y., Taqi, A., & El Morabit, N., 2025). Troisièmement, les études antérieures privilégient une approche quantitative, négligeant l'apport de méthodes qualitatives permettant d'explorer en profondeur la perception et les pratiques managériales relatives à l'orientation digitale. Enfin, la littérature manque d'analyses empiriques mettant en lumière la manière dont l'orientation digitale peut concrètement contribuer à la performance globale des PME, tant en termes d'efficacité opérationnelle que de compétitivité stratégique (Allammari, Y., Chama, J., Taqi, A., & others., 2024; Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A., 2024; Slimani & Gerasymov, 2023).

Dans ce sens, la présente recherche se distingue sur plusieurs niveaux. D'une part, elle propose une analyse de l'orientation digitale dans le contexte spécifique des PME marocaines, un terrain encore très peu exploré dans la littérature internationale, alors même que le Maroc représente un cas emblématique d'économie émergente confrontée à des défis institutionnels et technologiques particuliers. D'autre part, elle mobilise une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, permettant de révéler la diversité des représentations managériales, des pratiques d'adoption et des freins spécifiques que les approches quantitatives peinent à capturer. Enfin, l'étude examine les liens entre orientation digitale et performance organisationnelle en intégrant à la fois des dimensions opérationnelles et stratégiques, offrant ainsi un cadre analytique transférable à d'autres économies émergentes.

L'objectif de cette étude est d'explorer la relation entre l'orientation digitale et la performance des PME marocaines à travers une étude empirique basée sur des entretiens semi-directifs avec des dirigeants de PME. Cette approche vise à mettre en évidence les dynamiques internes, les opportunités et les contraintes liées à la transformation digitale dans le contexte particulier des PME marocaines.

Ainsi, le présent travail apporte trois contributions majeures. D'abord, il enrichit la littérature sur l'orientation digitale en l'appliquant au contexte des PME des économies émergentes, élargissant ainsi la portée des travaux existants largement centrés sur les pays développés. Deuxièmement, il adopte une approche qualitative permettant de saisir la diversité des pratiques et des représentations managériales, mettant en évidence des dynamiques souvent négligées

dans les enquêtes quantitatives. Enfin, il fournit aux dirigeants de PME des pistes concrètes pour développer une stratégie digitale adaptée à leurs contraintes structurelles et institutionnelles, tout en soulignant les leviers d'amélioration de leur performance.

Le reste de l'article est structuré comme suit. La première section présente la revue de littérature, en abordant les concepts d'orientation digitale, les théories sous-jacentes et les liens potentiels avec la performance des PME, en mettant l'accent sur le contexte des économies émergentes. La deuxième section détaille la méthodologie, en expliquant le choix d'une approche qualitative, la sélection de l'échantillon et le guide d'entretien semi-directif. La troisième section expose les résultats de l'analyse thématique, en mettant en évidence les perceptions des dirigeants, les pratiques adoptées et les obstacles rencontrés. La quatrième section propose une discussion des résultats en lien avec la littérature existante et le contexte marocain, suivie d'une dernière section qui présente les conclusions, les limites de l'étude et les perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

a. L'orientation digitale

Le concept d'orientation digitale (digital orientation) a émergé en réponse à l'accélération des transformations technologiques et à la nécessité pour les entreprises d'intégrer le numérique dans leurs pratiques stratégiques et opérationnelles (Allammari, Y., Jaride, C., Taqi, A., & El Aaroubi, S., 2024; Tajeddini et al., 2024). Contrairement à la simple digitalisation, qui renvoie à l'adoption d'outils technologiques spécifiques, l'orientation digitale se définit comme une posture stratégique et culturelle traduisant la volonté de l'entreprise à exploiter les technologies numériques pour créer de la valeur et améliorer sa compétitivité (Isac et al., 2024; Tajeddini et al., 2024). Elle s'inscrit ainsi dans la continuité des recherches sur les orientations stratégiques, aux côtés de l'orientation entrepreneuriale, de l'orientation marché et de l'orientation vers l'apprentissage (Allammari, Y., Taqi, A., & Boujaddaine, O., 2024a; Allammari, Y., Jaride, C., Zghaida, A., Aaroubi, S. El, & Taqi, A., 2025).

