

PERFORMANCE FINANCIERE A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : UNE REVUE THEORIQUE

FINANCIAL PERFORMANCE IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: A THEORETICAL OVERVIEW.

- **AUTEUR 1** : Mohamed SBAAI,
- **AUTEUR 2** : Maria SEGDALI,
- **AUTEUR 3** : Mohamed TAHROUCH,

(1): Doctorant-chercheur - Laboratoire des études et recherches en sciences de gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.

(2): Enseignante Chercheuse - Laboratoire des études et recherches en sciences de gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.

(3): Enseignant Chercheur - Laboratoire des études et recherches en sciences de gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : SBAAI .M, SEGDALI .M & TAHROUCH .M
(2026) « PERFORMANCE FINANCIERE A L'ERE DE LA
TRANSFORMATION DIGITALE: UNE REVUE THEORIQUE»,
IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 408 – 425.



DOI : 10.5281/zenodo.23414292
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

Cet article examine les mécanismes par lesquels la transformation digitale peut agir sur la performance financière des entreprises. À partir d'une revue narrative, il rapproche les instruments du pilotage financier des changements introduits par les technologies numériques dans les processus, l'information et l'organisation du travail. L'analyse mobilise les principales approches du financement, de la gouvernance et de la stratégie afin de comprendre pourquoi des investissements technologiques comparables peuvent produire des effets différents. Elle conduit à distinguer les améliorations opérationnelles, telles que la réduction des délais ou la fiabilisation des données, de leur traduction effective en rentabilité et en création de valeur. Cette traduction dépend notamment des compétences disponibles, de la cohérence du projet avec les besoins de l'entreprise et de la maîtrise des coûts de mise en œuvre. La contribution proposée est conceptuelle : elle précise des relations à examiner empiriquement et ne mesure pas un effet causal de la digitalisation. Elle invite à apprécier les projets numériques sur une durée suffisante et à associer les indicateurs financiers à des mesures de fonctionnement des processus.

Mots clés : Performance Financière ; Transformation Digitale ; Pilotage ; Technologies Numériques; Création De Valeur.

ABSTRACT:

This article explores the mechanisms through which digital transformation may influence firms' financial performance. Drawing on a narrative literature review, it connects financial management instruments with technology-related changes in business processes, information flows and work organization. The discussion brings together financing, governance and strategic management perspectives to explain why comparable technological investments may lead to different outcomes. It distinguishes operational improvements, such as shorter processing times and more reliable data, from their eventual contribution to profitability and value creation. This contribution depends on employee skills, the fit between the project and organizational needs, and the control of implementation costs. The paper offers a conceptual interpretation rather than an empirical estimate of the causal effect of digitalization. It identifies relationships for future investigation and argues for assessing digital projects over an appropriate time horizon, combining financial indicators with measures of process performance.

Key words: Financial Performance; Digital Transformation; Management Control; Digital Technologies; Value Creation.

1 INTRODUCTION

La transformation digitale engage ainsi plusieurs niveaux de décision. Elle concerne les opérations quotidiennes, mais aussi les relations commerciales, les modalités de coordination et parfois le modèle économique. La revue de Vial (2019) met en relation les changements technologiques, les réponses organisationnelles et les transformations de la création de valeur. Cette lecture permet de situer la technologie dans un processus plus large de changement, dont les effets peuvent être favorables ou défavorables selon les conditions de mise en œuvre.

La notion de la performance correspond l'efficacité maximale dans l'exécution des tâches, mesurée par la productivité et l'optimisation des méthodes de travail (Frederick TAYLOR, 1911). La performance financière constitue un angle d'analyse de ce processus. Les investissements peuvent modifier les charges, les revenus, le capital mobilisé ou le rythme d'encaissement. Toutefois, un gain de temps n'est pas nécessairement une économie réalisée, et une hausse du chiffre d'affaires ne garantit pas une amélioration de la rentabilité. L'évaluation doit donc établir le lien entre les changements observés dans l'activité et les indicateurs retenus pour apprécier leurs conséquences.

