

**Transformation digitale et performance des organisations publiques à l'ère du Covid 19 :  
La perception des usagers**

**Imane RAYF**

Laboratoire des études en sciences juridiques, économiques et politiques, Faculté des Sciences  
Juridiques, Economiques et Sociales d'El-Jadida  
Imanerayf333@gmail.co

**Elmoukhtar TBITBI**

Laboratoire des études en sciences juridiques, économiques et politiques, Faculté des Sciences  
Juridiques, Economiques et Sociales d'El-Jadida

**Résumé :** *L'importance stratégique de la transformation digitale (TD) est devenue un élément crucial, et au cœur de notre problématique. En effet, celle-ci permet d'améliorer la performance d'une organisation. Depuis longtemps, les chercheurs en management des technologies de l'information ont traité la relation entre la transformation digitale et la performance d'une organisation. Les résultats de leurs travaux sont nombreux. L'objectif souhaité est de développer l'idée selon laquelle la transformation digitale peut apparaître comme l'un des piliers de la performance d'une organisation à travers une étude concrète sur les organisations publiques au Casablanca. Pour répondre à notre question, nous avons utilisé un pôle théorique qui a constitué la source principale de notre hypothèse qui sera testée dans le but de vérifier sa validité. Chose qui nous a poussés à privilégier la méthode hypothético-abductive. Nous avons mené une recherche qualitative qui a été conduite auprès de trois organisations issues de trois services publics différents.*

**Mots clés :** *Transformation digitale, performance, organisation, approche qualitative, abductive*

---

**Digital Transformation and Public Organizational Performance in the COVID-19 Era:  
Users' perception**

**Abstract:** *The strategic importance of digital transformation (DT) has become a crucial element at the heart of our research. Indeed, DT enables the enhancement of an organization's performance. Researchers in information technology management have long explored the relationship between digital transformation and organizational performance, yielding numerous findings. This study aims to develop the idea that digital transformation can serve as a cornerstone for organizational performance through a concrete investigation into public organizations in Casablanca. To address our research question, we relied on a theoretical framework that formed the primary basis for our hypothesis, which was tested to verify its validity. This led us to prioritize the hypothetico-abductive method. We conducted a qualitative study involving three organizations from three different public services.*

**Keywords:** *Digital transformation, performance, organization, qualitative approach, abductive method*

## **1. Introduction**

C'est pendant les crises que l'efficacité des systèmes organisationnels se révèle. La crise sanitaire de la COVID-19 survenue en février 2020 à l'échelle mondiale a bien su remettre en question les pratiques managériales déjà existantes. En effet, avec ou sans crise, l'ère du digital continue de pousser les organisations, privée ou publiques à adapter leurs modèles économiques à un environnement de plus en plus volatil, incertain et complexe. Avec l'évolution accrue de la concurrence et de la technologie, les entreprises se retrouvent contraintes à adopter un modèle d'affaire fluide pour faire face aux nouvelles contraintes du marché, et à aligner étroitement leurs stratégies commerciales sur les progrès technologiques perpétuels surtout avec l'émergence et l'importance croissante du numérique (médias sociaux, le cloud computing, le big data, l'impression 3D, l'internet des objets et l'intelligence artificielle).

Dans la mesure où la transformation digitale réside dans l'utilisation du numérique pour modifier la structure technologique d'une entité. Par structure, nous entendons tout ce qui est composé de parties organisées ensemble, comme les produits, les services, l'expérience utilisateur, les processus, etc. Les aspects matériels et sociaux des constructions ont changé au cours du processus de numérisation. La numérisation n'est donc pas qu'un simple processus technique de codage d'informations analogiques au format numérique. À cet égard, les aspects matériels et sociaux des constructions changent dans le processus de numérisation. Ainsi, la numérisation va au-delà d'un simple processus technique de codage d'informations analogiques dans un format numérique (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010).

Le nouveau gouvernement marocain donne une grande importance au digital, et semble investir des efforts dans l'amélioration de la qualité de l'administration publique. Il est donc important de connaître le point de vue des parties prenantes de ces services, à savoir les usagers particuliers ou les entreprises, puisqu'elles sont les premières concernées.

