



Quand la culture organisationnelle façonne la transformation digitale : enjeux pour la création de valeur

Boultam Salma

Doctorante

FSJES Meknès

Université Moulay Ismail-Maroc

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et sociales

Kadous Mohammed

Enseignant Chercheur

FSJES Meknès

Université Moulay Ismail-Maroc

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et sociales

Résumé : A l'heure actuelle, le digital est devenu la norme pour toute entreprise désirant être en phase avec les tendances de l'environnement de travail et s'adapter aux nouvelles exigences du marché pour assurer une forte compétitivité. La culture organisationnelle apparaît comme un facteur clé dans le processus de transition de l'organisation vers le digital, influençant les attitudes, les comportements et les pratiques des acteurs internes. Elle peut ainsi favoriser ou freiner l'adoption des outils digitaux, et conditionner la capacité de l'entreprise à en tirer profit. La présente recherche a pour objectif d'examiner dans quelle mesure la culture organisationnelle peut soutenir ou entraver la transformation digitale, et d'évaluer l'effet de cette relation sur la création de valeur. L'étude s'appuie sur un échantillon d'entreprises marocaines afin d'analyser les liens entre culture organisationnelle, digitalisation et création de valeur.

Keywords: Culture organisationnelle ; Transformation digitale ; Création de valeur.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15663424>

1 Introduction

Aujourd'hui, à l'heure du digital, l'environnement de l'entreprise devient de plus en plus dynamique, complexe et incertain. Les attentes des consommateurs ne cessent de croître, la concurrence s'intensifie à l'échelle mondiale, et les frontières géographiques et temporelles tendent à disparaître dans un monde désormais hyperconnecté. Dans ce cadre, la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux transformations et à saisir les opportunités offertes par le digital devient un enjeu stratégique majeur.

Toutefois, la réussite de la transformation digitale ne dépend pas uniquement des investissements technologiques ou des infrastructures mises en place. Un facteur souvent déterminant, mais parfois sous-estimé, réside dans la culture organisationnelle. Celle-ci influence profondément la manière dont les individus et les équipes perçoivent, adoptent et intègrent les nouvelles technologies au sein de l'entreprise. Dès lors, le rôle de la culture organisationnelle dans la conduite du changement numérique suscite un intérêt croissant tant chez les chercheurs que chez les praticiens du management.

Dans ce cadre, cette étude vise à explorer les liens entre la culture organisationnelle et la transformation digitale, en examinant comment les valeurs, les croyances et les pratiques organisationnelles façonnent la manière dont les organisations abordent et adoptent les nouvelles technologies. En mettant l'accent sur la culture organisationnelle, nous chercherons à identifier les facteurs clés qui favorisent ou entravent la réussite de la transformation digitale, et à fournir des recommandations pratiques pour les gestionnaires souhaitant renforcer la culture de leur organisation pour mieux relever les défis de l'ère digitale.

Il devient alors essentiel de comprendre comment la culture organisationnelle peut conditionner la capacité d'une entreprise à réussir sa transformation digitale et à générer ainsi de la valeur. Pour en faire, cet article se penche sur la problématique suivante : dans quelle mesure la culture organisationnelle constitue-t-elle un levier ou un frein à la transformation digitale et à en tirer une création de valeur durable ?

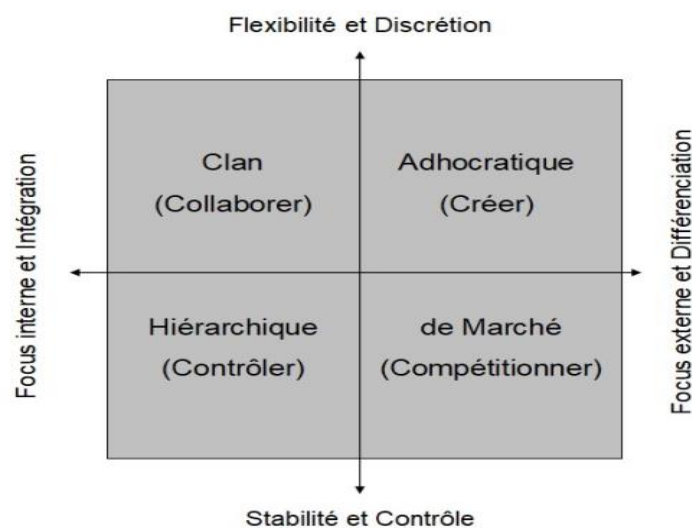
2 Revue de littérature

La culture organisationnelle est un concept complexe qui occupe une place centrale dans les réflexions managériales, notamment en matière de mobilisation des employés et de conduite du changement. Plusieurs définitions ont été avancées afin de cerner ses dimensions. Deshpande et Webster (1989) la décrivent comme « un ensemble d'hypothèses et de compréhensions partagées concernant le fonctionnement de l'organisation ». Quant à Denison (1996), l'a défini comme étant un ensemble de comportements et de pratiques qui consolident les principes fondamentaux sur lesquels repose l'entreprise. Ces pratiques et comportement peuvent être délibérément entretenus par l'entreprise afin de promouvoir une culture cohérente et alignée sur ses objectifs et ses valeurs.