Notre problématique est la suivante : **Par quels mécanismes et sous quelles conditions l'intégration des technologies numériques contribue-t-elle à la performance financière des entreprises ?**

Nous abordons cette question à partir d'une lecture théorique, sans recourir à une enquête ou à une estimation statistique. L'objectif est de clarifier les concepts, de rapprocher des perspectives complémentaires et de dégager des propositions susceptibles d'orienter une recherche empirique. L'article présente d'abord les notions de performance et de transformation digitale. Il examine ensuite les cadres théoriques utiles à leur articulation, précise la nature de la démarche documentaire, puis discute les mécanismes reliant les changements numériques aux résultats financiers. La conclusion expose la portée et les limites de cette analyse.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 LA NOTION DE PERFORMANCE

La performance ne peut être appréciée indépendamment des objectifs poursuivis et du point de vue retenu. Un actionnaire, un client ou un responsable de production n'observe pas les mêmes résultats. L'évaluation exige donc de préciser ce qui doit être accompli, les ressources engagées et la période considérée. Dans cet article, l'attention porte sur la dimension financière, tout en reconnaissant qu'elle dépend de facteurs organisationnels et opérationnels.

2.1.1 LECTURES COMPLEMENTAIRES DE LA PERFORMANCE

Les approches de la gestion peuvent être rapprochées autour de trois préoccupations : organiser le travail, obtenir des résultats et adapter l'organisation. Elles sont présentées ici comme des orientations de lecture, et non comme des citations littérales des auteurs. (Frederick Taylor (1911), Henri Mintzberg (1973) & Peter Drucker (1993))

Tableau N°1: Approches de gestion et contributions à l'analyse de la performance.

Perspective	Question centrale	Apport à l'analyse
Organisation du travail associée à Taylor	Comment exécuter les activités avec moins de pertes de ressources ?	Examiner les méthodes, les temps de réalisation et la productivité.
Management par les résultats associé à Drucker	Les ressources mobilisées servent-elles les objectifs de l'organisation ?	Relier les décisions de gestion à des résultats explicitement recherchés.
Analyse organisationnelle associée à Mintzberg	Le fonctionnement de l'entreprise convient-il à ses activités et à son environnement ?	Étudier la coordination, la structure et les possibilités d'adaptation.

Source : Élaboré par les auteurs.

2.1.2 CONDITIONS DE LA PERFORMANCE

Les attentes des parties prenantes donnent un premier cadre à l'action. La continuité des relations avec les clients et les fournisseurs, ainsi que la confiance des apporteurs de capitaux, influencent

les possibilités de développement de l'entreprise. Ces attentes doivent être traduites en objectifs compatibles avec les contraintes de l'activité.

Le savoir-faire et les ressources constituent un deuxième niveau d'analyse. Les compétences détenues dans chaque service ne produisent pleinement leurs effets que si elles peuvent être mobilisées et coordonnées. Dans un projet numérique, l'accès aux équipements et aux logiciels doit ainsi s'accompagner d'une répartition des responsabilités, d'une circulation de l'information et d'un apprentissage des nouveaux usages.

Selon Kotler et Dubois (2000), met en relation parties prenantes, savoir-faire, ressources et organisation. Nous en retenons l'idée d'une cohérence entre ces composantes : un investissement ne peut être évalué uniquement à partir de ses caractéristiques techniques lorsque sa contribution dépend des conditions dans lesquelles les salariés l'utilisent.

2.1.3 PRINCIPES DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Le cadre de contrôle de gestion de Bouquin (2004) conduit à distinguer trois relations. L'efficacité rapproche les résultats des objectifs annoncés. L'efficience met les résultats en regard des moyens consommés. La pertinence interroge l'adéquation des moyens aux objectifs. Ces dimensions permettent d'éviter une lecture limitée au seul volume d'activité.



Figure 1 : Triangle de performance

Source : Henri Bouquin ; Le contrôle de gestion ; 6^e édition ; Presse universitaire de France ; Paris 2004 ; Page : 64.

2.2 LA PERFORMANCE FINANCIERE

La performance financière renseigne sur les résultats monétaires de l'activité, sur le rendement des ressources investies et sur la capacité de l'entreprise à soutenir ses engagements. Son analyse combine plusieurs indicateurs, car aucun ratio ne décrit à lui seul la rentabilité, la liquidité et la création de valeur. Les ouvrages de Berland (2009) et de Cherif et Dubreuille (2009), cités dans le corpus initial, constituent les repères de cette discussion sur le pilotage et la valeur.