Le but de ce travail est de répondre à une question majeure : Dans quelle mesure la transformation digitale contribue-t-elle à la performance des organisations publiques ? Autrement dit, notre objectif est de comprendre comment la fonction de la transformation digitale contribue significativement la performance via la gouvernance des organisations publiques ? Qu'est-ce que la fonction de la transformation digitale qui peut affecter les performances des organisations publiques ? D'où la nécessité de montrer que la transformation digitale des organisations publiques est une exigence accrue liée à l'amélioration de ses performances. En d'autres termes, l'exigence de performance des organisations publiques exigerait donc une transformation digitale, à l'instar des organisations privées. D'un point de vue empirique, nous essayerons de mettre en évidence, les liens entre la transformation digitale et la performance des organisations publiques et enfin nous proposerons une étude quantitative qui va être conduite par une enquête par questionnaire/ échantillonnage probabiliste, pour mesurer la performance de l'organisation publique pendant la période de la pandémie et si elle est lié au degré de communication et à l'importance du système d'information.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1 Transformation digitale**

Reis et al (2018) classent les différentes définitions de la transformation digitale en trois classes distinctes : Une définition technologique où la transformation digitale repose sur l'utilisation de nouvelles technologies digitales telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils analytiques ou intégrés (Fitzgerald et al. 2013). Une définition organisationnelle où la transformation digitale nécessite un changement des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaire (Ross et al. 2016). Une dernière définition sociale où la transformation digitale est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine (Matt et al. 2015). Ces différents aspects

sont repris par quasiment tous les chercheurs (tableau 1) dans la définition de la transformation digitale. Reis et al (2018) synthétisent tous ces aspects et proposent une définition où la transformation est l'utilisation de nouvelles technologies digitales qui permettent des améliorations majeures de l'activité de l'entreprise et influence tous les aspects de la vie des clients.

Cependant à partir des articles scientifiques traitant ce même sujet, l'ambiguïté autour des termes « digitalisation » et « numérisation » est facilement discernable. Dudézert (2015) a donc prouvé l'utilité de distinguer digitalisation et numérisation. En effet, Patrick Varenne (2020) a comparé les deux concepts : « Depuis 1990, la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée. [...] La digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires. ».

Fitzgerald et al. (2013); McDonald & Rowsell-Jones (2012)	Utilisation de nouvelles technologies digitales, telles que les réseaux sociaux, les technologies mobiles, outils analytiques ou intégrés, afin de permettre des améliorations majeures des activités de l'entreprise telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaire (Fitzgerald et al. 2013). En tant que telle, la transformation digitale va au-delà de la simple numérisation des ressources et génère de la valeur et des revenus à partir d'actifs digitales (McDonald & Rowsell-Jones, 2012).
Solis et al. (2014)	La réorientation de ; ou nouveaux investissements dans ; la technologie et des modèles d'affaire pour engager plus efficacement les clients numériques à chaque point de contact du cycle de vie de l'expérience client
Collin et al. (2015) ; Gimpel et Röglinger (2015); Kane et al. (2015)	Alors que la digitisation décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisés de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales
Westerman et al. (2011)	La transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises.

## 2.2 L'administration publique électronique

Le Banque mondiale (2004) a défini l'administration publique en ligne comme étant « l'utilisation par les organismes publics des technologies de l'information ayant la capacité de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises et les autres organismes publics.

Ces technologies peuvent servir une variété d'objectifs différents : une meilleure prestation des services gouvernementaux aux citoyens, une amélioration des interactions avec le gouvernement et

la société civile. Les avantages qui en résultent peuvent être une diminution de la corruption, une transparence accrue, une plus grande commodité, une augmentation des revenus et/ou une réduction des coûts. » La littérature sur "l'informatique dans l'administration" remonte au moins aux années 1970 (Kraemer & al, 1978, Danziger & Andersen, 2002). Le terme e-Gouvernement (eGov) est apparu à la fin des années 1990, mais l'histoire de la numérisation des gouvernements remonte aux débuts de l'histoire de l'informatique. L'administration en ligne peut être définie comme l'utilisation et l'application des technologies de l'information dans l'administration publique afin de rationaliser et d'intégrer les flux de travail et les processus, de gérer efficacement les données et les informations, d'améliorer la prestation des services publics, ainsi que de développer les canaux de communication pour l'engagement et l'autonomisation des personnes (PeñaLópez, 2014).

