

La pratique de la transformation digitale dans les PME au Maroc

Kaoutar AL HADERI

*Enseignante-chercheuse. Ecole Supérieure de Technologie, Université Ibn Tofail, Kénitra
Maroc*

Résumé. Le présent travail s'intéresse à la transformation digitale des entreprises et en particulier les pratiques de la digitalisation menées par les PME au Maroc. L'objectif étant d'étudier, pour ces PME, les enjeux, les perspectives, mais aussi le degré de leur engagement en matière de la pratique des stratégies de digitalisation.

Cette recherche exploratrice, réalisée auprès des PME marocaines, parvenant de différents secteurs d'activité, a permis de mettre l'accent sur les plus grands défis auxquels les entreprises marocaines sont confrontées, notamment, le facteur humain, le financement des investissements et le manque de repères pour un tel changement.

Mots clés : *Transformation numérique, PME, digitalisation, marketing digital.*

Abstract

The present paper focuses on the digital transformation of companies and in particular on the practices of digitalization carried out by SMEs in Morocco. The objective is to study, for these SMEs, the stakes, the perspectives, but also the degree of their commitment to the practice of digitalization strategies.

This exploratory research, carried out among Moroccan SMEs from different sectors of activity, has shown that the biggest challenges facing Moroccan companies are the human factor, investments and the lack of reference points for such change.

Keywords : *Digital transformation, SMEs, digitalisation, digital marketing.*

1. Introduction

Aujourd'hui, la transformation numérique est une nécessité pour toute entreprise afin de survivre (Ducrey et Vivier, 2017), cette transition représente également un levier majeur de performance et un constat structurant de compétitivité (Ziyadin *et al.* 2020). Assurément, la transformation digitale n'est plus considérée comme une option. A ce constat, s'ajoute celui des circonstances actuelles dont nous vivons. La pandémie COVID-19, représente actuellement un défi inédit pour les organisations ainsi que pour les métiers. Dans ce contexte, les entreprises partout dans le monde trouvent dans la pratique de la digitalisation une voie et une espérance de survie.

Au Maroc, l'organisme de la PME joue un rôle primordial dans le paysage économique. Les dernières publications du **Ministère de l'Economie et des Finances (Mars, 2013)** affiche que les PME représentent 95% des entreprises dans le territoire national et contribuent à hauteur de 40% en termes de production nationale et de 31% dans les exportations (**CNCE¹, 2014**).

Pour les PME marocaines, celles qui nous intéressent dans le présent travail, la transformation numérique les aiderait à mieux gérer les différentes contraintes auxquels elles

¹ Conseil National du Commerce Extérieur

font face dans les circonstances actuelles et de s'aligner ainsi à la tendance numérique du marché national et international.

La question de digitalisation des entreprises ne se pose plus dans les pays développés, l'entreprise marocaine est encore en retard en termes d'intégration des outils technologiques (Haut-Commissariat au Plan, 2019), source de compétitivité et de développement de l'entreprise. Ceci nous mène à s'interroger sur le recours à la transformation numérique au sein des entreprises marocaines en général, et des PME en particulier, afin d'étudier le niveau d'intégration des pratiques numériques, dans le cadre du nouveau contexte digital à un moment où la question de s'y mettre ou pas ne se pose plus.

Le présent article s'inscrit dans ce cadre de réflexion. Il vise à étudier l'implication des PME dans la transformation digitale et de pouvoir soulever les défis rencontrés sur ce chemin parcouru.

