

LA NOUVELLE CONFIGURATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUE MAROCAINE À L'ÈRE DE COVID-19

*THE NEW CONFIGURATION OF DIGITAL TRANSFORMATION
WITHIN MOROCCAN PUBLIC ADMINISTRATIONS IN THE ERA
OF COVID-19*

*A NOVA CONFIGURAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
DENTRO DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS MARROQUINAS NA
ERA DA COVID-19*

Houssame Nekhass

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc

Houssame.nekhass@gmail.com

Imane El Kortbi

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc

elkortbi.imane.ice@gmail.com

Fatima-Ezzahra Yassine

Equipe de recherche en Traduction, médias et communication entre cultures. FLSHT
Abdelmalek Essaadi University, Maroc

fatimaezzahrayassine00@gmail.com

Charia Zakaria

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc

zakaria.charia@gmail.com

Moulay Maati Alaoui Fennane

Société, communication et rhétorique du discours,
FLSH-Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc

m.alaoui@uae.ac.ma

Abdelfattah Lahiala

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc

l.abdelfattah@uae.ac.ma

RÉSUMÉ

Le changement organisationnel est devenu impératif pour la survie et la compétitivité des administrations publiques. La majorité des acteurs économiques se sont dans l'obligation de s'acclimater à de nouveaux facteurs et de s'adapter à la nouvelle configuration numérique face à l'avènement du covid-19. En revanche, toute administration publique sans exception a mis des modifications profondes dans leurs modes d'organisations de travail, en introduisant le développement de la technologie digitale qui représente la colonne vertébrale du processus de la production dans le but de renforcer sa performance. La crise covid-19 a donné un coup de pouce à l'économie numérique du Maroc. Le développement devrait se poursuivre. Pour cette raison, nous pensons que la transformation digitale est un processus de changement complexe et difficile à mettre en œuvre, et c'est en effet un sujet brûlant et un besoin urgent. Le changement organisationnel confronte des résistances au niveau de la partie de la population cible, pour qu'ils réalisent le potentiel de ces nouvelles technologies, ils doivent changer leurs modèles actuels pour s'adapter rapidement aux changements de leur environnement. L'objet de cet article est de présenter l'apport du changement organisationnel qui permet la conduite vers une transformation digitale.

Mots-clés : transformation digitale. Administration publique. Changement organisationnel. Covid-19

ABSTRACT

The organizational change has become imperative for the survival and competitiveness of public administrations. The majority of economic actors have found themselves compelled to adapt to new factors and adjust to the new digital landscape in the face of the advent of covid-19. Conversely, every public administration without exception has undergone profound changes in their work organization methods, introducing the development of digital technology, which represents the backbone of the production process, in order to enhance its performance. The covid-19 crisis has given a boost to morocco's digital economy. Development is expected to continue. For this reason, we believe that digital transformation is a complex and challenging change process, and it is indeed a burning issue and an urgent need. Organizational change encounters resistance at the level of the target population. In order for them to realize the potential of these new technologies, they must change their current models to quickly adapt to changes in their environment. The purpose of this article is to present the contribution of organizational change that enables the transition towards digital transformation.

Keywords: digital transformation, public administration, organizational change, covid-19.

RESUMO

A mudança organizacional tornou-se imperativa para a sobrevivência e competitividade das administrações públicas. A maioria dos atores econômicos se viu obrigada a se adaptar a novos fatores e ajustar-se à nova configuração digital diante da chegada da covid-19. No entanto, todas as administrações públicas, sem exceção, realizaram mudanças profundas em seus modos de organização do trabalho, introduzindo o desenvolvimento da tecnologia digital como o pilar do processo de produção para fortalecer seu desempenho. A crise da covid-19 impulsionou a economia digital em Marrocos, e o desenvolvimento deve continuar. Por essa razão, acreditamos que a transformação digital é um processo de mudança complexo e difícil de implementar, sendo de fato um tema premente e uma necessidade urgente. A mudança organizacional enfrenta resistências por parte da população-alvo, e para que percebam o potencial dessas novas tecnologias, eles devem alterar seus modelos atuais para se adaptar rapidamente às mudanças em seu ambiente. O objetivo deste artigo é apresentar a contribuição da mudança organizacional que conduz à transformação digital.

Palavras-chave: Transformação Digital. Administração Pública. Mudança Organizacional. Covid-19.

Introduction

L'évolution de l'organisation à l'ère du numérique, également appelée transformation digitale, est un processus majeur par lequel les entreprises et les organisations adaptent leurs structures, leurs processus et leurs cultures pour répondre aux défis et aux opportunités créées par les technologies numériques. (Kotter, 2012).