Plusieurs auteurs soulignent que l'orientation digitale n'est pas uniquement un choix technologique, mais un état d'esprit organisationnel qui influence les décisions managériales, les processus internes et les interactions avec l'écosystème (Bali & Joshi, 2023; Rupeika-Apoga et al., 2022; Allammari, Y., Taqi, A., & Boujaddaine, O., 2024b). Elle englobe généralement trois dimensions principales : D'abord, la dimension Technologique, qui renvoie à la capacité d'adopter, d'intégrer et d'actualiser les solutions numériques (Hassania et al., 2023; Xie et al., 2025). Ensuite le volet organisationnel, qui concerne la réorganisation des processus, la redéfinition des modèles d'affaires et l'instauration d'une culture d'innovation (Quinton et al., 2018). Enfin, la dimension Stratégique, qui se traduit par la volonté de positionner l'entreprise dans un environnement digitalisé, en anticipant les changements de marché et en exploitant les opportunités offertes par les technologies (Kindermann et al., 2021; Rahou et al., 2024).

Dans ce sens, l'orientation digitale se distingue de la simple adoption d'outils numériques par sa nature transversale, puisqu'elle affecte à la fois la culture, la stratégie et la structure organisationnelle des entreprises.

b. Fondements théoriques de l'orientation digitale

L'orientation digitale peut être interprétée à travers deux cadres théoriques complémentaires qui occupent une place centrale dans la littérature en management stratégique : la théorie des ressources (RBV) et la théorie des capacités dynamiques.

La théorie des ressources développée par Barney (1991), considère que la performance d'une entreprise repose sur sa capacité à mobiliser et exploiter des ressources internes qui soient

précieuses, rares, difficiles à imiter et organisées efficacement. Dans cette perspective, les ressources numériques (infrastructures technologiques, logiciels, plateformes, mais aussi compétences digitales et connaissances organisationnelles) peuvent constituer une source d'avantage compétitif durable. Toutefois, la RBV souligne que la seule possession de ressources technologiques ne garantit pas la performance : leur valeur stratégique dépend de la manière dont elles sont intégrées dans les processus et combinées avec d'autres actifs organisationnels. Ainsi, l'orientation digitale peut être vue comme un état d'esprit et une volonté managériale de transformer ces ressources numériques en véritables leviers de création de valeur.

La théorie des capacités dynamiques développée par Teece et al. (1997) prolonge cette réflexion en insistant sur la nécessité, pour les entreprises, d'adapter en permanence leurs ressources et compétences face à un environnement incertain et en rapide évolution. Les capacités dynamiques renvoient à l'aptitude d'une organisation à détecter les opportunités et menaces, à saisir les innovations pertinentes et à reconfigurer ses ressources pour maintenir sa compétitivité. Dans ce cadre, l'orientation digitale peut être interprétée comme une capacité dynamique essentielle permettant aux PME de capter les opportunités offertes par le numérique (par exemple, de nouveaux marchés en ligne), de développer des solutions innovantes et de restructurer leurs processus internes pour s'adapter rapidement aux changements.

L'articulation entre la RBV et la théorie des capacités dynamiques permet de mieux comprendre la nature stratégique de l'orientation digitale. D'un côté, les ressources numériques constituent un socle de compétences et d'actifs nécessaires. De l'autre, les capacités dynamiques déterminent la manière dont ces ressources sont transformées en avantages compétitifs durables. Ainsi, l'orientation digitale des PME ne se limite pas à l'acquisition de technologies, mais traduit une capacité organisationnelle à intégrer et reconfigurer continuellement les outils numériques pour renforcer la performance et la résilience dans des environnements complexes et concurrentiels.

c. Orientation digitale et performance des PME

Un nombre croissant d'études empiriques mettent en évidence les liens entre orientation digitale et performance organisationnelle. L'adoption d'une orientation digitale permet aux PME. Par exemple, elle contribue à l'amélioration de leur efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation et à l'optimisation des processus internes (Li & Shao, 2023). De même, le renforcement de leur capacité d'innovation, en facilitant le développement de nouveaux produits, services et modèles d'affaires (Amoah et al., 2023). Également, d'accroître leur compétitivité par une meilleure interaction avec les clients, l'accès à de nouveaux marchés et une adaptation rapide aux tendances (Aachaach, H., & Kharbouch, O., 2024; Zheng, 2024).

Dans le cas des PME, l'orientation digitale est particulièrement critique car elle permet de compenser certaines faiblesses structurelles (manque de ressources, faible capitalisation, dépendance à un marché local) par une meilleure agilité et une capacité d'apprentissage organisationnel (Raj et al., 2024). Toutefois, les résultats ne sont pas uniformes : certaines recherches soulignent que la digitalisation peut engendrer des coûts élevés, des résistances au changement et une surcharge informationnelle qui limitent son impact positif sur la performance (Aachaach et al., 2023; Bendig et al., 2023).

d. Spécificités des économies émergentes et contexte marocain

La majorité des travaux sur l'orientation digitale ont été réalisés dans les économies développées, où les infrastructures numériques, les financements et les compétences sont plus accessibles. Dans les économies émergentes, les PME font face à des contraintes

institutionnelles et structurelles qui conditionnent fortement leur orientation digitale : infrastructures limitées, faible soutien public, manque de compétences numériques, et environnement réglementaire parfois instable (Allammari, Y., & Ahmed, T., 2023b; Allammari, Y., Taqi, A., & Rahou, E. H., 2024; Yassin, A., Chama, J., Ahmed, T., & Siraj, E. L. A., 2024).