2. La transformation digitale des entreprises : revue de la littérature

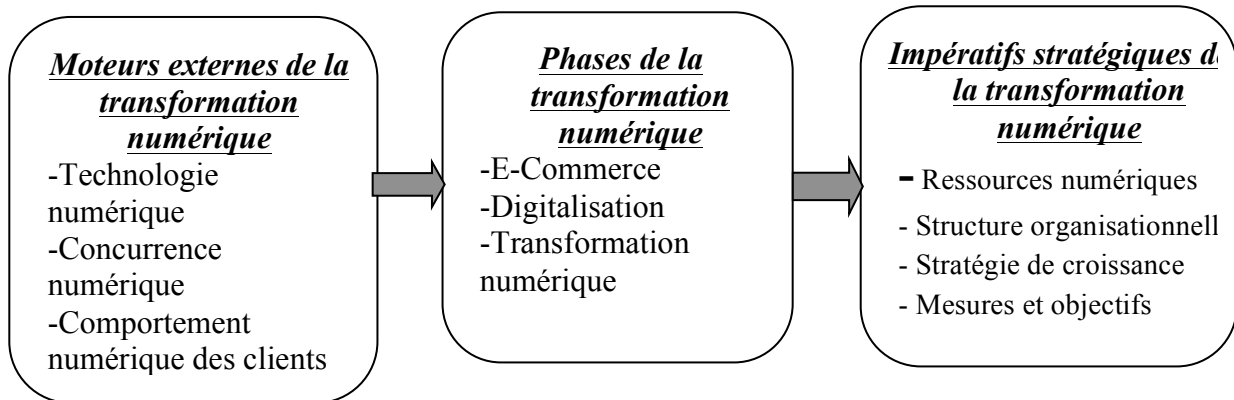
Il n'existe actuellement aucune définition communément admise du terme transformation numérique. En outre, les termes de numérisation et de digitalisation sont souvent utilisés de manière interchangeable (Berger, 2015). De ce fait, nous avons choisis de présenter dans le présent travail, les définitions suivantes :

Selon Pommery (2016), « La transformation numérique des entreprises est un "processus de réinvention d'une entreprise pour numériser et formuler l'ensemble de ses fonctionnalités », autrement dit « La transformation digitale est l'évolution numérique délibérée et continue d'une entreprise, d'un modèle d'entreprise, d'un processus d'idées ou d'une méthodologie, tant sur le plan stratégique que tactique » (Mazzone, 2014).

La transformation digitale des entreprises représente un processus complexe, bien qu'elle soit une nécessité pour toutes les structures (Khanboubi et Boulmakoul, 2018). A ce constat s'ajoute, celui que la transformation numérique, s'applique à la totalité des secteurs. Elle permet des pratiques d'innovation, des conceptions améliorées et de nouveaux modèles marketing, et façonne la manière dont les organisations créent de la valeur sur Internet (Stolterman et Fors, 2004). La transformation numérique ne se limite pas au déploiement des technologies adaptées ; il s'agit plutôt d'une approche importante pour aborder les questions structurelles telles que le capital humain de ces entreprises (Westerman *et al.*, 2011). Cette transformation numérique accélère les changements économiques, sociaux et culturels (Besson *et al.*, 2016).

L'aboutissement conceptuel de la « transformation numérique » a passé sommairement par trois phases, qui ont constitué le modèle de flux couramment utilisé (Figure 1) pour décrire les moteurs, les phases ou niveaux et les impératifs de la transformation numérique.

Figure 1. Modèle de transformation numérique



Source : Parker *et al.* 2016; Bressolles, 2016

3. La transformation numérique pour l'entreprise, une nécessité d'ordre majeur

3.1. Les causes de la transition numérique

Selon une revue de la littérature, Nous identifions deux grands facteurs externes à l'origine de la nécessité de la transformation numérique. Premièrement, depuis l'avènement du World Wide Web et son adoption dans le monde entier, un nombre croissant de technologies d'accompagnement ont vu le jour et ont renforcé le développement du digital. Le chiffre d'affaires mondial des échanges électroniques était de 2 300 milliards de dollars en 2017 et les recettes du commerce électronique devraient atteindre 4 888 milliards de dollars en 2021 (Statista, 2019). L'omniprésence des Big Data (Wedel et Kannan, 2016) et l'avènement des technologies numériques émergentes, telles que l'intelligence artificielle, la blockchain, l'internet des objets et la robotique, devraient avoir des effets considérables sur les entreprises (Ng et Wakenshaw, 2017). Cette arrivée massive de nouvelles technologies numériques signale clairement la nécessité pour les entreprises de transformer leurs activités de manière numérique. Deuxièmement, le comportement des consommateurs est en train de changer. Les consommateurs déplacent leurs achats vers les magasins en ligne et que les points de contact numériques jouent un rôle important dans le parcours du client (Kannan, 2017). Grâce aux nouveaux outils de recherche et aux médias sociaux, les consommateurs sont devenus plus connectés, informés, autonomes et actifs (Lamberton et Stephen, 2016). Par conséquent, l'utilisation des nouvelles technologies numériques peut facilement devenir la nouvelle norme et défier les règles traditionnelles. Si les entreprises ne peuvent pas s'adapter à ces changements, elles deviennent susceptibles d'être remplacées par des entreprises digitalisés (Verhoef *et al.*, 2017).