La transformation numérique implique souvent un changement culturel profond au sein de l'organisation. Il peut s'agir de promouvoir la créativité, l'innovation, la collaboration et la prise de risque, tout en abandonnant les mentalités traditionnelles et hiérarchiques. (Porter, 2014).

En outre, Les entreprises ont dû adopter les technologies numériques pour rester compétitives. Cela implique l'utilisation de logiciels, d'outils de communication en ligne, de systèmes de gestion et de solutions cloud pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

La transformation numérique revêt une importance capitale dans le monde des affaires et de l'organisation, car elle engendre des changements profonds et durables dans la manière dont les entreprises opèrent, interagissent avec leurs clients et restent compétitives sur le marché. Au niveau de l'adaptation aux attentes

des clients, les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus connectés et exigeants.

La transformation digitale permet aux entreprises de proposer des expériences client personnalisées, fluides et cohérentes sur différents canaux, répondant ainsi aux attentes croissantes des clients.

Tout à fait, la crise sanitaire mondiale provoquée par la pandémie de Covid-19 a amplifié l'importance de la transformation numérique dans tous les aspects de la société, en particulier dans la manière dont les entreprises, les gouvernements et les organisations offrent des services. Alors que cet avènement de la pandémie a renforcé l'urgence de la digitalisation comme un levier essentiel pour la transformation. Ce passage au travail à distance, avec les confinements et les mesures de distanciation sociale, de nombreuses entreprises ont dû adopter le télétravail en urgence. La digitalisation des processus et des outils de communication a permis de maintenir les opérations, de garantir la continuité des activités et de protéger la santé des employés.

Une question majeure s'impose, et représente ainsi le cœur du souci de notre travail, il s'agit de s'interroger sur quelle mesure la transformation digitale est devenue une préoccupation primordiale pour toutes les organisations.

1. Décryptage de la Transformation Digitale: Comprendre l'Essence du Changement Numérique

L'objectif initial de cette première section de notre article consiste à explorer les différentes sphères de définition du concept de "Transformation Digitale" et à examiner les implications et les défis engendrés par ce processus de numérisation.

La transformation digitale désigne le processus par lequel une organisation adopte et intègre les technologies numériques dans l'ensemble de ses activités, processus et modèles d'affaires.

Cela va au-delà de simples changements technologiques pour englober des modifications profondes dans la façon dont une entreprise fonctionne, communique et crée de la valeur pour ses clients.

L'objectif de la transformation digitale est d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'optimiser l'expérience client, de développer de nouveaux modèles d'affaires et de rester compétitif dans un environnement en constante évolution.

Un exemple concret pourrait être la transition d'une entreprise de vente au détail d'un modèle traditionnel en magasin vers un modèle en ligne, où les clients peuvent parcourir et acheter des produits via une plateforme numérique. Cela nécessiterait des changements dans les processus de commande, de paiement et de livraison, ainsi que des investissements dans une plateforme e-commerce, la gestion des données client et des stratégies de marketing numérique.

1.1. Les fondements théoriques du changement organisationnel:

Le changement organisationnel se réfère à un ensemble d'initiatives et de mesures délibérées entreprises par une organisation pour altérer ses éléments constitutifs tels que la structure, la culture, les processus, les ressources humaines, et les systèmes, dans le but de s'adapter aux nouvelles circonstances, d'améliorer la performance, de répondre aux besoins changeants de son environnement ou de réaliser des objectifs stratégiques spécifiques. (Cummings T. G., 2014)

Le changement organisationnel au sein des administrations publiques marocaines est un processus complexe et en constante évolution. Les réformes visant à moderniser et à améliorer l'efficacité des administrations publiques au Maroc ont été mises en œuvre au fil des années pour répondre aux besoins changeants de la société et pour s'aligner sur les objectifs de développement du pays.

Les changements organisationnels dans l'administration publique marocaine visent à améliorer la prestation des services publics, à renforcer la gouvernance et à promouvoir le développement socio-économique du Maroc.

2. La transformation digitale sous l'ongle du changement organisationnel au Maroc:

La transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines a pris un nouvel élan à l'ère de la Covid-19. La pandémie a imposé des défis inédits aux gouvernements du monde entier, obligeant ces derniers à accélérer leur transition vers des services numériques. Le Maroc n'a pas fait exception, et cette crise sanitaire a été un catalyseur pour la modernisation de ses administrations publiques.