2.2.1 INDICATEURS FINANCIERS :

L'indicateur retenu doit correspondre à la décision étudiée. Le suivi d'un projet numérique peut porter sur le rendement des sommes investies, tandis qu'une analyse destinée aux actionnaires examine aussi la rémunération des capitaux propres. La création de valeur exige, pour sa part, de tenir compte du coût des capitaux engagés.

Tableau N°2: Différents Indicateurs de la performance financière.

Indicateur	Lecture retenue	Précaution d'interprétation
ROI — Return on Investment	Rapport entre le résultat attribuable à un investissement et le montant investi, selon une convention explicitée.	Définir le périmètre des gains, des coûts et la durée d'observation.
ROE — Return on Equity	Résultat net rapporté aux capitaux propres, généralement moyens sur la période.	Tenir compte de l'endettement et du niveau des capitaux propres.
EVA — Economic Value Added	Résultat opérationnel après impôt diminué de la charge correspondant au coût du capital investi.	Préciser les ajustements comptables et l'estimation du coût du capital.

Source : Synthèse pédagogique des notions financières discutées dans le manuscrit ; voir Berland (2009) et Cherif et Dubreuille (2009).

Ces indicateurs ne se substituent pas au suivi des marges, des flux de trésorerie ou du besoin en fonds de roulement. Pour interpréter l'effet d'un projet numérique, il convient de rapprocher les ratios globaux des postes réellement affectés. Une accélération de la facturation peut, par exemple, faciliter le suivi des créances ; son effet sur les encaissements doit néanmoins être constaté et distingué d'une simple amélioration du délai de production des factures.

2.2.2 OUTILS DU PILOTAGE FINANCIER :

Les outils prévisionnels traduisent les orientations de l'entreprise en engagements de ressources. Le plan stratégique fixe une trajectoire, le plan opérationnel organise les actions et le budget

exprime les moyens prévus. Leur utilité dépend de la cohérence des hypothèses et de leur révision lorsque les conditions de réalisation changent.

Les outils de suivi rapprochent ensuite les réalisations des prévisions. La comptabilité générale décrit les opérations et la situation financière ; la comptabilité analytique éclaire la formation des coûts. Le contrôle budgétaire, le reporting et les tableaux de bord permettent d'identifier les écarts et d'en discuter les causes. Dans cette perspective, l'information est utile lorsqu'elle soutient une décision identifiable, et pas seulement lorsqu'elle est disponible rapidement.

Le benchmarking et la reconfiguration des processus complètent ces instruments. Le premier fournit des points de comparaison, à condition de tenir compte des différences de contexte. La seconde remet en question l'enchaînement des tâches et la répartition des responsabilités. Ces démarches peuvent accompagner un projet numérique, mais leur effet financier doit être évalué séparément du coût d'acquisition des outils.

2.2.3 DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE :

La création de valeur, la politique financière et la compétitivité offrent trois entrées complémentaires. La première concerne la capacité des activités à rémunérer les ressources engagées au-delà de leur coût. La deuxième porte sur les arbitrages entre investissement, financement et distribution. La troisième renvoie aux conditions qui permettent à l'entreprise de conserver des clients et de défendre ses marges.

Ces dimensions interagissent. Une entreprise peut disposer d'une solution numérique pertinente tout en rencontrant des contraintes de financement qui retardent son déploiement. Inversement, des ressources financières abondantes ne compensent pas nécessairement un projet mal adapté aux besoins commerciaux ou opérationnels. Le lien entre numérique et performance doit donc être examiné dans l'ensemble des décisions de gestion.

2.3 LA TRANSFORMATION DIGITALE

2.3.1 DISTINGUER LES NIVEAUX DE CHANGEMENT :

Pour les besoins de l'analyse, nous distinguons la numérisation d'une information, la digitalisation d'un processus et la transformation plus générale de l'entreprise. La première convertit un contenu dans un format numérique. La deuxième modifie l'exécution d'une activité au moyen d'outils numériques. La troisième concerne l'articulation entre ces changements, l'organisation et la

manière de créer de la valeur. Il s'agit de distinctions analytiques, et non d'étapes que toutes les entreprises suivraient dans un ordre identique.