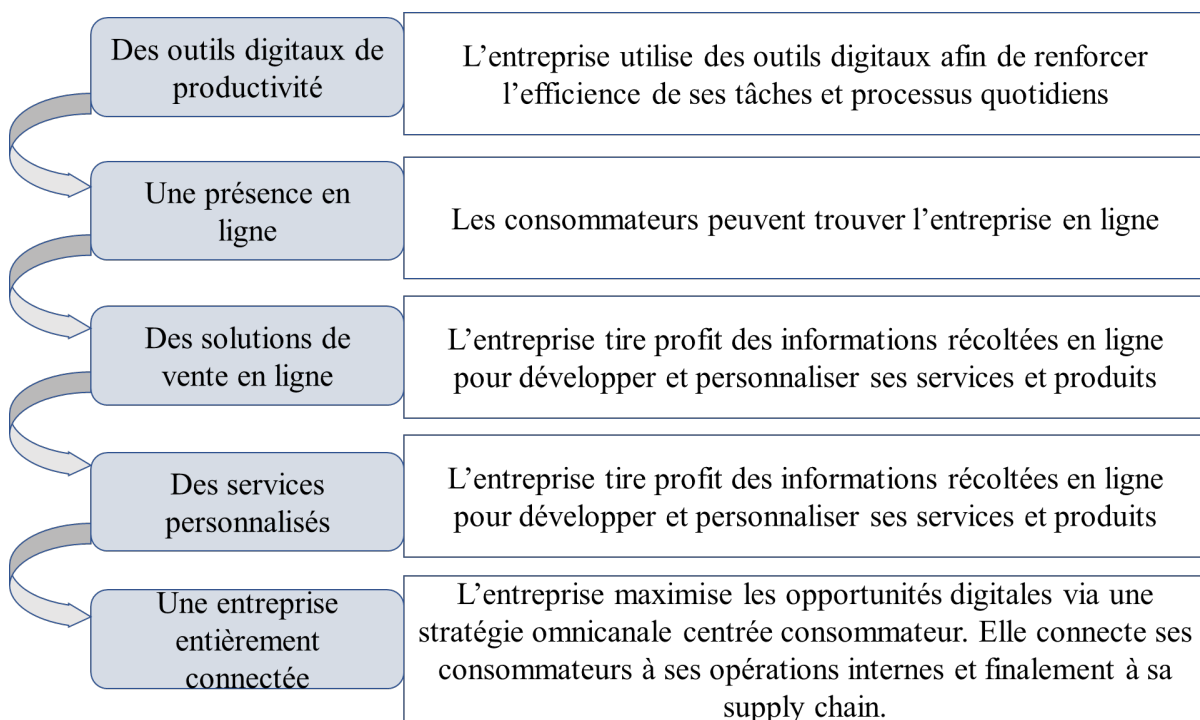
3.2 Les étapes d'une transformation digitale

La transformation numérique est « un changement dans toutes les stratégies interne à l'entreprise, c'est l'application d'un modèle de gestion flexible pour faire face à la concurrence, répondre rapidement à l'évolution des demandes, un processus de réinvention d'une entreprise pour numériser les opérations et formuler des relations de chaîne d'approvisionnement étendues; l'utilisation fonctionnelle d'Internet dans la conception, la fabrication, le marketing, la vente, la présentation et un modèle de gestion basé sur les

données » (Schallmo *et al.*, 2018). La transformation numérique ne doit pas être considérée comme un saut technologique. La gestion des opérations ne doit pas se concentrer uniquement sur les mises à jour des logiciels et du matériel (Poels *et al.*, 2015). La préparation d'une feuille de route pour la transformation digitale est cruciale, l'entreprise devra préparer son plan à long terme car de la vision au succès, la route est longue (Madouche, 2020).

Selon le guide de la transformation digitale de (Vivier et Ducrey, 2017), ainsi qu'un rapport numérique publié par le cabinet Deloitte (2016), spécialisé dans l'accompagnement des entreprises françaises dans leur transition numérique, nous avons pu soulever les différentes étapes proposées afin qu'une entreprise puisse réussir sa transformation numérique, ainsi que les outils nécessaires à chacune de ces étapes. Le schéma ci-dessous, illustre les étapes nécessaires afin de réussir sa transformation digitale.