### **2.3 Performance des organisations**

La notion de performance traduit à la fois un succès, le résultat d'une action, et l'action en tant que telle. Sa force vient de l'ambiguïté du passage de la notion de performance au singulier à la recherche de performances au pluriel. En effet, à l'origine, la performance est considérée comme quelque chose d'exceptionnel ne pouvant pas se reproduire. Or, ce que requiert le management, ce sont des performances, c'est-à-dire une reproduction d'actes exceptionnels. Cette notion de performance induit donc la recherche permanente de l'amélioration et fait référence à une conception entrepreneuriale de la société dans laquelle chacun doit se dépasser. Selon Van Dooren (2006), la performance constitue la principale promesse faite par le secteur public depuis 1945. C'est le thème central de l'ensemble des réformes administratives dans le monde (Jackson, 1993 ; Bouckaert, 2006). La performance est ainsi un idéal vers lequel l'administration tendrait. De nombreux analystes considèrent le recours au concept de performance comme un indice de la croyance par les responsables publics de la validité universelle des principes et outils de gestion développés dans les entreprises (Clarke et Newman, 1997 ; Dixon, 1996)

### **3. Théorie mobilisée**

Dans un premier temps, nous allons présenter l'hypothèse de recherche en se basant sur les sous-basements théoriques. Ensuite, nous proposerons notre modèle de recherche.

#### **3.1 Hypothèse de recherche**

Depuis plus de dix ans, plusieurs études ont été réalisées pour mesurer l'impact de la digitalisation sur la performance des organisations. D'après la littérature sur la relation positive entre la transformation digitale et la performance. Dans le but d'évaluer cette relation nous retenons l'hypothèse de la recherche suivante : Le niveau atteint en matière de performance est lié à la transformation digitale. Etant donné que le domaine de la transformation digitale, auquel nous nous intéressons, est assez connu, on va opter pour la méthode déductive. En effet, il existe un pôle théorique qui a constitué la source principale de notre hypothèse qui sera testée dans le but de vérifier leur validité, que nous avons privilégié hypothético-déductive. Dans notre cas, on peut représenter nos variables de la recherche comme le suivant :

La variable explicative (Indépendante): la transformation digitale

La variable à expliquer (Dépendante) : la performance.

#### **3.2 Modèle de recherche**

La construction de notre modèle de recherche relève d'un état de l'art centré sur les travaux de la gouvernance des technologies d'information. Les pratiques de la gouvernance des technologies d'information sont définies en fonction des besoins de l'étude. En effet, pour établir les relations entre nos variables, nous avons dressé un modèle conceptuel schématisé. Ce modèle présente un variable

dépendant (la performance) et un variable indépendant (transformation digitale) ainsi que les différentes relations entre ces variables, sous forme d'hypothèses de recherche. Notre modèle de recherche est constitué de l'articulation de deux variables clés à savoir : La transformation digitale et la performance, on peut schématiser notre modèle comme suite :



Figure 1. La transformation digitale et la performance

### 3.3 Démarche méthodologique

Tableau 1 : Etude quantitative

Etude quantitative	
Positionnement épistémologique	Démarche hypothético-déductive
Aspect méthodologique	Enquête par questionnaire/ Echantillonnage probabiliste Analyse descriptive

### 3.4 Présentation des terrains de recherche

L'enquête a visé les citoyens marocains, usagers des services publics dont le vécu suppose un contact durable avec l'administration publique. Définir la perception de cette population en particulier de l'administration publique marocaine a suscité notre curiosité et nous a semblé pertinente tenant compte de la dualité et la forte relation entre les facteurs de la performance de l'administration publique et ceux de la satisfaction du citoyen (Loukili & Alaoui Ismaili, 2020). Nous avons administré un questionnaire en ligne, en français, qui est une langue largement utilisée dans les institutions gouvernementales, enseignée comme une langue obligatoire à tous les niveaux de l'école au Maroc (Fathi, 2021). Le choix du questionnaire en ligne est expliqué par la nécessité de trancher entre les catégories en termes de connectivité et de manipulation des outils technologiques basiques et à la portée, d'où les questions sur la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et la formation en technologies.

