

COMMUNICATION DIGITALE ET PROCESSUS DE DIGITALISATION DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES MAROCAINES: UNE ANALYSE DE DISCOURS

*DIGITAL COMMUNICATION AND DIGITIZATION PROCESS IN
MOROCCAN TERRITORIAL COLLECTIVITIES: A DISCOURSE
ANALYSIS*

*COMUNICAÇÃO DIGITAL E PROCESSO DE DIGITALIZAÇÃO NAS
AUTORIDADES LOCAIS MARROQUINAS: UMA ANÁLISE DE
DISCURSO*

Amina Ech-Chbani

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Management Appliqués LEREMA
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR, Maroc

E-mail : a.ech-chbani@uiz.ac.ma

RESUME

Depuis l'apparition de la pandémie du Covid, le processus de digitalisation et la communication digitale qui en résulte suscitent une levée de boucliers au sein des collectivités territoriales marocaines. Partant de ce constat, nous avons choisi d'inscrire notre méthodologie dans une démarche inductive basée sur une analyse de discours, dont l'objectif est d'apporter une lecture évaluative au processus de digitalisation et de mettre en lumière ces nouvelles modalités de communication qui lui sont rattachées, afin de pouvoir émettre des hypothèses dans ce sens. Les résultats de notre recherche mettent en exergue quatre constats majeurs : la communication digitale est adoptée par des collectivités territoriales qui cherchent à répondre aux contraintes essentiellement externes ; les pratiques de préparation au processus de digitalisation que ces collectivités ont engagées ne les prédisposent pas à une mise en œuvre effective de la démarche ; un éventuel lien entre la résistance passive à la démarche dans les collectivités territoriales marocaines et la faible implication dans la formalisation des procédures de la digitalisation ; et finalement les répercussions de la digitalisation sur la collectivité sont courtermistes et essentiellement structurelles.

Mots clés: Communication digitale; Processus de digitalisation; Collectivités territoriales marocaines; Analyse de discours.

ABSTRACT

Since the Covid pandemic, the process of digitalization and the resulting digital communication has been the subject of debate within Moroccan territorial collectivities. Based on this situation, we have chosen to use an inductive approach based on a discourse analysis, whose objective is to bring an evaluative reading to the digitization process and to highlight these new communication modalities that are linked to it, in order to be able to make hypotheses in this sense. The results of our research highlight four major findings: digital communication is adopted by territorial collectivities that seek to respond to essentially external constraints; the preparation practices for the digitization process that these collectivities have undertaken do not predispose them to an effective implementation of the approach; a possible link between the passive resistance to the approach in Moroccan territorial collectivities and the weak implication in the formalization of digitization procedures; and finally, the repercussion of digitization on the collectivity is short term and essentially structural.

Keywords: Digital communication; Digitalization process; Moroccan territorial collectivities; Discourse analysis.

RESUMO

Desde o surgimento da pandemia de Covid, o processo de digitalização e a comunicação digital resultante têm gerado resistência nas autoridades locais marroquinas. Partindo desse cenário, optamos por adotar uma metodologia indutiva baseada na análise de discurso, com o objetivo de fornecer uma avaliação do processo de digitalização e destacar as novas modalidades de comunicação a ele relacionadas, a fim de formular hipóteses nesse sentido. Os resultados de nossa pesquisa destacam quatro observações principais: a comunicação digital é adotada por autoridades locais que buscam atender principalmente a pressões externas; as práticas de preparação para o processo de digitalização iniciadas por essas autoridades não as preparam para uma implementação efetiva da abordagem; uma possível ligação entre a resistência passiva ao processo nas autoridades locais marroquinas e o baixo envolvimento na formalização dos procedimentos de digitalização; e, finalmente, os impactos da digitalização na autoridade são de curto prazo e principalmente estruturais.

Palavras-chave: Comunicação digital; Processo de digitalização; Autoridades locais marroquinas; Análise de discurso.

Introduction

Globalement, le processus de digitalisation renvoie à un mode de fonctionnement transversal reposant en grande partie sur de nouveaux canaux de communication digitale. Vue sous cet angle, de nouveaux changements s'installent au niveau d'une part des rapports entre les acteurs, et d'autre part des rapport des acteurs avec l'organisation. La communication digitale suppose en outre un changement allant bien au-delà de la maîtrise de ces technologies, il s'agira pour bon nombre d'organisation d'adopter un ensemble de dispositifs techniques qui se rattache à une logique aussi bien organisationnelle, interactionnelle que processuelle.

Il n'est en outre pas vain de rappeler, les raisons qui donnent à cette notion aujourd'hui toute son importance. Etant en effet devenue le credo de nos collectivités territoriales face aux contraintes actuelles, l'importance prise par le phénomène avec la généralisation de celle-ci tant au niveau des organisations que des territoires est majeure. L'obligation de transactionner vers ce nouveau type de communication est devenue une réalité évidente.