Schéma 1 : Les différentes étapes du processus de la transformation numérique



Source : Ducrey and Emmanuel Vivier (2017) et Deloitte (2016)

La première étape consiste à utiliser une variété d'outils numériques en interne de l'entreprise, ce qui permet une transition interne des différentes fonctionnalités de l'entreprise. Ces outils seront sollicités afin de permettre aux entreprises de gérer leurs projets, leur situation financière, de collaborer, de stocker des documents ou de payer des salaires.

Dans un second temps, les organisations doivent passer à un niveau de digitalisation externe de ses fonctionnalités. En commençant par assurer une présence en ligne au moyen de sites internet ou de profils sur les réseaux sociaux, en utilisant les agrégateurs spécialisés en ligne, en développant des applications, et en optimisant leur référencement sur les moteurs de recherche. Ensuite, retrouver des solutions de vente en ligne, s'avère nécessaire, les PME doivent établir leurs ventes en ligne, et ce par le biais de leurs sites internet, d'applications ou de boutiques virtuelles sur des places de marchés numériques. Dans ce sens une stratégie du marketing digital devrait être adoptée. L'objectif ultime de la démarche c'est d'instaurer une

entreprise entièrement connectée, une présence en ligne l'entreprise utilise des outils digitaux afin de renforcer l'efficacité et la rapidité de son fonctionnement.

4. Le marketing digital, un outil associé à transformation numérique

Le e-marketing est devenu un moyen de communication incontournable. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ont besoin de promouvoir leur image et d'établir une interaction permanente avec leurs cibles si elles veulent avoir une place dans cette nouvelle ère numérique (Flores, 2012). Bientôt, la quasi-totalité des consommateurs n'utiliseront plus que des canaux digitaux pour communiquer et pour faire leurs choix.

La concurrence acharnée et rigide entre les entreprises ne laisse aucune marge aux faibles pour survivre, alors que la quête du graal pour ces organismes consiste à suivre la révolution numérique contemporaine. De ce fait le suivie des tendances du marketing digital s'imposent au développement des entreprises. (Abyre et al, 2018)

Le digital présente deux atouts incontestables au profit du marketing : le coût réduit par rapport aux autres médias et la capacité de ciblage exceptionnelle des supports digitaux (Decressac, 2016). La réussite du marketing digital réside en grande partie dans la capacité des marketeurs à travailler ensemble pour construire des stratégies marketings différenciées en fonction des publics visés. En effet, la synergie des discours est nécessaire pour créer une image cohérente et attractive.

Le marketing digital est un axe à privilégier dans la transformation numérique, car il permet d'étendre et de mesurer ses actions. Afin de mieux placé de le concept du marketing digital, nous présenterons les trois concepts : marketing digital, marketing internet, marketing web (Scheid *et al*, 2012 ; Alaoui *et al*, 2018).

- **Marketing digital ou E-marketing** est constitué de l'ensemble des actions émanant de la stratégie marketing d'une entité réalisées en faisant recours aux canaux numériques (site Web, email, réseau sociaux) ;
- **Marketing internet** : représente les activités marketing réalisées par le biais du canal Internet / internet = Web + e-mail + newsgroupe + FPT (protocole de communication destiné à l'échange de fichier) ;
- **Marketing Web** : ensemble des activités marketing d'une organisation réalisées sur le Web. On rencontre aussi, souvent le terme de marketing online (abrégé en MOL) pour désigner le marketing digital (principalement dans les pays germaniques).

5. La pratique de la transformation digitale : Cas de la PME au Maroc

Cet article se propose de vérifier, la pratique de la digitalisation interne et externe des PME marocaines, en analysant les enjeux de la transition numérique sur ces dernières. Pour ceci, nous avons retenu une méthodologie de type exploratoire (analyse descriptive) à travers un questionnaire exploratoire.

5.1. Choix de l'échantillon

Pour la constitution de l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur la définition officielle des PME au Maroc.