Les tranches d'âges ont été délimitées à travers une logique de générations vu la différence de familiarité avec les outils technologiques. Cependant, comme l'ont démontré Kassim & al (2020), la capacité d'assimilation de l'information joue un rôle important dans la compétence digitale, d'où la nécessité de compléter la tranche d'âge avec la catégorie socio-professionnelle. Le reste des questions visant à déterminer et mesurer la performance liée à la transformation digitale de l'administration publique marocaine. Au total nous avons reçu 112 réponses pour cette étude.

### 3.5 Statistiques de l'échantillon

Plus que la moitié des répondants sont âgés de 25 à 40ans. Aucun répondant n'appartient aux tranches d'âge [57-66] et plus de 66ans (Tableau 1).

Tableau 2 : Age des répondants (SPSS)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>18-24</b>	30	26,8	26,8	26,8
<b>25-40</b>	70	62,5	62,5	73,2
<b>41-56</b>	12	10,7	10,7	100
<b>Total</b>	112	100	100	

A partir de la table de fréquence de la catégorie socio professionnelle (Tableau 2), nous remarquons que 46,4% des répondants sont des étudiants, 26,8% sont des employés, 20,5% des cadres et seulement 6,25% ont une profession libérale.

Tableau 3 : Catégorie socio-professionnels (SPSS)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Employé</b>	30	26,8	26,8	26,8
<b>Cadre</b>	23	20,5	20,5	47,3
<b>Profession libérale</b>	7	6,25	6,25	53,55
<b>Etudiant</b>	52	46,4	46,4	100
<b>Total</b>	112	100	100	

Selon le Tableau 3, environs 53,57% des répondants ont un niveau opérationnel en termes de compétences technologiques. 20,53% sont experts en la matière et 22,32% sont moyens.

Tableau 4: Compétences technologies (SPSS)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Expert</b>	23	20,53	20,53	20,53
<b>Faible</b>	4	3,57	3,57	24,1
<b>Moyen</b>	25	22,32	22,32	46,42
<b>Opérationnel</b>	60	53,57	53,57	100
<b>Total</b>	112	100	100	

#### 4. Discussions

Le niveau des compétences technologiques chez les usagers particuliers des services publics au Maroc. L'auto-formation et les plateformes restent les méthodes les plus utilisées par les usagers des services publics marocains, en plus de la formation en université pour le niveau de compétences moyen et opérationnel. Les experts cependant ont plus tendance à être formé par les universités

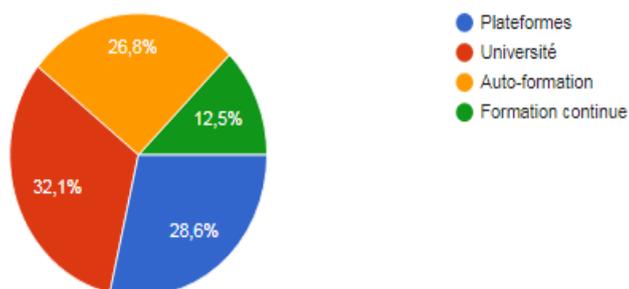


Figure 2. Compétences technologiques en fonction de la formation

Les attentes des usagers particuliers vis-à-vis de l'administration publique marocaine.

La rapidité, l'efficacité et la transparence sont les trois principales préoccupations des répondants. Les procédures administratives sont jugées trop lentes et trop compliquées. Les étudiants et les cadres priorisent leur attente de rapidité en dépit des autres, les répondants âgés de 25 à 40 ans donnent une importance presque égale à l'efficacité et la rapidité.