Le développement des usages numériques peut être lu comme un élargissement progressif des usages : traitement informatisé des opérations, échanges par Internet, connexion des acteurs et exploitation accrue des données. Une chronologie rigide serait toutefois trompeuse, car ces usages coexistent et leur diffusion varie selon les secteurs. Nous ne retenons donc pas les dates proposées dans le texte initial comme des frontières universelles, ni l'attribution à Leibniz de l'invention de la digitalisation des entreprises.

2.3.2 UNE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE :

Les approches de Westerman (2014), de Weill et Woerner (2018) mentionnées dans le document initial soulignent la place des changements organisationnels et des modèles d'affaires. Leurs notices bibliographiques exactes n'étant pas fournies, elles ne sont pas reprises sous forme de définitions attribuées mot à mot. Nous retenons une formulation de synthèse : la transformation digitale désigne une réorganisation des activités et des modalités de création de valeur rendue possible par les usages du numérique.

Cette formulation est cohérente avec le cadre de Vial (2019). Dans notre analyse, elle conduit à séparer les moyens technologiques du changement recherché. Un outil constitue une ressource ; la transformation concerne la manière dont cette ressource modifie les pratiques et les décisions. La mesure financière intervient ensuite pour apprécier les conséquences de ces modifications.

2.3.3 PRINCIPALES FAMILLES DE TECHNOLOGIES :

Le cloud computing permet d'utiliser à distance des ressources informatiques. Pour l'entreprise, la question de gestion porte notamment sur l'ajustement de la capacité utilisée et sur les dépenses récurrentes qui accompagnent le service. L'Internet des objets ajoute une capacité de collecte au niveau des équipements ou des produits. La valeur des données recueillies dépend de leur fiabilité et de leur intégration aux décisions de maintenance, de production ou de logistique.

L'intelligence artificielle et l'analyse de données peuvent soutenir la classification, la prévision ou la détection d'anomalies. Le big data désigne ici les problématiques de traitement de données dont le volume, la diversité ou la vitesse de production exigent des moyens adaptés. Leur intérêt pour le pilotage ne réside pas uniquement dans la quantité d'information disponible, mais dans l'utilité des analyses et dans la possibilité d'en contrôler la qualité.

Les ERP rapprochent les informations de plusieurs fonctions dans un système intégré. Les CRM structurent le suivi des interactions commerciales et des clients. Ces outils peuvent améliorer la continuité entre les activités, à condition que les données soient cohérentes et que les utilisateurs respectent les règles de saisie et de mise à jour.

La blockchain organise un registre partagé selon des règles de validation définies. Son intérêt éventuel dépend du besoin de traçabilité entre acteurs ; elle ne dispense pas de vérifier la qualité des informations enregistrées. Les réseaux sociaux, pour leur part, fournissent des canaux d'échange et de relation commerciale dont la contribution doit être appréciée à partir d'objectifs explicites.

L'automatisation robotisée des processus, ou RPA, permet à des logiciels d'exécuter des séquences répétitives dans des applications. Elle convient surtout à des opérations suffisamment stabilisées pour être décrites par des règles. Enfin, la réalité augmentée ajoute des éléments numériques à la perception du monde réel, tandis que la réalité virtuelle place l'utilisateur dans un environnement simulé. Ces deux notions doivent être distinguées pour analyser correctement leurs usages.

Le tableau suivant propose une lecture fonctionnelle des technologies. Les usages indiqués constituent des exemples d'application et non des résultats observés dans une entreprise étudiée.

Tableau N°2: Lecture fonctionnelle des technologies numériques et éléments de pilotage associés.

Famille technologique	Exemple d'usage	Élément à examiner dans le pilotage
Cloud computing	Hébergement et adaptation des capacités informatiques	Coût total du service et utilisation effective.
Internet des objets	Suivi des équipements et remontée de mesures	Disponibilité des équipements et coût des arrêts.
IA et analyse de données	Prévisions et repérage d'anomalies	Qualité des prévisions et coût des erreurs.
ERP	Coordination des opérations entre fonctions	Délais, ressaisies et cohérence des données.
CRM et réseaux sociaux	Suivi commercial et relation avec les clients	Coût d'acquisition, conversion et fidélisation.