La digitalisation des services publics

La Covid-19 a mis en évidence l'importance de disposer de services publics en ligne efficaces. Le Maroc a investi massivement dans la création de plateformes numériques permettant aux citoyens d'accéder à une gamme variée de services administratifs sans avoir à se déplacer physiquement. La digitalisation des services publics a permis de réduire la nécessité de contacts en personne, contribuant ainsi à la lutte contre la propagation du virus. (A.CHANNAJE, 2023)

La généralisation du télétravail

La pandémie a contraint de nombreuses administrations publiques marocaines à adopter le télétravail comme norme. Cela a nécessité la mise en place de solutions technologiques permettant aux fonctionnaires de travailler à distance en toute sécurité. Cette transformation a favorisé l'adoption de nouvelles technologies et de méthodes de gestion du travail plus flexibles. (MACHLOUKH, 2022)

La cybersécurité renforcée

La transition vers le numérique a également exposé les administrations publiques à de nouveaux défis en matière de cybersécurité. Pour faire face à ces menaces, le Maroc a investi dans des mesures de sécurité informatique robustes pour protéger les données sensibles des citoyens et des institutions gouvernementales. Il a également renforcé la sensibilisation à la sécurité informatique au sein de la fonction publique. (TALI, 2021)

La collecte et l'analyse des données pour une prise de décision éclairée

La pandémie a souligné l'importance de la collecte et de l'analyse des données en temps réel pour prendre des décisions éclairées. Les administrations publiques marocaines ont mis en place des systèmes de suivi et de gestion de

données pour mieux comprendre l'évolution de la situation sanitaire et prendre des mesures appropriées.

L'inclusion numérique

L'accélération de la transformation digitale a également mis en évidence le besoin de garantir l'inclusion numérique pour tous les citoyens, y compris ceux qui n'ont pas facilement accès à Internet ou aux compétences numériques. Le gouvernement marocain a lancé des initiatives visant à réduire la fracture numérique en fournissant un accès Internet abordable et en offrant des programmes de formation aux compétences numériques.

La résilience face aux crises futures

La pandémie de Covid-19 a montré que les administrations publiques doivent être agiles et résilientes pour faire face aux crises futures. La transformation digitale a permis au Maroc de mieux préparer ses institutions à réagir rapidement à d'éventuelles crises, qu'elles soient sanitaires, économiques ou autres. (BOUDAD Douni, 2023)

En clore, la Covid-19 a accéléré la transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines. Cela a permis de moderniser les services, d'améliorer l'efficacité, et de renforcer la résilience face aux défis futurs. Cependant, il est important de garantir que cette transformation profite à tous les citoyens et qu'elle soit accompagnée de mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles.

3. Le modèle de Kurt Lewin de changement organisationnel et la conduite au changement:

Selon le modèle de (Lewin, 1947.), du changement organisationnel qui est l'un des modèles les plus connus et influents pour comprendre et gérer le changement au sein des organisations. Kurt Lewin, un psychologue social, a développé ce modèle dans les années 1940. Le modèle est souvent représenté en trois étapes.

3.1. Modèle Kurt Lewin de la gestion du changement:

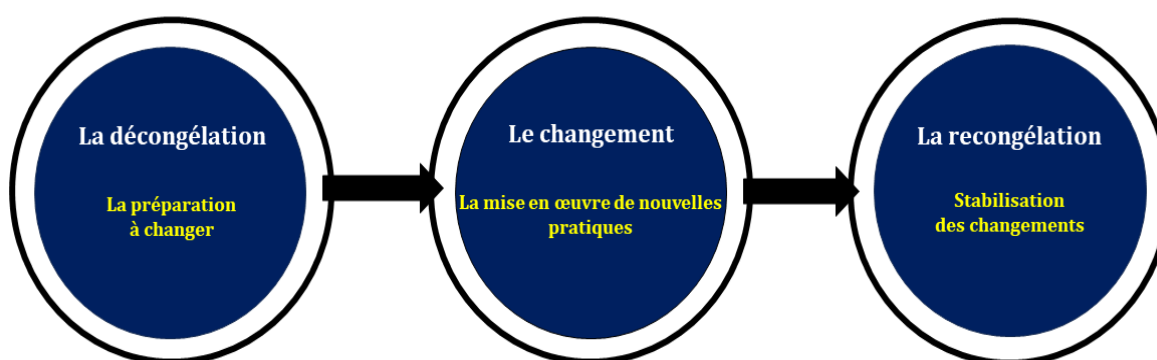


Figure: Modèle de la gestion du changement de Kurt Lewin

Dans cette première étape (Lewin, 1947.) Lewin met en lumière les éléments à changer entre une situation présente et une autre plus souhaitable pour passer à une situation désirer, l'objectif est de préparer l'organisation au changement en remettant en question les normes, les routines et les attitudes existantes.