Définition de la PME au Maroc : La définition de la PME marocaine, qui a été validée en fin 2012, tient compte du seul critère du chiffre d'affaires et fait abstraction du nombre de ses employés. Cette définition distingue quatre types d'entreprises selon le critère de chiffre d'affaires :

Tableau 1 : Nouvelle définition de la PME au Maroc

Très petite entreprise	Petite entreprise	Petite et moyenne entreprise	Grande entreprise
Moins de 3 millions de DH	Entre 3 et 10 millions de DH	Entre 10 et 175 millions de DH	Plus de 175 millions de DH

Source : Ministère de l'Economie et des Finances, Rapport n°5/2013

De ce fait, la PME de notre étude est donc une entreprise dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 et 175 millions de DH. Le choix des entreprises a également tenu compte de la disponibilité des dirigeants à participer au processus de collecte des données. Ainsi, nous nous sommes retrouvés avec 43 questionnaires exploitables, parvenant de PME.

4.2. Les principaux axes de recherche de notre questionnaire

L'ensemble des questions de notre outil d'enquête, consistent à décrire la pratique des stratégies et des outils digitaux aux seins de la PME marocaine, nos questions sont présentées selon trois Axes principaux, formulés comme suit :

Axe 1 : Le recours à la transformation digital par la PME Marocaine.

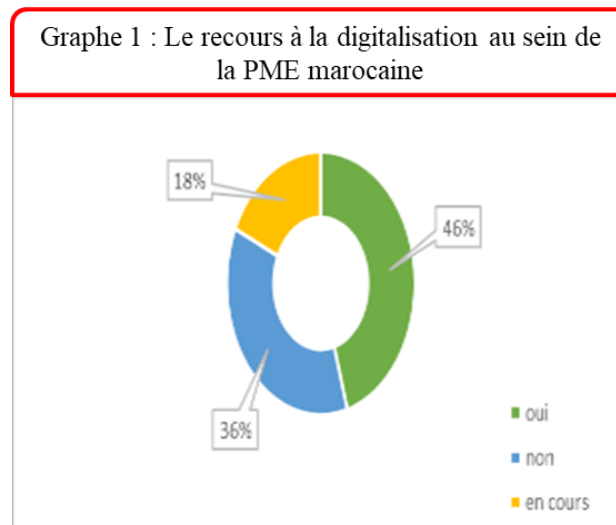
Axe 2 : La présence des PME sur les réseaux sociaux

Axe 3 : Les enjeux de la digitalisation de la PME

5.2. Résultats de l'étude

5.2.1. Le recours à la transformation digitale par la PME Marocaine

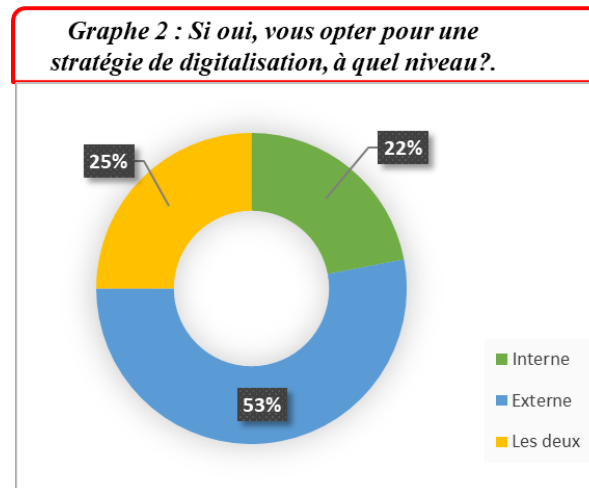
Nos résultats exploratoires permettent de remarquer que, pour les entreprises interrogées, les pratiques de la digitalisation sont présentes mais variables, selon le degré d'implication de ces entreprises dans une vraie démarche de transformation numérique. De même, le niveau d'engagement digital semble être assez important surtout dans les circonstances actuelles.



Source : Fait par nos soins

En effet, 46 des répondants déclarent que le processus de transformation digitale est en cours dans leur entreprise. En revanche, seuls 18 % estiment être avancés dans ce process.