Dans une perspective similaire, la culture organisationnelle englobe « un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de normes, d'hypothèses et de symboles qui définissent la manière dont une entreprise mène ses activités commerciales » (Barney, 1986). Il s'agit ainsi d'un cadre partagé de représentations des pratiques de travail, distinctives d'une entreprise à une autre (Van Den Berg & Wilderom, 2004).

Plus récemment, Cameron et Quinn (2011) ont proposé une typologie de la culture organisationnelle qui distingue quatre grands types, apportant une contribution majeure à la compréhension des dynamiques culturelles dans les organisations contemporaines.

Figure 1 : Le *Competing Values Framework* (Quinn & Cameron, 2011)



- La culture hiérarchique repose sur une structure formelle et fortement encadrée. Les relations sont marquées par un respect de l'autorité, où les supérieurs dictent et les employés obéissent. Ce type de culture valorise la stabilité, l'ordre et l'efficacité, à travers l'application stricte de règles et de procédures.
- La culture de marché est orientée vers les résultats et la performance. Elle met l'accent sur la compétitivité, la productivité et l'atteinte d'objectifs précis. Le succès est mesuré à travers les parts de marché, la croissance et la rentabilité. La réputation de l'organisation et son positionnement stratégique sont au cœur des préoccupations.
- La culture de clan privilégie un environnement de travail collaboratif et familial. L'accent est mis sur l'implication des employés, la cohésion interne et le développement des ressources humaines. Le bien-être, la loyauté et le sentiment d'appartenance sont perçus comme des leviers essentiels de performance.
- La culture d'adhocratie, enfin, se distingue par sa souplesse et son orientation vers l'innovation. Elle s'est développée avec l'émergence de l'économie de l'information et repose sur la capacité de l'organisation à évoluer dans un environnement incertain et changeant. L'expérimentation, la prise d'initiative et la créativité y sont encouragées, avec une ouverture à la prise de risque dans le but de stimuler l'adaptation et la transformation.

Dans le domaine du management, la culture organisationnelle a des implications importantes pour l'action managériale, elle peut présenter un avantage ou un handicap (Sathe, 1983). Lorsqu'elle s'appuie sur des valeurs partagées favorisant la coopération et l'engagement, elle devient un véritable atout. À l'inverse, une culture en décalage avec les besoins stratégiques de l'organisation peut constituer un obstacle à son évolution et compromettre sa pérennité. Dans cette perspective, Barney (1986) soutient qu'une culture forte et bien alignée peut générer un avantage concurrentiel durable, contribuant ainsi à l'amélioration globale des performances.

Le lien entre culture et performance est également mis en évidence par Deal et Kennedy (1982), qui considèrent que les entreprises performantes se distinguent notamment par la clarté et le partage de leurs normes et valeurs. La culture apparaît dès lors comme un outil stratégique de pilotage de la performance et donc la création de valeur. Schein (1984) va plus loin en affirmant qu'elle constitue l'un des piliers du succès organisationnel. Pour que l'entreprise puisse se développer, elle doit construire une culture apte à soutenir le changement et à s'adapter aux exigences de l'environnement externe (Vrdoljak & Borovac, 2017).

Dans le contexte actuel, où la transformation digitale redéfinit les logiques organisationnelles, la culture joue un rôle déterminant dans le processus d'innovation (Rave-Habhabe, 2011). Zaltman, Durcan et Holbeck (1973) identifient deux phases essentielles dans l'innovation : la conception et l'implantation, et que la phase de conception peut se traduire par l'acceptation ou la résistance des membres de l'organisations vis-à-vis de l'intégration d'une innovation.

En lien avec la transformation digitale et la création de valeur, il apparaît nécessaire que les entreprises adoptent une nouvelle approche culturelle afin de faciliter leur transition vers le numérique et de renforcer leur capacité à créer de la valeur (Martinez, 2020). Plusieurs études montrent que les entreprises ayant engagé leur digitalisation réussissent à offrir des avantages significatifs à leurs clients (Wokurka et al., 2017). Toutefois, la réussite de cette transformation dépend fortement de la culture interne de l'organisation (Martinez, 2020). Ke et Wei (2005) soulignent que la culture organisationnelle est un facteur déterminant dans le succès des projets de transformation impliquant des changements structurels, notamment ceux liés à l'introduction des technologies digitales. Ainsi, la culture organisationnelle est reconnue comme une source d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991 ; Sadri & Lees, 2001) et un élément clé de l'efficacité organisationnelle (Denison, 1990).