Une fois que l'organisation est "décongelée" et prête pour le changement, cette étape implique la mise en œuvre du changement lui-même.

Cela peut inclure la réorganisation des processus, la mise en place de nouvelles politiques, la formation des employés ou toute autre action nécessaire pour atteindre les objectifs du changement.

Généralement la deuxième phase, c'est l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes est comportements.

Après que le changement a été mis en œuvre avec succès, il est essentiel de stabiliser les nouvelles pratiques et de les intégrer dans la culture organisationnelle. Les nouvelles normes et routines deviennent la nouvelle norme et sont renforcées. C'est également le moment de célébrer les succès et de reconnaître les contributions des membres de l'organisation.

Le regel ou la recongélation, c'est-à-dire « la phase de changement », durant cette phase le changement sera intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire, par ailleurs les comportements, les valeurs et les attitudes commencent à se stabiliser et recristalliser.

En outre Kurt Lewin met l'accent sur l'importance de la communication, de la participation et de la gestion de résistances, est non seulement les aspects techniques et structurels, mais aussi les aspects humains et émotionnels.

3.2. Les critiques du Modèle de changement organisationnel de Kurt Lewin:

Bien que le modèle de changement organisationnel de Kurt Lewin soit largement reconnu et utilisé, il n'est pas exempt de critiques.

Simplicité excessive: Certains critiques estiment que le modèle à trois étapes de Lewin (décongélation, changement, recongélation) est trop simpliste pour refléter la complexité des processus de changement organisationnel. Ils soutiennent que la réalité des changements dans les organisations est souvent bien plus nuancée et que le modèle pourrait ne pas capturer tous les aspects importants du processus. (Cummings T. G., 2009).

Manque d'attention aux aspects culturels et sociaux : Le modèle de Lewin peut sembler axé sur les aspects techniques et structurels du changement, négligeant parfois les dimensions culturelles et sociales. Les cultures organisationnelles fortes et les dynamiques sociales peuvent influencer profondément la manière dont le changement est perçu et mis en œuvre. (Dawson, 1994)

Approche linéaire : Le modèle de Lewin peut donner l'impression que le changement se déroule de manière linéaire, ce qui ne reflète pas toujours la réalité. En réalité, le changement peut être cyclique, itératif et non linéaire, avec des

ajustements et des rétroactions constantes tout au long du processus. (Burnes, 2004)

Résistance au changement : Bien que Lewin ait abordé la résistance au changement, certains critiques pensent que son modèle pourrait ne pas fournir suffisamment de détails sur la manière de gérer efficacement cette résistance. Les raisons de la résistance et les stratégies pour la surmonter peuvent être plus complexes que ce que le modèle ne l'indique. (Ford, 2010,)

Environnement dynamique : Le modèle de Lewin peut sembler statique et axé sur un changement relativement stable. Dans un environnement en constante évolution, les organisations doivent parfois s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances, ce qui pourrait nécessiter des approches plus agiles et flexibles. (Hayes, 2018)

Ces critiques mettent en évidence des limitations potentielles du modèle de changement de Lewin, mais il est important de noter que le modèle reste une base solide pour comprendre les principes fondamentaux du changement organisationnel. Les critiques peuvent également aider à améliorer et à adapter le modèle pour mieux répondre aux besoins actuels et aux défis complexes des organisations modernes.

4. Méthodologie adoptée:

L'objectif de cette étude consiste à réaliser une analyse approfondie des concepts, des obstacles et des répercussions liés au changement organisationnel dans le contexte de la crise du COVID-19, ainsi que de la façon dont les organisations et les administrations public Marocain font face à un environnement de travail en mutation pour accomplir une transformation digitale.

La recherche adopte une approche qualitative pour sa méthodologie, ce qui favorise l'exploration approfondie des aspects liés à la digitalisation en cherchant à recueillir une information abondante et détaillée a travers des entretiens semi-directif.

5. Résultats et discussions:

La pandémie de Covid-19 a déclenché une série de crises à l'échelle locale et nationale au sein des institutions publiques marocaines. En tant que crise de longue durée et récurrente, le Covid-19 pose des défis tout à fait distincts par rapport au modèle traditionnel de gestion de crise qui est habituellement associé à des processus de transformation ou changement organisationnelle.

La sélection des administrations publiques marocaines examinées a été effectuée de manière non arbitraire afin de garantir que les cas d'étude choisis satisfassent plusieurs critères. De plus, l'utilisation des propriétaires, des dirigeants ou des responsables est considérée comme une source d'informations essentielle pour appréhender la perspective et la tendance en ce qui concerne la transformation numérique au sein des administrations étudiées.