D'un point de vue méthodologique, et compte tenu des spécificités de notre contexte de recherche et des limites empiriques auxquelles nous nous sommes heurtées, nous nous sommes résolus à choisir un échantillon de convenance en fonction notamment de l'obtention des réponses significatives et de la saturation sémantique vérifiée, dont les unités portent essentiellement sur les collectivités territoriales ayant adopté un processus de digitalisation. Quatre études de cas ont été retenues dans ce sens en prenant en considération la crédibilité qui consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude, par l'utilisation notamment des techniques de triangulation des sources. Dans notre exploration, nous avons essayé d'assurer ce principe via la triangulation des sources d'informations qui sont d'une part organisationnelles, car les informations proviennent d'entités organisationnelles (division des ressources humaines, division des affaires sociales culturelles sportives et de la communication ; division d'urbanisme et du patrimoine ; direction générale). Et individuelles d'autre part, car les informations proviennent directement des membres de l'organisation (dirigeants, cadres, agents de maîtrise, opérateurs, etc.).

L'objectif de cette recherche, de type hypothético-inductif est ainsi, de fournir d'abord des éclairages conceptuels à même de contribuer à la réflexion sur des notions aujourd'hui devenues primordiales, en l'occurrence celles de communication digitale et processus de digitalisation. Et d'essayer d'en dresser l'état des lieux de celles-ci au sein des collectivités territoriales marocaines, les résultats de notre exploration nous permettra finalement d'émettre des hypothèses.

1. Communication digitale et processus de digitalisation : quatre volets notionnels primordiaux

Le processus de digitalisation renvoie généralement à l'utilisation d'un arsenal de moyens technologiques visant la mise en réseau d'un ensemble de canaux de transmission internes et externes de l'information.

Le processus de digitalisation requiert cependant un mode de fonctionnement transversal défini comme une mesure de l'aptitude à recouvrir l'ensemble des besoins, (qu'ils soient exprimés, ce qui implique la mise en équation de l'offre et de la demande, ou qu'ils soient implicites, ce qui exige de surcroît la détection du non exprimé). Ce nouveau type de « business model » peut d'emblée ressembler à une nouvelle démarche opératoire rassemblant une « plateforme leader » produisant les dimensions centraux et, des « complémentors » produisant les dimensions périphériques (Demirkan et al., 2016). Ces derniers ne ressemblent plus alors à des fournisseurs ordinaires mais à des acteurs intégrés situés au cœur d'une organisation interconnectée permettant la rencontre entre l'offre et la demande. L'objectif final est de pouvoir valoriser/agencer/organiser un ensemble d'éléments hétérogènes en un temps record et à moindre coût pour produire un bien/service (Bardin, 2007).

Dans une vision longtermiste, il sera question de créer des programmes d'interfaçage axés sur une nouvelle hiérarchie qui englobera progressivement toutes les données et applications selon une « plateforme multi-face » grande et intégrée.

Ce mode de fonctionnement transversal repose en grande partie sur de nouveaux canaux de communication digitale. De nouveaux changements s'installent au niveau d'une part des rapports entre les acteurs, et d'autre part des rapport des acteurs avec l'organisation (Bastien, 2017). Le processus de promotion du savoir s'avère dans ce sens primordial, et est décrit comme un processus lent et continu de tests, de formations et d'expériences, destiné à faire progresser l'état des connaissances de chacun dans le domaine du numérique (culture numérique). D'autre part, on ne peut en aucun cas aborder ce changement sans évoquer l'aspect psychologique (Brangier et al., 2010). Comme bon nombre d'organisations le font, il s'agit de remplacer les évaluations individuelles annuelles par des entretiens

d'évaluation des performances, et de développement des compétences numériques, ce dernier complété d'un accompagnement individuel. La clé de ce changement, c'est la psychologie. Aujourd'hui, des entreprises n'hésitent pas à recourir à des psychosociologues dans leur démarche de changement de culture, ou pour le développement de l'autonomie digitale dans l'entreprise. Le fonctionnement « au consensus » ou « bottom-up » dans tout changement, et la prise en compte de la résistance passive des individus s'avèrent d'une importance particulière (Brennen et Kreiss, 2016). Il s'agit de parer aux risques de rejets ou de retour très rapide aux états antérieurs, pouvant occasionner une perte de crédibilité du changement et une résilience de tels modèles de fonctionnement.

La communication digitale suppose en outre un changement allant bien au-delà de la maîtrise de ces technologies. Il s'agira avant tout pour une organisation d'opérationnaliser avec de nouvelles adaptations, de nouveaux usages, de nouvelles expérimentations vis-à-vis de l'organisation dans sa globalité (Brey, 2017).