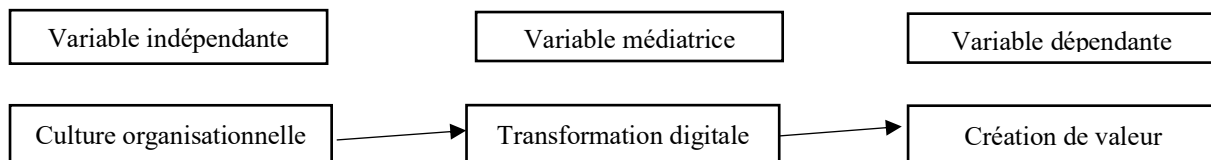
Pour réussir leur transformation vers le digital, les entreprises doivent donc favoriser une culture ouverte au changement, qui encourage la collaboration, l'innovation et l'apprentissage continu. Haffke et al. (2017) rappellent que de nombreuses organisations comprennent désormais que le succès de leur stratégie digitale passe d'abord par une transformation de leur culture interne. Une telle culture doit être orientée vers la créativité, l'expérimentation et la mise en œuvre d'une vision numérique partagée (Kane et al., 2015). En effet, afin de tirer pleinement parti des avantages de la transformation digitale, il est crucial de tenir une culture adaptable qui encourage les employés et les équipes à collaborer pour générer de nouvelles idées précieuses et bénéfiques (Amabile, 1998). Cela permettra l'organisation d'optimiser l'impact et les avantages des technologies numériques qu'elle intègre dans son processus opérationnel.

En définitive, une culture organisationnelle alignée avec les enjeux du numérique contribue à améliorer non seulement l'efficacité interne, mais aussi la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, clients, investisseurs et collaborateurs, ce qui participe à la création de valeur sur le long terme.

3 Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une démarche hypothético-déductive, fondée sur les enseignements de la revue de littérature, afin de tester empiriquement les relations entre la culture organisationnelle, la transformation digitale et la création de valeur.

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche :



Dans cette optique, une approche quantitative a été privilégiée, reposant sur l'administration d'un questionnaire structuré comme principal instrument de collecte de données. Le questionnaire comprend trois sections :

- **La première** explore les caractéristiques de la culture organisationnelle perçue au sein des entreprises enquêtées.
- **La deuxième** évalue le niveau d'avancement de la transformation digitale.
- **La troisième** mesure la perception de la valeur créée par l'organisation à la suite de cette transformation.

Les questions sont principalement fermées, de type Likert et à choix multiples, afin de faciliter l'analyse statistique et d'assurer une certaine homogénéité dans les réponses.

La population cible est constituée d'entreprises marocaines opérant dans le secteur du commerce. Secteur sélectionné en raison de sa contribution significative à l'économie nationale et de son exposition accrue aux dynamiques de digitalisation.

Un échantillon de **23 entreprises** a été retenu selon une méthode de **sondage aléatoire simple**, en tenant compte de la disponibilité des répondants et de leur volonté de participer. Ce choix, bien que restreint, est justifié par les contraintes temporelles de l'étude et les réponses effectivement recueillies.

Le questionnaire a été diffusé électroniquement via **Google Forms**, et partagé par e-mail ainsi que par messagerie professionnelle (notamment via LinkedIn). Il a été adressé principalement aux **managers et cadres responsables** au sein des entreprises ciblées, considérés comme les plus capables de fournir une vision pertinente sur les pratiques internes liées à la culture et à la digitalisation.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide de Microsoft Excel, en mobilisant des outils de statistique descriptive tels que les moyennes, fréquences et pourcentages. Ces analyses ont permis de dégager les principales tendances et de visualiser les corrélations entre les variables à travers des représentations graphiques.

4 Résultats et discussion

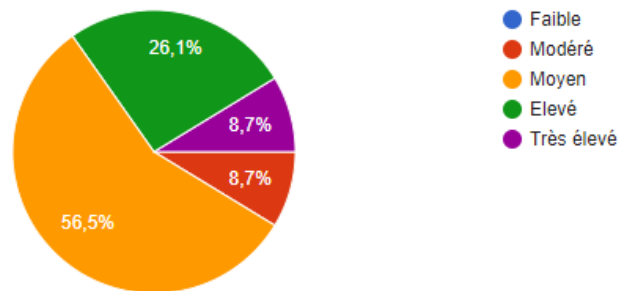
L'objet de l'étude s'est articulé autour de :

- L'évaluation de la culture de l'entreprise en termes d'ouverture à l'innovation, la collaboration, le développement des employés, l'agilité, la tolérance au risque et la résistance aux changements.
- L'évaluation du niveau de la transformation digitale, pour comprendre la place qu'occupe le sujet de la transformation digitale au sein des organisations enquêtées.
- L'évaluation du niveau de création de valeur pour l'organisation quel que soit pour les clients, les employés ou l'amélioration de la rentabilité.

Pour évaluer la culture organisationnelle des entreprises marocaines, il est bien de commencer par la mise en évidence de l'idée qu'occupe l'innovation et l'expérimentation de nouvelles idées chez elles. Sachant que

l'innovation est un atout distinctif pour les entreprises, puisqu'elle leur permet de transformer le changement en une opportunité concrète (Drucker, 1985).