Dans le contexte marocain, ces enjeux sont particulièrement pertinents. Le Maroc a lancé plusieurs initiatives pour promouvoir la transformation digitale, telles que la Stratégie Maroc Digital 2020 et la Feuille de route de la transformation numérique 2021–2025, mais leur mise en œuvre reste inégale, notamment au niveau des PME. Selon les rapports du ministère de l'Industrie et du Commerce, de nombreuses PME marocaines perçoivent encore la digitalisation comme un coût plutôt que comme un investissement stratégique (Allammari, Y., Taqi, A., & El Morabit, N., 2025). Néanmoins, certaines d'entre elles réussissent à intégrer progressivement une orientation digitale, en misant sur la relation client, la modernisation des processus et l'exploration de nouveaux marchés en ligne (ALLAMMARI, Y., Ahmed, T., RAHOU, E. H., & BOUTAFERT, B., 2023; Jaride et al., 2024).

Ainsi, l'étude de l'orientation digitale dans les PME marocaines revêt une importance particulière, car elle permet d'analyser comment les dirigeants interprètent et mobilisent le digital dans un environnement caractérisé par des contraintes fortes mais aussi des opportunités inédites, notamment en matière de compétitivité et d'internationalisation (Allammari, Y., Taqi, A., & Rahou, E. H., 2024).

3. Méthodologie

a. Choix de la démarche de recherche

Afin d'explorer la manière dont les dirigeants de PME marocaines perçoivent et mettent en œuvre l'orientation digitale, une approche qualitative a été privilégiée. Ce choix se justifie par l'objectif de la recherche, qui vise moins à tester des relations causales qu'à comprendre en profondeur des pratiques, des représentations et des dynamiques organisationnelles. Les méthodes qualitatives permettent de saisir la complexité des processus de transformation digitale, d'accéder aux perceptions des acteurs et de contextualiser les résultats (Ridder, 2014)

L'étude adopte ainsi une posture exploratoire et interprétative, adaptée à un champ de recherche encore émergent dans le contexte des PME marocaines.

b. Sélection de l'échantillon

L'échantillon est composé de 15 dirigeants de PME marocaines, issus de différents secteurs d'activité (industrie, services, commerce). Le choix de ces entreprises a été réalisé selon un échantillonnage raisonné (purposive sampling), en tenant compte de deux critères d'inclusion principaux : D'abord, la taille de l'entreprise (les entreprises réalisant un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 et 175 millions de dirhams et comptant entre 10 et 200 employés (OMTPME, 2024)). Mais, également de l'implication de l'entreprise dans des démarches de transformation digitale (utilisation d'outils numériques, adoption de plateformes en ligne, mise en place de solutions digitales internes).

Cette diversité sectorielle et organisationnelle vise à refléter la pluralité des expériences de digitalisation dans le tissu économique marocain, tout en permettant des comparaisons croisées.

c. Collecte des données

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs, réalisés entre Juin et Juillet 2025. Chaque entretien a duré entre 20 et 30 minutes, et a été mené soit en présentiel, soit à distance selon les disponibilités des participants. Le guide d'entretien a été conçu autour

de trois axes principaux : La perception et la définition de l'orientation digitale par les dirigeants. Ensuite, les pratiques et stratégies mises en place pour intégrer le digital dans l'entreprise. Enfin, l'impact perçu de cette orientation sur la performance organisationnelle.

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits intégralement afin de garantir la fiabilité de l'analyse.

d. Analyse des données

L'analyse des données a suivi une démarche thématique (Braun & Clarke, 2006). Après une première lecture exploratoire, un processus de codage ouvert a permis d'identifier les thèmes émergents. Ces codes ont ensuite été regroupés en catégories plus larges afin de dégager des dimensions transversales concernant l'orientation digitale et ses effets sur la performance. L'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative (NVivo 12) a facilité la gestion des données, la codification et la triangulation des thèmes.