Famille technologique	Exemple d'usage	Élément à examiner dans le pilotage
Blockchain	Traçabilité partagée d'opérations	Utilité du registre et coût de coordination.
RPA	Exécution de tâches répétitives	Temps réellement économisé et coût de maintenance.
Réalités augmentée et virtuelle	Assistance, simulation ou formation	Coût de l'usage et effet sur l'activité concernée.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

3 CADRE THÉORIQUE:

3.1 THEORIE FINANCIERE

3.1.1 LE CADRE DE MODIGLIANI ET MILLER :

Modigliani et Miller (1958) établissent un résultat de référence sur la relation entre financement et valeur dans un cadre reposant sur des hypothèses restrictives de marché. La neutralité de la structure de financement ne doit donc pas être interprétée comme une règle applicable sans condition à toute entreprise. Ce cadre sert notamment à isoler les facteurs qui deviennent déterminants lorsque les hypothèses sont relâchées.

Dans la discussion proposée ici, il invite à distinguer la qualité économique du projet numérique de son mode de financement. L'analyse de sa contribution opérationnelle doit précéder l'examen des effets liés aux conditions d'accès aux capitaux. Cette application au numérique est une lecture de notre part, et non un résultat formulé dans l'article de 1958.

3.1.2 LA THEORIE DE L'AGENCE :

Jensen et Meckling (1976) analysent les conséquences de la délégation et des divergences d'intérêts entre les acteurs de l'entreprise. L'information inégalement répartie et les difficultés d'observation des décisions contribuent aux coûts d'agence. Cette perspective éclaire les mécanismes de contrôle, les incitations et les choix de gouvernance.

Nous l'appliquons au pilotage numérique en considérant deux possibilités. Des informations plus accessibles peuvent faciliter le suivi des décisions. En revanche, la complexité des systèmes et la dépendance à certains spécialistes peuvent créer de nouvelles difficultés de contrôle. La quantité

de données disponible ne permet donc pas, à elle seule, de conclure à une réduction des coûts d'agence.

3.1.3 LA THEORIE DU SIGNAL :

Dans le modèle financier de Ross (1977), les choix des dirigeants peuvent transmettre une information aux investisseurs lorsque ces derniers ne disposent pas de la même connaissance de l'entreprise. Cette approche relève de l'économie de l'information.

Par extension, nous pouvons interroger la signification des annonces d'investissement numérique pour les partenaires financiers. Une annonce ne prouve cependant ni la qualité du projet ni sa rentabilité. L'analyse doit porter sur les engagements qui l'accompagnent et sur les réalisations permettant d'en apprécier la crédibilité.

3.1.4 LA HIERARCHIE DES FINANCEMENTS :

Myers et Majluf (1984) étudient les décisions de financement lorsque les dirigeants détiennent des informations que les investisseurs ne possèdent pas. Leur modèle éclaire la préférence pour les ressources internes et les difficultés associées à certaines émissions de titres. Il montre également comment les conditions de financement peuvent affecter les décisions d'investissement.

Dans le cas des projets numériques, cette perspective conduit à examiner les ressources disponibles avant d'attribuer un retard d'adoption à une absence d'intérêt stratégique. Les contraintes de trésorerie ou les difficultés à expliquer la valeur attendue du projet peuvent intervenir. Leur rôle effectif reste à établir au moyen de données d'entreprise.

3.1.5 LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION :

L'approche des coûts de transaction étudie les conditions dans lesquelles une activité est coordonnée par le marché ou organisée au sein de l'entreprise. Williamson (1988), cité dans le corpus, rapproche cette réflexion des choix de gouvernance et de financement. La spécificité des actifs invite notamment à examiner les engagements nécessaires pour protéger leur utilisation.

Pour un projet digital, nous proposons d'observer les coûts de sélection d'un prestataire, de contractualisation, de suivi et de changement de fournisseur. Une externalisation peut réduire certaines charges internes tout en créant une dépendance. L'évaluation financière doit alors considérer l'ensemble de la relation et pas uniquement le tarif initial du service.

