

Faculté d'Économie et de Gestion de Beni Mellal
Formation doctorale : Sciences Économiques et de Gestion

AVIS DE SOUTENANCE D'UNE THÈSE DE DOCTORAT

Le Doyen par intérim de la **Faculté d'Économie et de Gestion** de Beni Mellal porte à la connaissance du public que **M. SAID NACIRI** soutiendra une thèse de doctorat en « Sciences Économiques et de Gestion » intitulée :

Transformation digitale organisationnelle et ses retombées socioéconomiques : Approche micro-macro systémique pour un modèle de développement digital appliqué au Maroc

La soutenance publique aura lieu **le vendredi 03 avril 2026 à 10h00 à la salle 01 du Pôle des études doctorales** de l'Université Sultan Moulay Slimane, devant un jury composé de :

Président/ Rapporteur	YAHYAOUI Taoufik	Professeur de l'Enseignement Supérieur, École Nationale de Commerce et de Gestion - Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal
Rapporteuse	TOUHAMI Souâd	Professeure de l'Enseignement Supérieur, École Supérieure de l'Éducation et de la Formation - Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal
Rapporteur	EL BOUAZIZI Nour-Eddine	Maître de Conférence Habilité, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech
Examineur	TARBALOUTI Essaid	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech
Examineur	BOUDHAR Abdeslam	Professeur de l'Enseignement Supérieur, École Nationale de Commerce et de Gestion - Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal
Examinatrice	MOUSSALIM Sanaa	Maître de Conférences Habilité, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès
Examineur	EL MAJIDI Mehdi	Maître de Conférences Habilité, Faculté d'Économie et de Gestion - Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal
Directrice de thèse	EL ALAOUI Aicha	Professeure de l'Enseignement Supérieur, Faculté d'Économie et de Gestion - Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal



Pour le Doyen et P.O
Vice-Doyen chargé de la
Recherche Scientifique
et de la Coopération

Abdelhadi DARKAOU

✉ كلية الاقتصاد والتدبير، المركب الجامعي مغيلة، ص.ب: 502. ر.ب: 23000، بني ملال.

05 23 48 13 51

05 23 48 02 18

Résumé

La transformation digitale (TD) s'impose comme un phénomène structurant des dynamiques organisationnelles, économiques et sociales à l'échelle mondiale. Dans le contexte du Maroc, elle représente un levier stratégique pour la modernisation, l'inclusion, la compétitivité et la croissance, tout en posant des défis liés aux disparités infrastructurelles, culturelles et institutionnelles. Cette thèse s'inscrit dans une perspective critique et contextuelle, explorant la manière dont la TD peut être mobilisée pour soutenir le développement économique et social durable au Maroc, en s'appuyant sur les ambitions du Nouveau Modèle de Développement (NMD) et de la stratégie *Maroc Digital 2030*.

La motivation de cette recherche découle de la nécessité de combler les lacunes identifiées dans la littérature existante sur la TD, malgré l'abondance des travaux dans ce domaine, plusieurs écarts subsistent. Premièrement, la littérature tend à privilégier une approche technocentrique, négligeant les dimensions humaines, culturelles et organisationnelles. Deuxièmement, les recherches sur le Maroc, restent limitées et peu intégrées, manquant de cadres théoriques unifiés et de contextualisation. Troisièmement, les études existantes se concentrent souvent sur des analyses sectorielles ou des cas isolés, sans articuler les niveaux micro (organisationnel) et macro (développement économique et social). Cette thèse comble ces lacunes en proposant une approche systémique et contextualisée, adaptée aux spécificités marocaines.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les facteurs et déterminants de succès d'une transformation digitale organisationnelle contextualisée au Maroc, et d'évaluer dans quelle mesure ce processus peut agir comme un levier systémique de développement économique et social durable. Elle vise à construire un modèle intégré articulant les dimensions stratégiques, organisationnelles, humaines et sociétales.

L'étude adopte une méthodologie mixte, combinant une revue systématique (PRISMA), une analyse bibliométrique (VOSviewer), des entretiens semi-directifs (analysés via NVIVO), une analyse factorielle (SPSS), une modélisation par équations structurelles (SEM/AMOS) et une modélisation économétrique (STATA). Les résultats (744 participants) révèlent que la réussite de la TDO au Maroc repose sur plusieurs facteurs clés : (1) une gouvernance digitale stratégique, (2) un alignement entre objectifs organisationnels et outils numériques, (3) une culture de changement et des compétences digitales adaptées, (4) des capacités d'agilité, d'innovation et d'adaptabilité, et (5) une collaboration interdépartementale et interinstitutionnelle. Les analyses économétriques (ARDL) confirment une relation positive et significative entre la TDO, mesurée par l'indice composite RTD, et la croissance du PIB par habitant, modulée par l'indice de développement humain (IDH) et le taux d'emploi. Cependant, des disparités territoriales et sectorielles persistent, notamment entre les grandes entreprises et les PME, ainsi qu'entre le secteur public et le secteur privé.

Les résultats soulignent que la TD au Maroc ne peut être réduite à une adoption technologique, mais doit être envisagée comme un processus sociotechnique complexe, nécessitant une gouvernance cohérente, une culture d'innovation et une inclusion territoriale. La thèse propose un modèle intégrant les dynamiques micro (organisationnelles) et macro (développement), offrant des pistes pour les décideurs en matière de formation, de gouvernance digitale et de réduction des fractures numériques. En alignement avec les objectifs du NMD et de *Maroc Digital 2030*, elle met en lumière le potentiel du digital pour stimuler le développement économique, l'emploi, l'inclusion et la compétitivité, tout en alertant sur les risques de polarisation sociale, sectorielle et territoriale. Cette recherche contribue à la littérature en proposant une approche systémique, contextualisée et transdisciplinaire.

Mots-clés : Transformation digitale organisationnelle TDO; Approche systémique; Analyse économétrique; Développement économique et social; Gouvernance digitale stratégique; Agilité managériale; Nouveau Modèle de Développement; Maroc Digital 2030; Collaboration interdépartementale transversale; Modèle de Développement Digital; PRISMA; SEM; ARDL