Pour renforcer la crédibilité et la validité des résultats, deux mesures complémentaires ont été adoptées : La triangulation des chercheurs, consistant à confronter les analyses de plusieurs membres de l'équipe de recherche afin de réduire les biais interprétatifs. Par la suite, la validation par les participants (member checking), à travers un retour auprès de certains dirigeants afin de confirmer la cohérence des interprétations.

4. Résultats

a. L'orientation digitale au-delà de la technologie : un changement culturel et organisationnel

Les dirigeants interrogés s'accordent sur le fait que l'orientation digitale dépasse largement la simple dimension technologique. Pour eux, elle représente avant tout un processus de transformation culturelle et organisationnelle qui redéfinit les modes de travail, les relations internes et la manière de concevoir la stratégie.

Ainsi, plusieurs participants insistent sur l'importance de changer les mentalités et de créer un climat organisationnel favorable à l'innovation :

« La digitalisation n'est pas qu'une question d'acheter des logiciels, c'est surtout une façon de penser différemment l'entreprise » (Dirigeant PME, secteur services).

« Si les employés ne sont pas préparés, même la meilleure technologie ne sert à rien » (Dirigeant PME, secteur industrie).

Cette perception se traduit par un effort d'accompagnement humain : formation du personnel, sensibilisation aux outils numériques, et implication des équipes dans le processus de transformation. Un dirigeant témoigne :

« Nous avons dû investir d'abord dans la formation interne avant de mettre en place un ERP, sinon le projet aurait échoué » (Dirigeant PME, secteur commerce).

De plus, l'orientation digitale est associée à une réorganisation des pratiques managériales : nouvelles méthodes de communication interne, plus de transversalité dans la circulation de l'information, et délégation accrue favorisée par les outils collaboratifs.

Afin de synthétiser ces perceptions, le tableau 1 ci-dessous illustre les principaux thèmes liés à la dimension culturelle et organisationnelle de l'orientation digitale, accompagnés de témoignages représentatifs :

Tableau 1 : les principaux thèmes liés à la dimension culturelle et organisationnelle de l'orientation digitale

Thème identifié	Description	Exemples de témoignages
Changement culturel	Adoption d'un état d'esprit orienté vers l'innovation, ouverture au digital	« <i>La digitalisation, c'est surtout une culture, pas seulement une technologie</i> »
Formation et compétences	Développement des capacités numériques des employés	« <i>Sans formation, la technologie reste inutilisée</i> »
Nouveaux modes de management	Communication transversale, délégation et responsabilisation	« <i>Les outils digitaux ont changé la manière dont on échange et prend des décisions</i> »
Résistances internes	Difficultés liées à l'acceptation du changement par certains employés	« <i>Au début, certains collaborateurs étaient réticents, ils craignaient de perdre leurs habitudes</i> »

Source : Elaboré par les auteurs

Ces résultats montrent que, dans le contexte des PME marocaines, l'orientation digitale n'est pas perçue uniquement comme une adoption d'outils numériques, mais comme une mutation profonde de la culture organisationnelle et des pratiques de management.

b. L'intégration du digital comme levier d'agilité, d'innovation et d'adaptation

Les dirigeants interrogés soulignent unanimement que l'intégration du digital dans leurs pratiques managériales a profondément transformé leur manière de gérer l'entreprise. Le numérique est perçu comme un levier d'agilité organisationnelle, permettant de réagir plus rapidement aux changements du marché, d'améliorer la circulation de l'information et de réduire les délais de prise de décision.

Un dirigeant du secteur industriel explique ainsi :

« *Avec la mise en place d'un logiciel de gestion, nous avons gagné en réactivité : les informations circulent beaucoup plus vite et les décisions se prennent sans attendre* ».

De nombreux participants considèrent également le digital comme un vecteur d'innovation, non seulement dans le développement de produits et services, mais aussi dans les modèles économiques adoptés. Par exemple, certaines PME traditionnelles ont intégré des canaux numériques de vente et de relation client :

« *La crise sanitaire nous a poussés à vendre en ligne, et aujourd'hui, le e-commerce est devenu un vrai relais de croissance* » (Dirigeant PME, secteur commerce).

« *Nous avons créé un service digital complémentaire à nos prestations classiques, ce qui nous a permis de toucher une nouvelle clientèle* » (Dirigeant PME, secteur services).

Enfin, l'orientation digitale est perçue comme un outil d'adaptation stratégique. Grâce à une meilleure exploitation des données et à une interaction renforcée avec les clients, les PME peuvent ajuster rapidement leurs offres :

« *Les outils de CRM nous permettent de suivre les retours clients en temps réel et d'adapter nos services beaucoup plus vite* » (Dirigeant PME, secteur services).