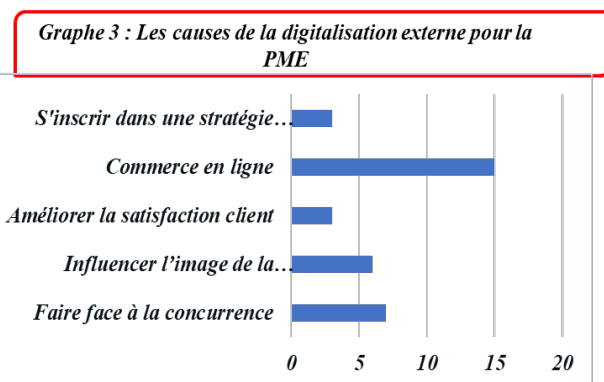
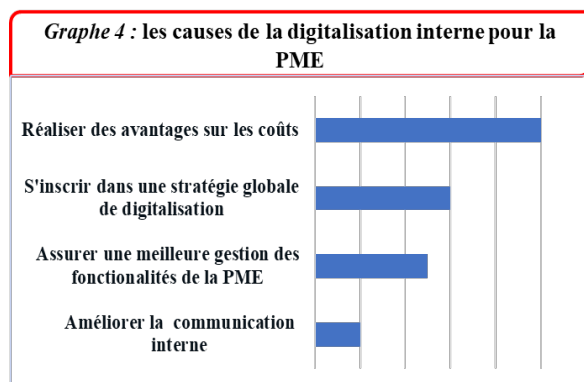
Constat : Les résultats de cette enquête montrent clairement une réelle prise de conscience des PME marocaines quant à l'importance opérationnelle et stratégique de la transformation numérique. Le chemin est donc encore long pour parler de maturité digitale.



Source : Fait par nos soins

Seulement 22% des PME, ayant déjà recours à la digitalisation, adoptent une stratégie de transformation digitale en interne. Contre 25% des PME qui sont en transition numérique globale.

Constat : Ceci dit que malgré la prise de conscience de l'importance de la digitalisation interne des fonctionnalités de l'entreprise, l'application n'atteint toujours pas le niveau souhaité.



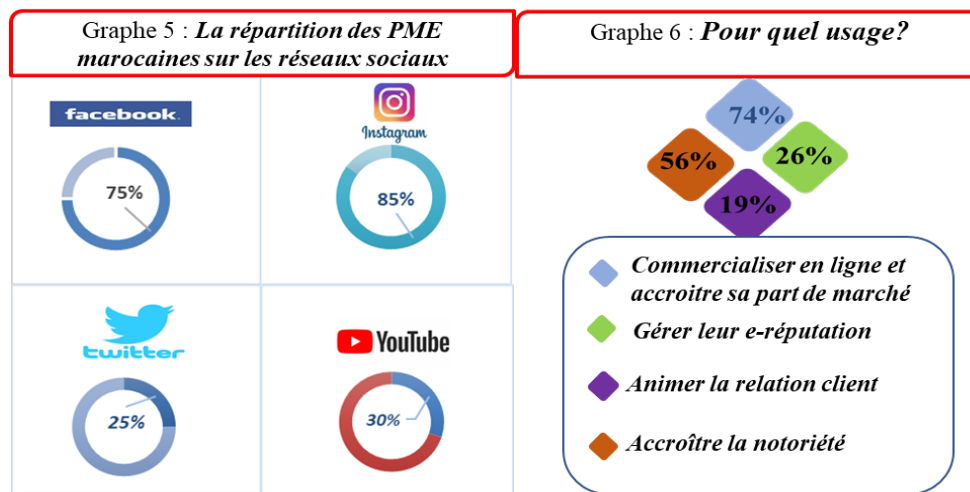
→ Les principales causes de digitalisation se résume dans la réalisation «des économies sur les coûts» et de s'inscrire dans une stratégie globale de digitalisation.
 → Suivis du motif « d'assurer une meilleure gestion des fonctionnalités de la PME ».
 → En dernier lieu, se présente le souci « d'améliorer la communication interne ».

→ « Le commerce en ligne » s'avère la cause la plus insistante à adopter des outils digitaux externes par les PME marocaines,
 → Suivis des motifs « faire face à la concurrence » et « développer son image et sa notoriété ».
 → Malgré son importance, « Le rapprochement de la clientèle ciblée » obtiens un pourcentage minimal par rapport aux autres items.

Constat : Ce que l'on peut constater d'après cet axe, est que le recours à la transformation digital par la PME Marocaine s'applique aux deux niveaux, interne est externe. Sauf que les principales causes de digitalisation ne sont pas de nature stratégique.