3.2.THEORIES LIEES A LA TRANSFORMATION DIGITALE

3.2.1. LA CONTINGENCE ORGANISATIONNELLE :

Les travaux de Woodward, de Lawrence et Lorsch et de Mintzberg, évoqués dans le manuscrit, conduisent à étudier l'adaptation des formes d'organisation aux caractéristiques de l'activité et de l'environnement. La synthèse de Pesqueux (2020), présente dans la bibliographie initiale, constitue un point d'entrée dans cette approche. Il serait réducteur d'attribuer l'ensemble du courant à un auteur ou à une date unique.

Cette lecture suggère qu'un dispositif numérique approprié à une entreprise peut être moins pertinent pour une autre. La taille, l'interdépendance des tâches et les besoins de coordination influencent les conditions de son utilisation. Nous retenons donc le contexte organisationnel comme une dimension à examiner lorsque les effets financiers de la transformation sont comparés.

3.2.2. LA THEORIE DES RESSOURCES ET DES CAPACITES :

Barney (1991) examine les caractéristiques des ressources susceptibles de soutenir un avantage concurrentiel durable. Leur valeur stratégique dépend notamment de leur rareté, de la difficulté de les imiter et de l'absence de substituts équivalents. Cette perspective dépasse l'inventaire des équipements détenus par l'entreprise.

Appliquée à notre objet, elle invite à s'intéresser aux compétences, aux connaissances des processus et à la qualité des données qui accompagnent les outils. Un logiciel largement accessible peut être utilisé de manière différente selon les capacités internes. Nous proposons ainsi que l'articulation entre technologies et ressources organisationnelles soit étudiée comme une condition de leur contribution financière.

3.2.3. LA THEORIE DE L'INNOVATION DISRUPTIVE :

L'approche de Christensen distingue une trajectoire particulière d'innovation : une offre initialement plus accessible trouve sa place auprès de clients peu servis ou sur des segments délaissés, puis progresse vers d'autres parties du marché. Toute nouveauté technologique ne constitue donc pas une disruption. Cette précision évite d'assimiler automatiquement transformation digitale et bouleversement concurrentiel (Christensen Institute, s. d.).

Pour l'analyse financière, l'intérêt de cette perspective est d'interroger les revenus futurs et la pertinence du modèle économique existant. Un projet numérique peut améliorer les opérations

actuelles ou permettre d'explorer une nouvelle offre. Ces deux finalités appellent des horizons d'évaluation et des critères de décision qui ne sont pas nécessairement identiques.

4. DEMARCHE METHODOLOGIQUE:

Cette étude relève d'une revue narrative à visée conceptuelle. Elle rapproche les notions et les cadres théoriques mobilisés dans le corpus documentaire afin de construire une lecture des relations entre transformation digitale et performance financière. Elle ne comporte ni collecte de données de terrain ni test statistique des relations discutées.

Le corpus initial associe des ouvrages sur la digitalisation, le contrôle de gestion et la création de valeur, des articles de finance et de management, ainsi que des travaux doctoraux. Il mentionne notamment Calixte (2021), Berland (2009), Cherif et Dubreuille (2009), les travaux de Liborio Zapata (2024) et ceux de Maranzana. Ces références répondent à des fonctions différentes : préciser les concepts, décrire les outils ou éclairer les mécanismes organisationnels.

La lecture est structurée autour de trois questions. Quels changements les technologies permettent-elles dans le fonctionnement de l'entreprise ? Par quels mécanismes ces changements peuvent-ils affecter les résultats financiers ? Quelles conditions peuvent renforcer ou limiter cette relation ? Les développements précédents et la discussion suivante organisent le matériau documentaire selon ces questions.

5. ARTICULATION ENTRE TRANSFORMATION DIGITALE ET PERFORMANCE FINANCIERE

5.1 LES PROCESSUS OPERATIONNELS

L'automatisation et l'intégration des informations peuvent réduire certaines ressaisies, accélérer un traitement ou limiter des erreurs. Nous proposons d'y voir un premier mécanisme de contribution à la performance. Pour établir un effet financier, il reste toutefois à identifier la ressource effectivement économisée ou l'activité supplémentaire rendue possible. Le temps libéré peut être réaffecté sans entraîner immédiatement une baisse des charges.

Il convient également d'intégrer les coûts de transition. Paramétrage, migration des données, formation et fonctionnement simultané des anciens et des nouveaux dispositifs peuvent peser sur les résultats à court terme. La comparaison avant et après déploiement doit distinguer cette phase des conditions d'exploitation stabilisées.