Le tableau 2 résume les principaux thèmes liés à l'intégration du digital et leurs illustrations empiriques :

Tableau 2 : les principaux thèmes liés à l'intégration du digital

Thème identifié	Description	Exemples de témoignages
Agilité organisationnelle	Amélioration de la réactivité, fluidité de l'information, rapidité décisionnelle	« Nous avons gagné en réactivité, tout est plus rapide grâce aux outils digitaux »
Innovation en produits et services	Développement de nouvelles offres, intégration de services digitaux	« Le digital nous a permis de créer de nouveaux services adaptés au marché »
Nouveaux modèles d'affaires	Adoption de l'e-commerce, diversification des canaux	« Le passage à la vente en ligne a ouvert de nouveaux marchés »
Adaptation au marché	Ajustement rapide des stratégies grâce aux données numériques	« Les retours clients via CRM nous aident à corriger nos offres en continu »

Source : Elaboré par les auteurs

Ces résultats montrent que l'orientation digitale, loin d'être une simple modernisation technique, constitue pour les PME un levier stratégique d'agilité et d'innovation, renforçant leur capacité à s'adapter dans un environnement incertain et concurrentiel.

c. Une contribution significative à la performance organisationnelle

L'orientation digitale apparaît, selon la majorité des dirigeants interrogés, comme un levier déterminant de performance organisationnelle. Cette contribution s'exprime de manière plurielle, touchant à la fois la compétitivité, l'efficacité interne, la relation client et la croissance des activités.

Plusieurs participants soulignent les gains en compétitivité résultant d'une meilleure visibilité et d'une optimisation des processus internes. Comme l'affirme un dirigeant : « Grâce au digital, nous avons pu améliorer nos opérations et réduire certains coûts de gestion, ce qui nous rend plus compétitifs face à nos concurrents » (Dirigeant PME agroalimentaire). L'adoption d'outils numériques favorise également une allocation plus efficiente des ressources et permet de mieux anticiper les évolutions du marché.

Un autre axe récurrent concerne la relation client, considérée comme un facteur central de différenciation. L'utilisation d'outils digitaux (CRM, réseaux sociaux, plateformes interactives) facilite la proximité avec les consommateurs et ouvre la voie à une personnalisation accrue des offres. Comme le note un participant : « Aujourd'hui, nos clients attendent une réponse rapide et personnalisée. Sans les outils digitaux, il serait impossible de répondre à ce niveau d'exigence » (Dirigeant entreprise de services).

Les dirigeants interrogés mettent également en avant une contribution directe à la croissance organisationnelle grâce à l'accès à de nouveaux segments de marché. Les canaux numériques (marketplaces, réseaux sociaux, e-commerce) permettent non seulement d'élargir la clientèle mais aussi de renforcer la notoriété de l'entreprise au-delà de son ancrage local. L'un des participants déclare ainsi : « Avec la vente en ligne, nous avons pu atteindre des clients à Casablanca et Marrakech alors que notre marché était auparavant limité à la région » (Dirigeant PME artisanale).

Toutefois, ces bénéfices ne se réalisent pas automatiquement. Certains dirigeants insistent sur le fait que les retombées positives du digital nécessitent des investissements conséquents

(infrastructures, formation, sécurité des données) et un accompagnement stratégique adapté. Un manager met en garde : « *Le digital n'est pas une baguette magique ; sans vision claire et sans ressources, on risque d'investir beaucoup sans résultats concrets* » (Dirigeant PME textile). Ces constats sont résumés dans le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Contribution de l'orientation digitale à l'amélioration de la performance

Dimension de performance	Apport du digital	Témoignages des dirigeants
Compétitivité et efficacité interne	Optimisation des processus, réduction des coûts	« Nous avons pu améliorer nos opérations et réduire certains coûts »
Relation client	Proximité, personnalisation, satisfaction accrue	« Nos clients attendent une réponse rapide et personnalisée »
Croissance et expansion	Accès à de nouveaux marchés, notoriété renforcée	« Nous avons atteint de nouveaux clients via la vente en ligne »
Conditions de réussite	Investissements, vision stratégique, accompagnement	« Le digital n'est pas une baguette magique »

Source : Elaboré par les auteurs

L'orientation digitale ne se limite pas à un simple choix technologique, mais constitue un vecteur stratégique de transformation organisationnelle. Son impact positif sur la performance dépend néanmoins de la capacité des dirigeants à intégrer ces outils dans une vision globale et cohérente de développement, alliant innovation, ressources humaines qualifiées et gouvernance proactive.