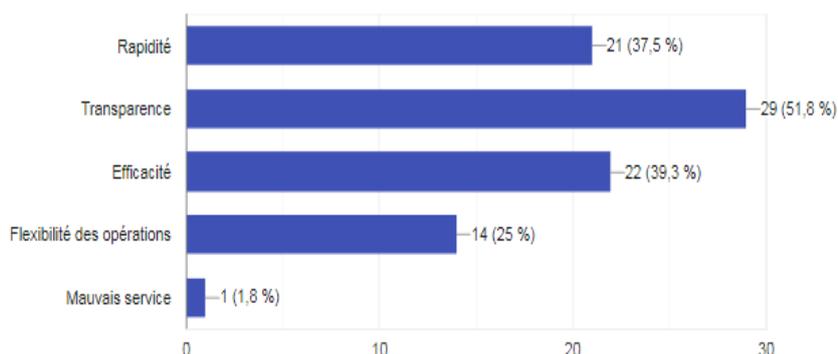


Figure 3 : Les attentes des répondants vis-à-vis l'administration publique

Le point de vue des usagers particuliers sur la transformation digitale de l'administration publique.

La grande majorité des répondants, soit 102 personnes (91,1%), pensent que la transformation digitale de l'administration publique va améliorer les services offerts à leurs usagers. Seulement 10 personnes, soit 8,9% trouvent que ça ne sera pas le cas (Tableau 5).

Tableau 5. Amélioration de l'administration publique par la transformation digitale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	10	8,9	8,9	8,9
Non	102	91,1	91,1	100
Total	112	100	100	

Nous pouvons alors constater que peu importe la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de connaissances technologiques ou le type de formation, la transformation digitale de l'administration publique reste du point de vue des répondants une étape cruciale dans l'amélioration des services publics marocains. Un fait fortement confirmé par des tests d'indépendance effectués entre les variables.

## 5. Conclusion

La mise en œuvre des projets de digitalisation dans l'administration publique a un impact positif sur l'équilibre des intérêts de toutes les parties prenantes, pour une réussite en bonne et due forme il est nécessaire de développer et de mettre en œuvre un cadre de mesure équilibré reflétant l'influence de la numérisation sur l'efficacité et l'efficience des services publics. Certes, plusieurs facteurs entravent la réussite d'une bonne démarche de transformation numérique, tel que le cadre juridique dont le changement est un impératif, car la législation utilisée dans le monde analogique ne peut être transférée à la nouvelle réalité numérique, une adaptation des lois est nécessaire pour évoluer à l'ère numérique. Aussi, les défaillances techniques et les difficultés procédurales freinent la réussite de la transformation numérique des administrations, d'où la nécessité de s'adapter et s'ouvrir aux nouvelles technologies. A cela s'ajoute, l'insertion de cette dernière a un impact sur la qualité des services qui permettra non seulement d'incarner d'avantage l'intérêt général par les parties concernées mais également d'accroître le sentiment de citoyenneté. Notre étude démontre la perception d'une catégorie des parties prenantes vis-à-vis de la digitalisation des services publics, celle des usagers particuliers. L'efficacité, la rapidité, la dématérialisation et la transparence sont tous des enjeux de la transformation digitale de l'administration publique marocaine que le Nouveau Modèle de Développement devrait impérativement corriger à l'horizon 2035, vu la situation précaire des services publics et le retard important en matière d'organisation, de gouvernance et de technologie efficaces au niveau de ces administrations.

## Bibliographie

- Alzahrani, L., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2017). Analyzing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 26(1), 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.06.004>
- Brown, D. (2005). Le gouvernement électronique et l'administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71(2), 251-266.
- Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A longitudinal study of e-government maturity. *Information and Management*, 54(4), 415-426. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>
- Edelmann, N., & Mergel, I. (2021). Co-production of digital public services in Austrian public administrations. *Administrative Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/admsci11010022>

- Hujran, O. A., Aloudat, A., & Altarawneh, I. (2013, April 1). Factors Influencing Citizen Adoption of E-Government in Developing Countries: The Case of Jordan [Article]. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*. [www.igiglobal.com/article/content/77917](http://www.igiglobal.com/article/content/77917)
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Janssen, M., Rana, N. P., Slade, E. L., & Dwivedi, Y. K. (2018). Trustworthiness of digital government services: Deriving a comprehensive theory through interpretive structural modeling. *Public Management Review*, 20(5), 647-671. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305689>
- Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven: A systematic literature review. *Information (Switzerland)*, 9(8). <https://doi.org/10.3390/info9080197>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>