5.2 LA QUALITE DES DECISIONS

Une information plus cohérente et disponible au moment utile peut soutenir la prévision et le suivi des écarts. Le mécanisme envisagé passe ici par les décisions prises à partir de cette information : ajustement des stocks, modification d'un calendrier ou révision d'un engagement de dépense. L'existence d'un tableau de bord ne constitue pas en elle-même la preuve d'une meilleure décision.

L'analyse doit porter sur la qualité des données, la compréhension des indicateurs et la responsabilité des utilisateurs. Des erreurs de définition ou des prévisions mal interprétées peuvent conduire à des arbitrages inadaptés. La gouvernance de l'information fait donc partie des conditions à examiner.

5.3 LA GESTION FINANCIERE ET LA RELATION COMMERCIALE

Les systèmes intégrés peuvent faciliter le rapprochement entre commandes, factures et règlements. Leur contribution potentielle concerne alors la visibilité sur les engagements et les flux. Un dispositif de suivi plus précis peut aider les responsables à repérer les écarts, sans supprimer les contraintes commerciales ou les difficultés de paiement des clients.

Du côté des revenus, les outils de relation client et les canaux numériques peuvent soutenir l'acquisition, le suivi et la fidélisation. L'effet financier dépend du coût de ces actions et de la marge associée aux ventes obtenues. Une augmentation des contacts ou du trafic doit donc être rapprochée de résultats commerciaux vérifiables, puis de leur contribution nette.

5.4 UNE RELATION CONDITIONNELLE ET EVOLUTIVE

Nous retenons une relation dans laquelle les usages numériques modifient d'abord les processus et les décisions, avant de produire éventuellement des conséquences financières. Les compétences, l'organisation, la fiabilité des données et les conditions de financement interviennent dans cette relation. Les cadres théoriques présentés éclairent chacun une partie de ce raisonnement ; aucun ne permet, isolément, de prédire l'effet de tout projet.

La durée d'observation est également déterminante. Une baisse temporaire de rentabilité peut accompagner un investissement dont les bénéfices se manifestent plus tard. À l'inverse, une économie initiale peut être suivie de charges récurrentes plus élevées. Nous proposons donc d'examiner les coûts et les gains sur plusieurs périodes, en distinguant les dépenses prévues, les réalisations et les bénéfices encore attendus.

Conclusion

La transformation digitale peut contribuer à la performance financière en modifiant les processus, l'accès à l'information et les relations commerciales. La discussion théorique conduit cependant à traiter cette contribution comme une relation conditionnelle. Les résultats dépendent de l'usage des technologies, de leur adéquation à l'organisation et du rapport entre les bénéfices réalisés et l'ensemble des ressources engagées.

L'intérêt du rapprochement entre finance et management de la transformation réside dans cette exigence d'explication. Les indicateurs financiers renseignent sur les résultats, tandis que l'analyse organisationnelle aide à comprendre les mécanismes susceptibles de les produire. Un pilotage utile associe donc le suivi de la rentabilité et de la trésorerie à l'observation des processus effectivement transformés.

Cette contribution demeure limitée par le caractère narratif de la revue et par l'absence de données empiriques. Elle ne permet pas de quantifier un effet moyen ni d'établir une causalité. Elle fournit un cadre de discussion et des propositions pour étudier, dans des contextes identifiés, les conditions dans lesquelles les investissements numériques se traduisent en performance financière.

Références Bibliographiques

Ouvrages :