5. Discussions

Les résultats de notre étude confirment l'idée selon laquelle l'orientation digitale constitue un levier stratégique essentiel pour les organisations contemporaines. Nos entretiens révèlent que les dirigeants associent la digitalisation non seulement à une modernisation des pratiques, mais également à une amélioration tangible de la performance organisationnelle, en termes d'efficacité opérationnelle, d'innovation, et de relation client. Ces constats corroborent les travaux de (Bendig et al., 2023; Cepeda-Cardona & Arias-Perez, 2025), qui affirment que les capacités digitales constituent une ressource stratégique créatrice d'avantage concurrentiel durable, conformément à la logique de la théorie des ressources (RBV).

Les témoignages des participants, mettant en avant la digitalisation comme facteur de compétitivité et d'accès à de nouveaux marchés, rejoignent les résultats de (Baawain et al., 2025) qui démontrent que les entreprises investissant dans les capacités digitales parviennent à développer de nouveaux modèles d'affaires et à élargir leur base de clientèle. De même, l'accent mis par plusieurs dirigeants sur la personnalisation de la relation client confirme les conclusions de (Zheng, 2024), selon lesquelles l'orientation digitale favorise une meilleure compréhension des attentes des consommateurs et une fidélisation accrue.

Nos résultats soulignent aussi une nette amélioration des processus internes grâce aux outils numériques, ce qui rejoint les observations de (Zheng, 2024) : la digitalisation ne se limite pas à l'adoption technologique, mais implique une transformation organisationnelle profonde visant une plus grande agilité et une meilleure coordination interne.

Toutefois, certains propos recueillis apportent des nuances par rapport à la littérature. Alors que plusieurs études mettent en avant les effets globalement positifs de la digitalisation (par ex.

Joensuu-Salo & Viljamaa (2024)), nos résultats indiquent que ces bénéfices ne sont pas automatiques. Plusieurs dirigeants rappellent que la réussite dépend fortement du niveau d'investissement et de l'accompagnement stratégique. Cela rejoint en partie les analyses de (Bali & Joshi, 2023), qui montrent que les PME, notamment dans les pays émergents, rencontrent souvent des difficultés liées au manque de ressources, de compétences et d'infrastructures adaptées.

De plus, si certains auteurs insistent sur le caractère quasi inéluctable des gains de performance liés au digital (Par ex. Rupeika-Apoga et al. (2022)), notre étude suggère que ces gains ne se matérialisent pleinement que lorsque la digitalisation est intégrée dans une vision claire et proactive du management.

Ces constats rejoignent la perspective des théories des capacités dynamiques, en soulignant que la valeur créée par le digital repose sur la faculté des entreprises à reconfigurer leurs ressources et à adapter leurs pratiques organisationnelles aux évolutions rapides de l'environnement. Ainsi, les résultats confirment certaines tendances mises en évidence dans la littérature internationale, tout en nuancant leur portée par rapport aux spécificités locales. Ils plaident pour une approche contextualisée de la digitalisation, adaptée aux réalités structurelles et institutionnelles des PME marocaines.

6. Conclusion

Cette recherche a mis en lumière l'importance croissante de l'orientation digitale comme levier de performance et de transformation pour les PME marocaines. À travers l'analyse des témoignages recueillis, il apparaît que la digitalisation dépasse largement son rôle technologique pour s'imposer comme un facteur stratégique d'adaptation et de résilience dans un environnement concurrentiel marqué par l'incertitude. Les dirigeants interrogés ont souligné les effets positifs de l'adoption d'outils numériques sur l'efficacité organisationnelle, la proximité avec les clients et l'ouverture vers de nouveaux marchés, confirmant ainsi les résultats de plusieurs travaux antérieurs (Amoah et al., 2023; Kindermann et al., 2021; Quinton et al., 2018; Xie et al., 2025).

L'étude contribue également à enrichir la littérature sur la transformation digitale des PME en contexte émergent. Contrairement à de nombreux travaux réalisés dans les pays développés, nos résultats mettent en évidence certaines spécificités du cas marocain, notamment les contraintes liées aux ressources limitées, aux compétences digitales insuffisantes et à l'accompagnement institutionnel encore fragmenté. Ce constat rejoint les observations de (Isac et al., 2024), selon lesquelles la réussite de la digitalisation des PME repose autant sur des facteurs organisationnels et humains que sur la dimension technologique.

Néanmoins, notre recherche comporte certaines limites. D'abord, elle repose sur un échantillon restreint de PME manufacturières, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du tissu entrepreneurial marocain. Ensuite, l'approche qualitative adoptée, bien qu'elle ait permis de saisir la richesse des perceptions managériales, ne permet pas d'établir des relations causales robustes entre l'orientation digitale et la performance organisationnelle. Enfin, l'étude ne prend pas en compte l'évolution temporelle des pratiques digitales, alors que la dynamique d'adoption et d'apprentissage est susceptible de varier dans le temps.