Axe 2 : La présence des PME sur les réseaux sociaux

Les médias sociaux sont un nouvel outil de marketing qui permet aux PME de connaître leurs clients et prospects d'une manière qui n'était pas possible auparavant. Ces informations et connaissances doivent être payé avec un rendement de respect, de confiance et d'honnêteté. Les PME de nos échantillons sont réparties sur les réseaux sociaux comme suit :



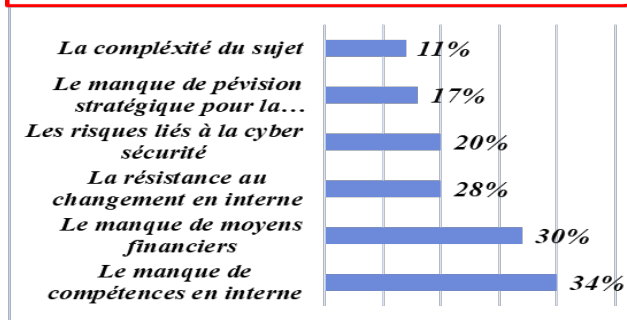
Source : Fait par nos soins

<p>→ En effet, 85% déclarent leur présence sur Instagram et 75% sont ainsi présents sur Facebook.</p> <p>→ En revanche, seuls 30 % sont présents sur YouTube et 25% sur Twitter.</p>	<p>→ Seulement 19% des PME, déjà présentes sur les réseaux sociaux, le sont, parce qu'ils veulent « animer leur relation client » 26% sont présentes afin de gérer leur e-réputation.</p> <p>→ Contre 74% ont choisis pour motif « la commercialisation en ligne de leurs produit et l'accroissement de leur part de marché ».</p>
--	--

Constat : D'après les résultats de notre recherche un faible pourcentage des PME marocaine recourt à une transformation numérique Globale. Ainsi, la majorité des entreprises se limite à la communication sur les réseaux sociaux, les sites web, le mailing et les SMS, tandis que le passage à l'action se fait très timidement et n'atteint pas encore le niveau recherché.

5.2.3. Les moyens et solutions digitales misent en pratique et les enjeux de la digitalisation de la PME

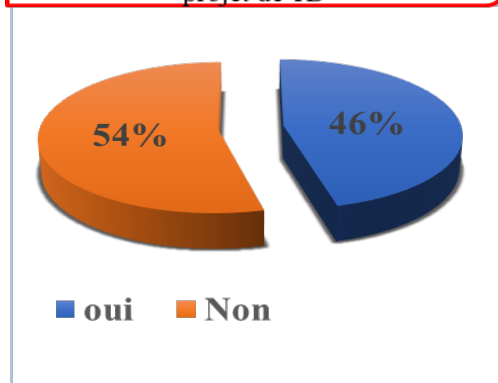
Graphe 8 : selon les dirigeants, les principaux freins à la digitalisation de leur PME



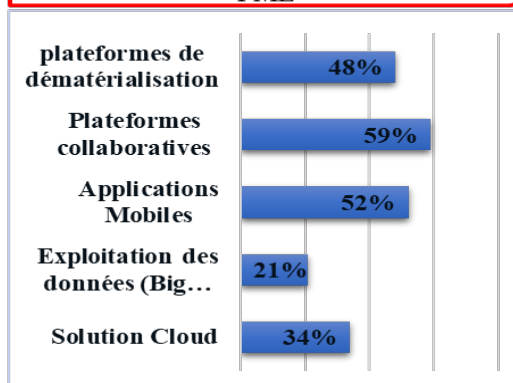
Source : Fait par nos soins

Les problématiques d'ordre RH font jeu égal avec les problématiques d'investissement de presque 30% des réponses. Ils sont suivis de près par les enjeux de sécurité (20%). 11% des répondants seulement, ont signalé comme freins, « la complexité du sujet de la digitalisation ».

Graphe 9 : Votre PME dispose des moyens nécessaire pour mener un projet de TD



Graphe 10 : Les solutions et moyens digitaux disponibles au sein de votre PME



→ En effet, 54 des répondants déclarent que leur PME dispose des moyens nécessaires pour mener un projet de transformation digitale.

→ En revanche, seuls 46 % estiment ne pas être en mesure d'avancer dans ce process

→ Les plateformes collaboratives occupent la première place aux niveaux des solutions/moyens digitaux déjà disponibles, d'un pourcentage de 59%.

→ Suivie des Applications mobiles par 52% et des plateformes de dématérialisations par un pourcentage de 48%.