La disparité dans la perception de la transformation numérique entre les différentes administrations s'est atténuée, car les répondants indiquent une prise de conscience de cette tendance. Il semble donc que l'administration marocaine soit de plus en plus consciente de cette révolution.

D'après notre étude, il ressort clairement que la transformation digitale présente plusieurs défis majeurs pour les administrations examinées, notamment en ce qui concerne le déficit en compétences techniques numériques. La majorité des administrations interrogées, représentées par 7 répondants, reconnaissent que le défi d'ordre humain constitue l'un des principaux obstacles à surmonter. Ils mettent en avant la nécessité de développer de nouvelles compétences au sein de leurs équipes pour faire face à cette transformation. En revanche, d'autres estiment que les ressources financières peuvent représenter un défi majeur dans ce contexte de transition numérique. Cette divergence d'opinion au sein des administrations questionnées souligne l'ampleur et la complexité des défis liés à la transformation digitale au Maroc.

En effet, d'autres indique que les modèles de gestion traditionnels ont souvent du mal à intégrer efficacement les nouvelles technologies et les processus innovants. La résistance peut découler de la crainte de l'inconnu et du désir de

maintenir les méthodes de travail, ainsi que l'éducation et la formation peuvent jouer un rôle dans la résistance au changement.

La résistance au changement au Maroc est très complexe et influencée par des facteurs culturels, organisationnels, éducatifs et historiques. Cependant, en adoptant des stratégies appropriées de gestion du changement et en démontrant un fort engagement en faveur de l'innovation, le Maroc peut espérer surmonter avec succès ces défis et prospérer à l'ère de la transformation numérique.

6. Conclusion:

Les situations de crise et de catastrophe peuvent affecter la continuité organisationnelle et conduire à une perturbation du fonctionnement normal du système. Les processus de changement et leur résilience au sein des organisations sont essentiels pour réduire l'impact négatif des perturbations, assurer la continuité et faciliter le développement d'améliorations organisationnelles après un événement. Cela permet une compréhension plus profonde des relations au sein de l'ensemble du système organisationnel et augmente la sensibilité à la perception de l'ensemble de ce système.

Le changement organisationnel et la résilience sont essentiels pour atténuer les conséquences négatives de ces perturbations, assurer la continuité et permettre aux administrations marocaines de se renouveler et de progresser vers une transformation digitale ou une forme améliorée après l'événement. Une compréhension plus approfondie des relations au sein de l'ensemble du système organisationnel ainsi qu'une sensibilité accrue à la perception globale de ce système sont des éléments clés pour y parvenir.

BIBLIOGRAPHIE

A.CHANNAJE. (2023, Mai 7). *lopinion*. Récupéré sur [www.lopinion.ma: https://www.lopinion.ma/Transformation-numerique-Enjeux-et-contraintes-de-la-digitalisation-des-services-publics-au-Maroc_a39706.html](http://www.lopinion.ma/Transformation-numerique-Enjeux-et-contraintes-de-la-digitalisation-des-services-publics-au-Maroc_a39706.html)

BOUDAD Douni, E. M. (2023). The organizational resilience of the Moroccan health system in the Post-Crisis. *Humanitie & Natural Sciences Journal*.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 977-1002.

Corbière, F. d. (2019). Contributions sur la transformation numérique. *Systemes d'information management*, 3-5.

Corbière, F. d. (2019). Contributions sur la transformation numérique. . *Systemes d'information management*, 3-5.

Cummings, T. G. (2009). *Organization development and change*,. *Cengage Learning*.

Cummings, T. G. (2014). *Organization Development and Change*. *Cengage Learning*.

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. *Paul Chapman Publishing*.

Ford, J. D. (2010,). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 391-408.

Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication et organisation*. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 203.

Hayes, J. (. (2018). *The theory and practice of change management*,. *Palgrave*.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1947.). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibriums and social change*. *Human Relations*, 5-41.

MACHLOUKH, A. (2022, Octobre 4). *lopinion*. Récupéré sur www.lopinion.ma:
https://www.lopinion.ma/Interview-avec-Youssef-Mossadek-Le-Teletravail-est-devenu-non-seulement-une-tendance-mais-une-necessite_a32039.html

Porter, M. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. *Harvard Business Review*, 64-88.

Slimani, H. &. ((2021).). *La transformation Digitale au service de la communication interne*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 301-312.

TALI, K. (2021, AOÛT 20). *Aujourd'hui le Maroc*. Récupéré sur www.aujourd'hui.ma:
<https://aujourd'hui.ma/actualite/cybersecurite-le-maroc-renforce-son-arsenal-juridique>