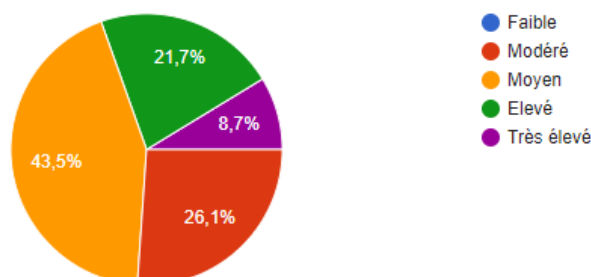
Figure 3 : L'ouverture sur l'innovation et l'expérimentation de nouvelles idées :



Plus de (56%) ont évalué la culture de leur organisation en termes d'ouverture à l'innovation comme étant moyenne. Cela suggère qu'il existe un potentiel d'amélioration dans ce domaine. Et un pourcentage significatif (26,1%) a évalué cette ouverture comme étant élevée ou très élevée, indiquant qu'il existe des organisations qui valorisent et encouragent activement l'innovation. Cela reflète la capacité de l'organisation à générer et à expérimenter de nouvelles idées dans ses processus de travail. L'innovation est un environnement, une culture, ou même une force spirituelle existante au sein d'une organisation et qui stimule la création de valeur (Buckler, 1997). En effet, une culture d'innovation forte est essentielle pour stimuler la créativité et encourager l'adaptabilité aux changements, y compris ceux liés à la transformation digitale.

Ainsi, comme autre indicateur permettant la mesure de la culture organisationnelle, on trouve le niveau de collaboration. La collaboration est un élément fondamental de la culture organisationnelle, car elle favorise l'échange d'idées, la résolution de problèmes et la prise de décisions collectives.

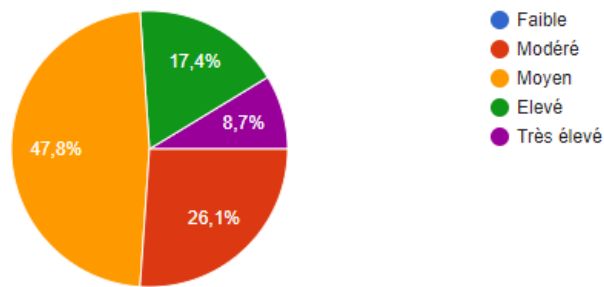
Figure 4 : Le niveau de collaboration au sein de l'organisation :



La majorité des répondants (43,5%) ont évalué le niveau de collaboration comme étant moyen. C'est un niveau généralement peu satisfait, il faut encore renforcer la collaboration et la communication au sein de ces organisations.

Dans le cadre de la collaboration, il est pertinent de penser si les entreprises enquêtées sont ouvertes sur les retours et les suggestions des employés parce que cela permet à l'entreprise de bénéficier de l'expertise de ses employés, de renforcer leur engagement, de favoriser l'innovation et de promouvoir une culture de transparence. Puisque pour que l'entreprise soit apte d'innover, elle doit compter sur des profils capables à être créatifs, lui permettant ainsi de développer une production à la fois nouvelle et flexible afin de pouvoir s'adapter à son environnement (Bonnardel, 2002).

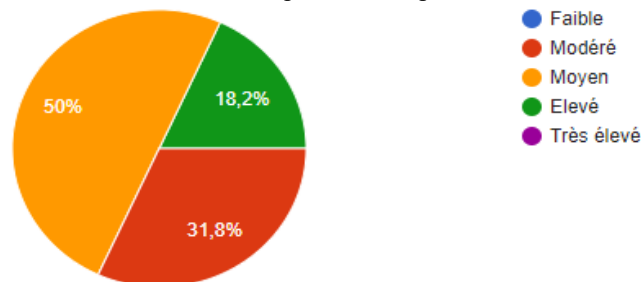
Figure 5 : Le niveau d'ouverture sur les retours et les suggestions des employés :



L'évaluation de l'échelle d'ouverture de l'organisation sur les retours et les suggestions des employés a révélé que près de la moitié des répondants (47,8%) ont évalué cette ouverture comme étant moyenne. Cela suggère qu'il y a une marge d'amélioration pour encourager davantage les contributions des employés, du fait que cette dimension de la culture organisationnelle est cruciale car elle détermine dans quelle mesure les employés se sentent valorisés et impliqués dans le processus décisionnel de l'entreprise.

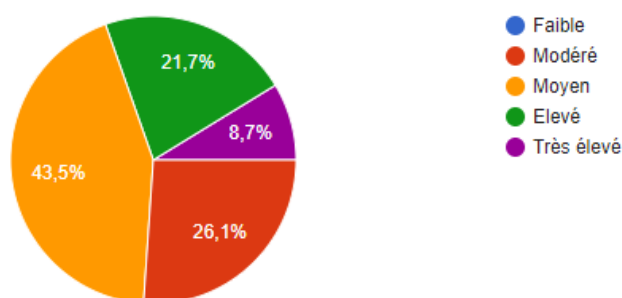
En plus, La tolérance au risque est aussi un aspect essentiel de la culture organisationnelle, car elle détermine dans quelle mesure l'organisation est disposée à prendre des risques et à expérimenter de nouvelles pratiques. Une tolérance au risque élevée est souvent associée à une culture d'innovation dynamique, où les échecs sont perçus comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des obstacles.