6. Conclusion

En guise de conclusion, l'apport de la transformation numérique pour les entreprises en général et la PME en particulier est d'un intérêt primordial. La présente recherche, explique la difficulté de la mise en œuvre d'une bonne transition digital, interne et externe, au sein des

PME. Cette recherche représente une étude de description de l'état des lieux de ce nouveau concept.

La transformation numérique est considérée, comme prioritaire ou secondaire pour la PME marocaine, en fonction de la sensibilisation du dirigeant par rapport à cette dernière. Cette sensibilisation ne va pas forcément de pair avec l'existence d'une stratégie de digitalisation globale. Il existe d'autres enjeux qui peuvent influencer cette pratique, à savoir : des problématiques d'ordre de manque de financement, d'ordre RH, relatives aux manques de compétences et à la résistance au changement en interne et aussi des problèmes de sécurité et de méconnaissance de ce domaine.

En effet, certaines dimensions de la pratique de la digitalisation sont présentes dans les PME marocaines, et d'autres absentes ou discrètes. Toutefois, nos résultats ne peuvent pas être généralisés et cela stimule le besoin d'une étude approfondie pour mieux comprendre les spécificités de cette pratique au sein des PME. Dans cette optique, nous allons faire appel à un échantillon plus large, afin d'étudier en profondeur le phénomène de la transition numérique au sein de la PME au Maroc.

7. Références

- Abyre A., Al Haderi, K. & El Kandili, M. 2018. Marketing and smart city: a new model of urban development for cities in Morocco. In *Innovations in smart cities applications*, Edition, 2. Springer.
- Alaoui, L. L., Asbai, M., & Benammi, M. H. (2018). L'impact du marketing digital sur le tourisme marocain. *Public & Nonprofit Management Review*, 3(1).
- Berger, R. (2015). The digital transformation of industry. *The study commissioned by the Federation of German Industries (BDI), Munich* (www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf).
- Besson, M., Baudoin, E., Berger-Douce, S., Boughzala, I., Chardel, P. A., Dang Nguyen, G., ... & Roux, C. (2016). *Entreprise du futur. Les enjeux de la transformation numérique. Livre blanc*
- Bressoles, G (2016). *Le marketing digital-2e éd.* Dunod.
- CNCE, 2014. *Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable*, Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental, Auto-Saisine n°16 / 2014
- Decressac, D. (2016). *Attractivité et nouveau marketing territorial*. IMPGT Aix-en-Provence.
- Deloitte (2016). *Economie numérique : Le digital, une opportunité pour les PME françaises*, vu sur : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/deloitte_digital-opportunitepme-francaises_jan2017.pdf
- Flores, L. (2016). *Mesurer l'efficacité du marketing digital-2e éd.: Estimer le ROI pour optimiser ses actions*. Dunod.
- Haut-Commissariat au Plan (2019). *Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats*.
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.

- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018). Etat de l'art sur la transformation digitale: focus sur le domaine bancaire. In *International Conference on Innovation and New Trends in Information Systems, Marrakech-Morocco* (pp. 9-19)
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172
- Madouche, Y. (2020). Les enjeux de la transformation digitale (Focus sur quelques entreprises dans le monde). *Revue des Sciences Economiques*, vol 13, n° 15.
- Mazzone, D. M. (2014). *Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions financières, 2013, *Synthèse du Rapport Economique et Financier*, Rapport n°5/2013.
- Ng, I. C., & Wakenshaw, S. Y. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3-21.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company
- Poels, A., Rudmin, D., Benaissa, A., & Poirel, D. (2015). Localization of flow separation and transition over a pitching NACA0012 airfoil at transitional Reynolds numbers using hot-films. *Journal of Fluids Engineering*, 137(12).
- Pommeray, D. (2016). *Le plan marketing-communication digital*. Dunod.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. In *Digital Disruptive Innovation* (pp. 119-138).
- Scheid, F., Vaillant, R., & De Montaigu, G. (2012). *Le marketing digital*. Eyrolles.
- Statista (2019). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 available on <https://www.statista.com/statistics/264810/worldwide-retail-e-commerce-sales>.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687-692). Springer, Boston, MA
- Verhoef, A., Peter, C., Andrew, T., Stephen, P., Kannan, C. (2017). *Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products*, *Journal of Interactive Marketing* 40
- Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale*. Eyrolles
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121
- Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-68.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2019, April). Digital transformation in business. In *International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities"* (pp. 408-415). Springer, Cham.