Ces limites ouvrent des perspectives intéressantes pour de futures recherches. Des travaux quantitatifs, mobilisant des méthodes telles que le SEM (Structural Equation Modeling), pourraient permettre de tester empiriquement les relations identifiées dans notre étude. De même, une approche longitudinale offrirait un éclairage sur l'évolution des pratiques digitales et leur impact à long terme sur la compétitivité des PME. Enfin, il serait pertinent d'élargir

l'analyse à d'autres secteurs (services, commerce, agriculture) et d'explorer le rôle des politiques publiques et des partenariats institutionnels dans l'accompagnement de la transformation digitale.

7. Références

- AACHAACH, H., & KHARBOUCH, O. (2024). Analyzing the Perceived Impact of Financial Communication on the Financial Performance of Companies Listed on the Casablanca Stock Exchange: A Descriptive Study. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(1), 166-190.
- AACHAACH, H., ZGHAIDA, A., & KHARBOUCH, O. (2023). Quel impact de la communication financière sur la performance financière des entreprises ? Cas des sociétés marocaines cotées en Bourse de Casablanca. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(1), 118-139.
- ALLAMMARI, Y., & Ahmed, T. (2023a). L'orientation entrepreneuriale des PME : une revue de littérature. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 6(2).
- ALLAMMARI, Y., & Ahmed, T. (2023b). La nécessité de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(6).
- ALLAMMARI, Y., Ahmed, T., RAHOU, E. H., & BOUTAFERT, B. (2023). Entrepreneurial Dynamics of Moroccan SMEs: Analysis and Direction for Further Research. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 638-651.
- Allammari, Y., Boujaddaine, O., & Taqi, A. (2025). Market Orientation of Moroccan SME Managers and Performance: Does Innovation Capability Matter?. *Journal of Ecohumanism*, 4(2).
- Allammari, Y., Chama, J., Taqi, A., & others. (2024). Bibliometric Analysis of Literature on SME Entrepreneurial Orientation Using VOSviewer Software [Analyse bibliométrique de la littérature sur l'orientation entrepreneuriale des PME à l'aide du logiciel VOSviewer]. HAL Post-Print, hal-04665136.
- Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A. (2024). The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11), 2024250.
- Allammari, Y., Jaride, C., Taqi, A., & El Aaroubi, S. (2024). Résilience et orientation entrepreneuriale: perspectives croisées et proposition d'un modèle conceptuel. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 759-769.
- Allammari, Y., Jaride, C., Zghaida, A., Aaroubi, S. El, & Taqi, A. (2025). The mediating role of innovation capabilities in the relationship between organizational learning and performance: Evidence from moroccan SMEs. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(4). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025180>
- ALLAMMARI, Y., TAQI, A., & BOUJADDAINE, O. (2024a). Alternatives Managériales Economiques. *Revue Ame*, 6(1), 270-290.
- ALLAMMARI, Y., TAQI, A., & BOUJADDAINE, O. (2024b). Le rôle de l'innovativité entrepreneuriale dans la relation entre l'orientation vers l'apprentissage organisationnel et la performance des PME Marocaines: Une approche par les équations structurelles. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(1), 270-290.
- Allammari, Y., Taqi, A., & El Morabit, N. (2025). Entrepreneurial orientation and sme performance: a sequential mediation analysis of market and learning orientation using