Figure 6 : Le niveau de la tolérance au risque dans l'expérimentation de nouvelles pratiques :



D'après cette figure, La moitié des répondants (50%) ont évalué la tolérance au risque comme étant moyenne, ce qui peut indiquer une certaine prudence dans l'expérimentation de nouvelles pratiques au sein de ces organisations. En supplément, l'agilité organisationnelle est un indicateur étroitement lié à la culture de l'entreprise car elle repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement et efficacement aux changements de son environnement, qu'ils soient internes ou externes. Une organisation agile est caractérisée par sa flexibilité, sa réactivité et sa capacité à remettre en question les pratiques établies pour s'adapter aux nouvelles réalités.

Figure 7 : Le niveau d'agilité organisationnelle :

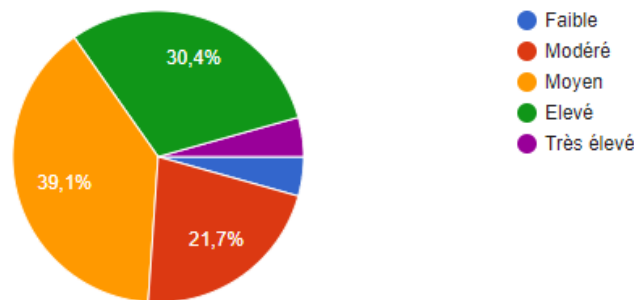


Les résultats montrent que la plupart des répondants (43,5%) ont évalué l'agilité de leur organisation comme étant moyenne. Cela souligne l'importance pour les organisations d'améliorer leur capacité à s'adapter rapidement aux changements, en particulier ceux liés à la transformation digitale.

A côté de tous ces indicateurs de mesure de la culture organisationnelle, on trouve aussi le niveau d'intégration de la formation et le développement des employés notamment en matière d'adaptabilité aux nouvelles technologies, puisque cela est devenu un sujet de préoccupation de toutes les entreprises à l'ère du numérique. En effet, La

formation peut aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux changements dans leur environnement de travail et à contribuer à l'évolution de la culture organisationnelle.

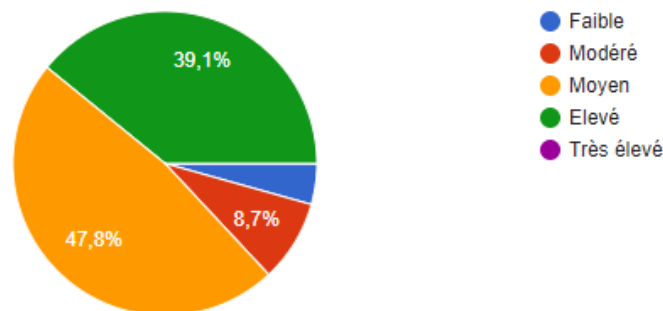
Figure 8 : Le niveau de formation des employés en matière du digital :



Il est encourageant de voir que 30,4% des répondants ont évalué cette intégration comme étant élevée. Cela suggère que certaines organisations reconnaissent l'importance de former et de développer leurs employés pour qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles technologies.

En outre, il existe un défi majeur auquel peuvent les entreprises être confrontées surtout lors d'une tentative de changement des processus de travail, il s'agit de la résistance aux changements. Celle-ci représente un défi organisationnel significatif qui peut avoir des conséquences importantes sur la performance, la culture et la réussite globale de l'entreprise. Pour cela il paraît nécessaire de mesurer le niveau de résistance aux changements des entreprises enquêtées.

Figure 9 : Le niveau de résistance aux changements :



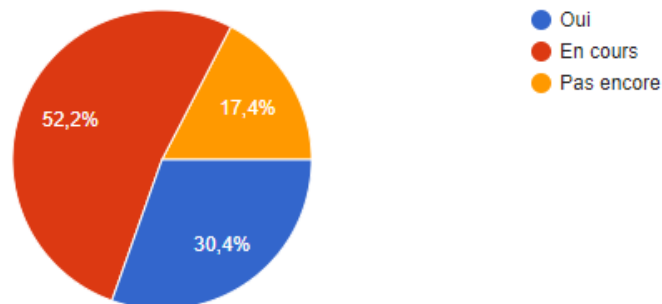
Il est préoccupant de constater qu'une proportion importante des répondants (39,1%) ont évalué la résistance au changement comme étant élevée. Cela souligne les défis potentiels auxquels les organisations peuvent être confrontées lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies. Certes que la résistance aux changements peut avoir diverses origines, notamment la peur de l'inconnu, la perte de contrôle ou l'incertitude quant aux conséquences du changement sur les emplois ou les conditions de travail.

En intégrant ces discussions avec les résultats, il est clair qu'il y a des domaines dans lesquels les organisations marocaines peuvent s'améliorer pour renforcer leur culture et mieux s'adapter à la transformation digitale et donc créer de la valeur.

Par ailleurs, le deuxième objectif de l'étude est d'évaluer le niveau de la transformation digitale, à savoir les investissements réalisés à l'égard de la transition vers le numérique, la flexibilité des processus organisationnels pour s'adapter rapidement aux changements technologiques et le niveau d'adoption des nouvelles technologies digitales.