-  Aïm, R. (2020). *L'essentiel de la théorie des organisations*. Gualino.
-  Angles, J., & Gil, O. (2022). *La société digitale* (pp. 2-9).
-  BenMahmoud-Jouini, S., & Silberzahn, P. (2016). *Les grandes auteurs en management de l'innovation et de la créativité* (pp. 283-296).
-  Berland, N. (2009). *Mesurer et piloter la performance* (pp. 85, 120, 122).
-  Calixte, P. (2021). *Comment digitaliser mon entreprise ?* (pp. 10-24).
-  Cherif, M., & Dubreuille, S. (2009). *Création de valeur et capital d'investissement : pilotage et création de la valeur* (pp. 69, 70, 136).
-  Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 129). Paris.
-  Hanot, M., & Reynaud, A.-C. (2023, avril). *Vers un digital vertueux : un digital durable, qui apaise, développe et unit*. Édition Spinoza.
-  Khemakhem. (1976). *La dynamique du contrôle de gestion* (2e éd., p. 311). Paris.
-  Moreau, C., & Pichault, F. (2024). *Les impacts de la digitalisation sur les entreprises sociales actives dans le secteur des services aux personnes* (pp. 25-35).
-  Palard, J.-E., & Imbert, F. (2013). *Guide pratique d'évaluation d'entreprise* (pp. 72-80). Eyrolles, Paris.
-  Pesqueux, Y. (2020). *La contingence structurelle* (pp. 5-20).
-  Rogers, D. (2016). *Le guide de la transformation digitale : repensez votre entreprise pour l'ère numérique* (pp. 60-115).
-  Sahut, J.-M. (2003). *La création de valeur et performance financière dans le télécom* (p. 28).
-  Siebel, T. (2019). *Transformation digitale : survivre et prospérer dans une époque d'extinction de masse* (pp. 50-65).

Articles :

-  Ahmed Aftiss, & Amrani, H. (2022). Appropriation et usage des outils technologiques dans le secteur public : Le cas des services pédagogiques fournis aux étudiants par les établissements universitaires de Fès. Université Sidi Mohamed Ben Abdelah.
-  Arena, L., Fabre, A., & Labardin, P. (2024, mai). De l'utilité de l'histoire dans la fabrique des futurs technologiques : Une analyse longitudinale de rapports de cabinets de conseil comme organisations promissoires (2015-2022). Montpellier, France.
-  Azzouz El Hamma, & El Moumane, R. (2023, juillet). Impact de la taille sur la digitalisation du contrôle de gestion des entreprises marocaines : résultats d'une enquête. Revue AMC, Vol 5. ENCG Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc.
-  Belrhazi, M., Zinaoui, M., & Babounia, A. (2024). Identification des déterminants de la résilience au Maroc. Université Ibn Tofail de Kénitra.
-  Bellalig, M. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. Université Mohamed V Rabat.
-  Benazzou, L., & Ettahiri, L. (2022). Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc. Université Ibn Tofail de Kenitra.
-  Benkirane, K., Benazzi, K., & Berrah, L. (2021). L'intégration de la dimension digitale dans l'évaluation de la performance globale des entreprises publiques : Étude de cas d'une entreprise publique marocaine. Université Cadi Ayyad de Marrakech.
-  Bonella. (2024). La digitalisation au sein d'un service financier et le passage à la facturation électronique. Université catholique de Louvain.
-  Butez, E., El Azami El Idrissi, A., Legros, E., Perdriau, L., & Sassi, H. (2024, avril). Nouvelles technologies digitales et risques éthiques pour les ingénieurs : Limites des cadres existants et réflexion dans le cadre de la performance industrielle. INSA Hauts-de-France.
-  Chaïb, I., El Omari, Z., Cherkaoui, M., & El Aissaoui, H. (2024, février). La transformation digitale : Une composante essentielle de la performance de la chaîne logistique. Université Ibn Tofail, Kénitra.

-  Gmira, F., & El Harissi, H. (2021). La Covid-19, accélérateur de la transformation numérique des territoires : un levier de l'attractivité territoriale (Le contexte Marocain, stratégies et orientations). Université Hassan 1er- Settat.
-  Isbai, J., & Helmi, D. (2024). La transformation digitale et la performance bancaire : une revue bibliométrique et systématique de la littérature. Université Mohammed Premier d'Oujda.
-  Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
-  Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investments. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.
-  Myers, S., & Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-220.
-  Ross, S. (1977). The determination of financial structure: the incentive signaling approach. *Journal of Economics*, 8(1), 23-40.
-  Williamson, O. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, 43(3), 567-591.

Thèses :

-  Thèse pour le doctorat en science de l'information et de l'ingénieur : Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante ; Université de Strasbourg – INSA ; Présenté par : Nicolas Maranzana.
-  Thèse pour le doctorat en science de l'ingénieur, « Proposition d'un cadre conceptuel pour la transformation digitale des entreprises : analyse du contexte industriel mécatronique français », Université Savoie Mont Blanc en 2024 ; Présenté par : Melissa Liborio Zapata.