- structural equation modeling. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 9(2). [https://doi.org/10.47263/JASEM.9\(2\)02](https://doi.org/10.47263/JASEM.9(2)02)
- Allammari, Y., Taqi, A., & Rahou, E. H. (2024). Modeling the Relationship Between Market Orientation, Learning Orientation, and Performance of Moroccan SMEs: A Structural Equation Approach. *E3S Web of Conferences*, 477, 52.
 - Allammari, Y., Taqi, A., & Rahou, E. H. (2025). Impact of entrepreneurial orientation on Moroccan SME performance: the role of commitment to organisational learning. *International Journal of Work Innovation*, 6(3), 271–298. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2025.147773>
 - Amoah, J., Jibril, A. B., Odei, M. A., Bankuoru Egala, S., Dziwornu, R., & Kwarteng, K. (2023). Deficit of digital orientation among service-based firms in an emerging economy: a resource-based view. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2152891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2152891>
 - Baawain, A. M., Laachach, A., Jaboob, A. S., & Kankaew, K. (2025). Uncovering the catalysts of sustainable business performance: Digital orientation, entrepreneurial competency, and strategic change. *Business Strategy and Development*, 8(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70070>
 - Bali, B., & Joshi, R. M. (2023). Digital orientation and practices adopted by the new startups: Antecedents and influences on firm's performance. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509231163015>
 - Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
 - Barragan, K. E., & Becker, F. S. R. (2025). Keeping pace with the digital transformation: Exploring the digital orientation of SMEs. *Small Business Economics*, 64(3), 1361–1385. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00947-7>
 - Bendig, D., Schulz, C., Theis, L., & Raff, S. (2023). Digital orientation and environmental performance in times of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122272>
 - Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
 - Cepeda-Cardona, J., & Arias-Perez, J. (2025). Bridging digital orientation and firm performance through employee-driven digital innovation: Is technostress a red flag or a red herring? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2024-0452>
 - Hassania et al., (2023). La croissance des microentreprises informelles marocaines: la migration vers un entrepreneuriat formel a-t-elle de l'utilité? *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 6(3).
 - Isac, N., Hoinaru, R., Cismasu, I. D. L., Hojda, M., & Yousaf, Z. (2024). Strategic Business Performance in Digital Paradigm: Interplay Among Digital Orientation, Competence, and Team Creativity. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02199-y>
 - JARIDE, C., ALLAMMARI, Y., Ahmed, T., & RAHOU, E. H. (2024). Evaluation de l'impact de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle: Cas du secteur bancaire marocain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 164–182.
 - Joensuu-Salo, S., & Viljamaa, A. (2024). The relationship between digital orientation, organizational ambidexterity, and growth strategies of rural SMEs in time of crisis.

International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 25(2, SI), 128–141.
<https://doi.org/10.1177/14657503241245560>

- Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645–657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Li, G., & Shao, Y. (2023). How do top management team characteristics affect digital orientation? Exploring the internal driving forces of firm digitalization. *Technology in Society*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102293>
- OMTPME. (2024). Rapport annuel de l'observatoire marocain de la très petite, petite et moyenne entreprise. Ministère de l'Industrie et du Commerce. <https://omtpme.ma/wpcontent/uploads/2024/12/Rapport-Annuel-2024.-V23.12.pdf>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Rahou, E. H., Assfour, A. El, Hajjaj, M., Allammari, Y., & Jaride, C. (2025). Navigating the digital frontier key challenges and success factors for entrepreneurs in the age of technology. 263–282. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8980-5.ch016>
- Rahou, E. H., Hajjaj, M., Assfour, A. El, Jaride, C., & Allammari, Y. (2025). Innovative Reforms in Bankruptcy Law for Corporate Financial Recovery. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1402 LNNS, 245–253. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91334-1_21
- Rahou, E. H., Hajjaj, M., Taqi, A., Jaride, C., & Allammari, Y. (2024). Examining the effect of moroccan informal microenterprises' attributes on the decision to transition into a formal status. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 29(01), 2450004.
- Raj, R., Kumar, V., Bolatan, G. I., & Daim, T. (2024). Strategic conceptualization and operationalization of digital orientation to support organizational TQM performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(7–8), 784–813. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2340571>
- Ridder, H.-G. (2014). Book Review: Qualitative data analysis. A methods sourcebook. Sage publications Sage UK: London, England.
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH*, 17(2), 669–685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
- Slimani, K., & Gerasymov, O. I. (2023). International Conference on Smart Technologies and Applied Research (STAR'2023), Istanbul, Turkey: Conference Program.
- Tajeddini, K., Hussain, M., Gamage, T. C., & Papastathopoulos, A. (2024). Effects of resource orchestration, strategic information exchange capabilities, and digital orientation on innovation and performance of hotel supply chains. *International Journal of Hospitality Management*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103645>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Xie, X., Wu, S., Subhani, G., & Sakina. (2025). Analyzing how digital orientation contributes to organizational innovation and environmental, social and governance

performance through digital inclusion and capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01087-4>

- Yassin, A., Chama, J., Ahmed, T., & Siraj, E. L. A. (2024). Bibliometric Analysis of Literature on SME Entrepreneurial Orientation Using VOSviewer Software. *African Scientific Journal*, 3(25), 43.
- Zhang, X., Wang, W., Teng, X., & Yang, L. (2024). Navigating Competitive Intensity: The Role of Digital Orientation in SMEs' Green Innovations. *JOURNAL OF THE KNOWLEDGE ECONOMY*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02110-9>
- Zheng, X. (2024). The Impact of Digital Orientation on New Product Development Performance: Does Knowledge Intensity Matter? *SUSTAINABILITY*, 16(8). <https://doi.org/10.3390/su16083420>