Investir pour une transformation digitale signifie investir dans des technologies numériques qui contribuent au développement des processus, des produits, des services et des relations avec les clients (Karimi et walter, 2015).

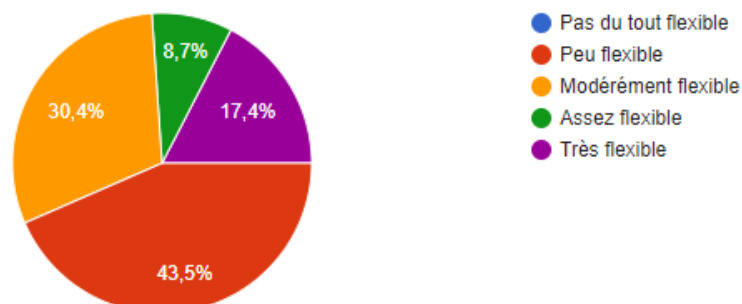
Figure 10 : Le niveau des investissements réalisés dans des initiatives de transformation digitale :



La majorité des organisations, qui ont répondu, (52,2%) ont des investissements en cours dans des initiatives de transformation digitale, ce qui témoigne d'une prise de conscience croissante de l'importance de ces initiatives pour rester compétitif et innovant sur le marché. Cependant, il est important de noter que près du tiers des organisations n'ont pas encore entrepris de telles initiatives, ce qui souligne la diversité des stratégies de transformation digitale adoptées par les entreprises.

Alors que lorsqu'on parle de la flexibilité des processus opérationnels, on parle d'un concept essentiel pour permettre aux entreprises de s'adapter aux changements technologiques et de rester compétitives dans un environnement commercial en constante évolution. Elle favorise la réactivité, l'agilité, l'efficacité et l'innovation, ce qui est crucial pour assurer le succès à long terme d'une entreprise.

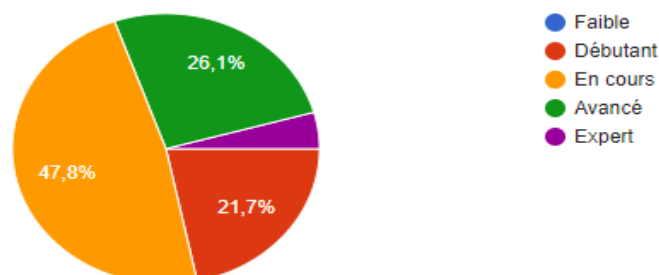
Figure 11 : La flexibilité des processus opérationnels de l'organisation :



Les résultats indiquent que la flexibilité des processus opérationnels varie, avec une proportion significative (43,5%) les percevant comme peu flexibles. Cela souligne un défi potentiel pour ces organisations à s'adapter rapidement aux changements technologiques. Toutefois, il est encourageant de voir que certaines organisations (17,4%) ont des processus très flexibles, ce qui pourrait les positionner avantageusement pour tirer parti des opportunités offertes par la transformation digitale.

Alors, il est temps de se poser la question sur le niveau d'adoption des technologies digitales au sein des organisations enquêtées.

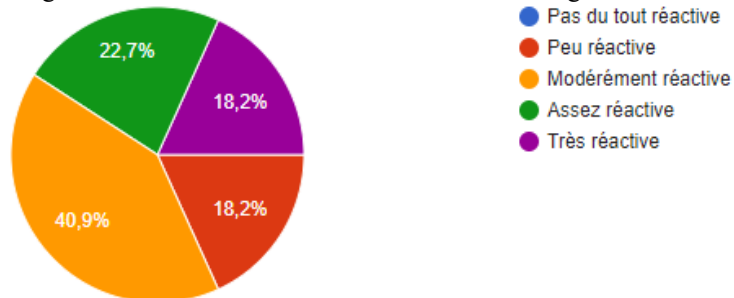
Figure 12 : Le niveau d'adoption du digital :



Les résultats montrent une répartition diversifiée en termes de niveau d'adoption des technologies digitales émergentes au sein des organisations. Alors que près de la moitié des organisations (47,8%) sont en cours d'adoption, un quart (26,1%) ont un niveau avancé d'adoption. Cela suggère une évolution progressive vers une intégration plus large des technologies digitales dans les opérations commerciales.

En revanche, dans l'aspect de l'étude de niveau de la création de valeur, nous avons mis l'accent sur la valeur créée aux clients, aux employés, et en termes de réactivité et rentabilité.

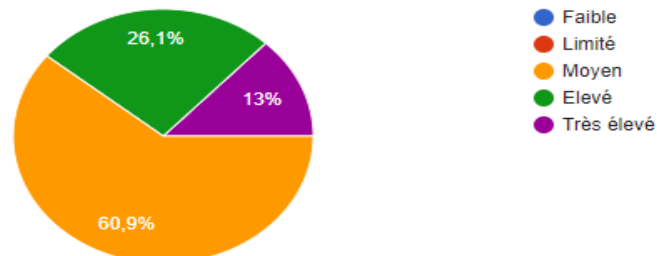
Figure 13 : le niveau de réactivité aux besoins changeants du marché :



La capacité des organisations à être réactives aux besoins changeants du marché est un élément crucial de leur succès. Les résultats montrent que presque la moitié des organisations (40,9%) ont une réactivité modérée, ce qui suggère qu'il y a encore des opportunités d'amélioration pour s'adapter plus efficacement aux fluctuations du marché et saisir de nouvelles opportunités. Tandis que plus de 40% déclarent être assez réactive à très réactive, cela démontre que ces entreprises sont bien positionnées pour continuer à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.

Concernant la mesure de la réponse des organisations aux besoins changeants des clients, la figure ci-dessous présente les résultats obtenus.

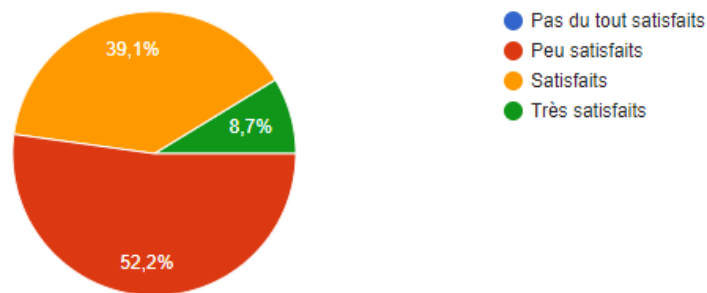
Figure 14 : L'adaptabilité de l'organisation aux besoins changeants des clients :



La capacité à répondre rapidement et efficacement aux besoins changeants des clients est essentielle pour maintenir leur satisfaction et leur fidélité. Cependant, les résultats indiquent que la majorité des organisations (60,9%) ont évalué cette capacité comme étant moyenne. Cela soulève des questions sur la manière dont les organisations peuvent mieux comprendre et anticiper les besoins de leurs clients pour offrir des produits et services adaptés afin de s'adapter à leurs exigences changeantes pour maintenir leur satisfaction et leur fidélité.

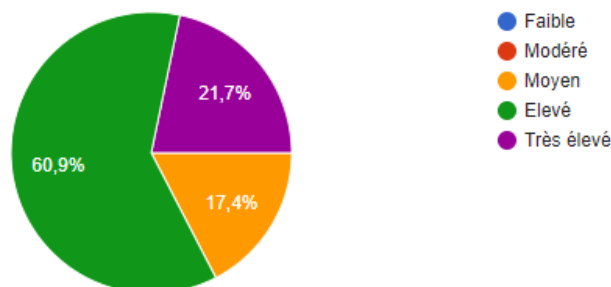
D'un autre côté, la mesure de niveau de satisfaction des employés est aussi importante lorsqu'on parle de la création de valeur au sein de l'organisation. Selon Schein (1992) la culture organisationnelle est un modèle créé par un groupe pour faciliter l'adaptation et l'intégration des employés. Des employés satisfaits sont plus susceptibles de s'engager pleinement dans leur travail et de fournir des performances de haute qualité. Leur engagement accru se traduit par une productivité accrue et une meilleure qualité du travail, ce qui contribue à la création de valeur pour l'organisation. Ainsi, des employés satisfaits sont plus capables à contribuer à l'innovation et à la créativité au sein de l'entreprise. Ils se sentent plus engagés pour partager leurs idées, prendre des initiatives et proposer des améliorations, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités commerciales, à des processus améliorés et à des produits ou services innovants, créant ainsi de la valeur pour l'organisation.

Figure 15 : Le niveau de satisfaction des employés au travail :



Les résultats révèlent une répartition diversifiée en termes de satisfaction des employés au sein des organisations. Alors que la majorité des employés sont peu satisfaits (52,2%) ou satisfaits (39,1%), il est encourageant de constater qu'une petite proportion est très satisfaite (8,7%). La satisfaction des employés est un élément crucial de la création de valeur, car des employés satisfaits sont plus productifs et engagés dans leur travail. Pour le reste, nous avons conclu notre étude par la mesure du niveau selon lequel les répondants perçoivent la contribution de la transformation digitale dans l'amélioration de la rentabilité de l'organisation.

Figure 16 : La lien entre transformation digitale et rentabilité de l'organisation :



La perception de la contribution de la transformation digitale à l'amélioration de la rentabilité est généralement positive, avec la plupart des répondants la considérant comme élevée (60,9%) ou très élevée (21,7%). Cela met en lumière le potentiel de la transformation digitale à créer de la valeur économique pour les organisations, en stimulant l'efficacité opérationnelle, en favorisant l'innovation et en s'ouvrant sur de nouvelles opportunités.

En général, Les résultats ont montré une diversité dans les perceptions de la culture organisationnelle. Certaines organisations ont été évaluées comme étant plus ouvertes à l'innovation, collaboratives et réactives aux changements, tandis que d'autres ont été perçues comme moins flexibles et résistantes au changement. Ainsi que l'étude a fait paraître des niveaux variés d'investissements dans la transformation digitale, de flexibilité des processus opérationnels et d'adoption des technologies digitales émergentes. Certaines organisations sont en cours de transition vers le numérique, tandis que d'autres sont plus avancées dans leur adoption des nouvelles technologies. Le plus important est que cela signifie que la majorité des organisations marocaines sont conscientes de l'importance du digital dans leur processus opérationnel.

En réalisant des analyses croisées des résultats obtenus et en examinant les réponses sur l'ouverture à l'innovation, la collaboration, la tolérance au risque, et l'agilité face aux changements, on peut observer que si une organisation indique un niveau élevé d'ouverture à l'innovation et de tolérance au risque, il est probable qu'elle soit également plus disposée à investir dans des initiatives de transformation digitale et à adopter de nouvelles technologies. En outre, La réactivité aux besoins changeants du marché est essentielle pour rester concurrentiel. Les organisations dotées d'une culture organisationnelle axée sur l'innovation et l'adaptabilité sont plus capables de répondre efficacement aux évolutions du marché, ce qui peut se traduire par une création de valeur supérieure. Ainsi que la satisfaction des clients et des employés est un autre indicateur clé de la création de valeur. Les organisations qui parviennent à satisfaire leurs clients et à fidéliser leurs employés bénéficient généralement d'une culture favorable à l'innovation et à la flexibilité, ce qui peut conduire à des performances accrues et à une création de valeur supérieure.

5 Conclusion

En conclusion, cette recherche a mis en lumière l'importance critique de la culture organisationnelle dans le contexte de la transformation digitale et de la création de valeur au sein des organisations. Nos résultats indiquent que la culture organisationnelle, caractérisée par des valeurs, des normes et des pratiques partagées, exerce une influence significative sur la capacité d'une entreprise à réussir sa transformation digitale et à créer de la valeur.

Premièrement, nous avons constaté que les entreprises dotées d'une culture ouverte à l'innovation, à la collaboration et à l'adaptabilité sont mieux positionnées pour réussir leur transformation digitale. Ces entreprises sont plus susceptibles d'investir dans des initiatives de transformation digitale, d'adopter de nouvelles technologies émergentes et d'adapter leurs processus opérationnels pour répondre aux besoins changeants du marché.

Deuxièmement, notre étude a révélé que la culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la création de valeur. Les entreprises dotées d'une culture axée sur la satisfaction des clients, l'engagement des employés et la recherche de l'innovation sont plus susceptibles de générer de la valeur à long terme. En favorisant un environnement propice à l'expérimentation et à la prise de risques, ces entreprises sont mieux équipées pour développer des produits et des services innovants, fidéliser leur clientèle et maintenir leur avantage concurrentiel sur le marché.

En dépit des résultats significatifs obtenus, il convient de reconnaître certaines limites de cette étude. Le temps limité de la recherche ne nous a pas permis d'explorer en profondeur la corrélation entre les variables étudiées. En particulier, l'absence d'analyses statistiques avancées, telles que les analyses de corrélation et de régression, a limité notre capacité à établir des relations causales entre la culture organisationnelle, la transformation digitale et la création de valeur. Par conséquent, des recherches futures pourraient bénéficier de l'utilisation des techniques d'analyse plus avancées pour approfondir notre compréhension de ces dynamiques complexes. Malgré cela, cette étude apporte une contribution significative à la littérature en encourageant une réflexion plus approfondie sur les interactions entre la culture, la technologie et la performance organisationnelle, cette étude ouvre la voie à de nouvelles avenues de recherche et à des pratiques managériales plus efficaces dans un monde en évolution constante.

REFERENCES

- [1] Amabile, B. Y. T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 77–87.
- [2] BARNEY J.B. (1986), *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 656-665.
- [3] Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage.* 17 (1), 99–120.
- [4] Bonnardel, N. (2002). Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives, *Presses Universitaires de France*, vol 72, PP 5-22.
- [5] Buckler, S.A., (1997). 'The Spiritual Nature of Innovation'. *Research-Technology Management*, vol. 40, no 2, PP 43–47.
- [6] Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>.
- [7] Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). *Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda*. 53(1), 3–15.
- [8] *Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry*. In *Journal of Management*
- [9] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- [10] Haffke, I., Kalgovas, B., Benlian, A., 2017. The transformative role of bimodal IT in an Era of digital business. In: *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.

- [11] Hartog, D. N. D., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 55-78.
- [12] Information Systems.
- [13] Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., Buckley, N., 2015. *Strategy, Not technology, Drives Digital Transformation*. Deloitte University Press.
- [14] Karimi, J., Walter, z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital
- [15] Ke, W., & Wei, K.-K. (2005). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 428–440. <http://aisel.aisnet.org/pacis2005>
- [16] Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- [17] Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- [18] Rave-Habhab, S. (2011). Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. *Management Prospective Ed. | « Management et Avenir »*, PP 78-104
- [19] Sadri, G., et Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *Journal of Management Development*, 20 (10), PP 853–859.
- [20] Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(4), 4-23.
- [21] Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- [22] Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [23] Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>
- [24] Vrdoljak Raguž, I., & Borovac Zekan, S. (2017). Organizational Culture and Leadership Style: Key Factors in the Organizational Adaptation Process. *conviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(1).