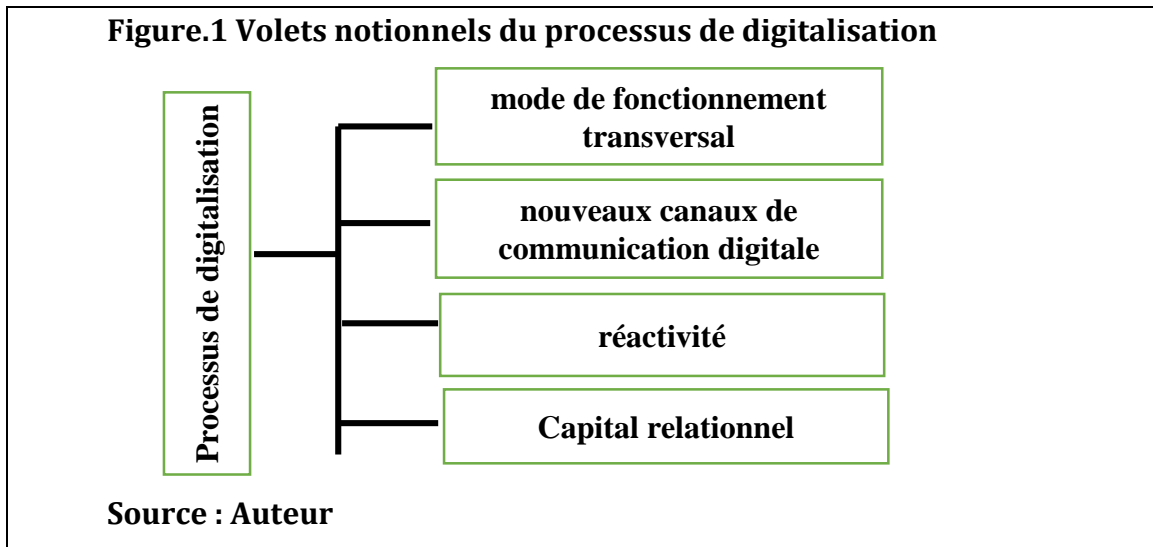
La réactivité reste sans doute le mot clé de tout processus de digitalisation, ce qui nécessite d'inscrire celui-ci dans un cadre plus globale lié à l'environnement de l'organisation qui suppose, entre autres, une idée claire de ce processus de visions et de décisions ouvert et agile. Sous peine de disparaître, l'évolution est inéluctable et doit se faire vers une architecture capable à tout moment d'agir et d'interagir, du moins sur le court terme, avec ses partenaires, en créant de nouvelles souches de produits/services, ou de nouvelles infrastructures numériques souples ou « sur couche » dans l'objectif d'optimiser le système central informationnel (Perkel, 2017).

Si l'on se réfère à ce volet d'analyse, on constate que ce qui confère aujourd'hui au processus de digitalisation un sens de réactivité pour toute organisation, c'est son inscription dans des dispositifs scientifiques (procédés numériques normalisés) et, sa fondation sur une évaluation précise des besoins des particuliers (internes et externes), de leurs contraintes et de leurs objectifs (Burmaoglu et al., 2019). L'organisation devrait dans ce sens être réactive dans le temps et dans l'espace. Une organisation à coût marginal zéro est une organisation

apte à réagir et à interagir 24h/24 et 7j/7, accessible à tout moment, en tout temps et avec n'importe quel moyen connecté à l'ensemble des données.

Notons qu'il est cependant difficile d'aborder le processus de digitalisation sans évoquer une notion qui lui est étroitement attachée, celle du capital relationnel. Car, s'il est vrai que la digitalisation s'inscrit plutôt dans une démarche de progrès permanent, elle ne peut réussir que si elle est marquée par un engagement quotidien de l'ensemble des acteurs internes et externes à l'organisation (employés, fournisseurs, clients, collaborateurs et autres). La digitalisation dont il est question ici, est celle de la gestion, du déploiement de l'organisation et non pas uniquement celle du produit ou du service (Arioli, 2020). Celle-ci découle logiquement de celle-là. Une communication permanente devrait par défaut s'installer au sein d'un écosystème ouvert et agile, permettant une multitude de flots informationnels, transactionnels et sociaux, gagnant ainsi en termes de multiplication des utilisateurs et renforçant également le nombre de ses partenaires dont la valeur ajoutée n'est apportée qu'une fois ceux-ci sont interactionnels.

Des économies importantes pourront alors être réalisées grâce à un ajustement aux visions des différents acteurs internes comme externes, qui ont par la suite tendance à être implicitement considérés comme des agents de production (Bastien, 2018). Un changement en faveur d'une culture organisationnelle fondée sur la collaboration et la transformation des rapports sociaux est aujourd'hui imposé à bon nombre d'organisations.



2. Une logique organisationnelle essentiellement courttermiste et structurelle

Généralement, dans les collectivités enquêtées, l'initiation de la démarche revient au directeur général et, est le fruit d'une sensibilisation qui s'est faite quelques mois avant son lancement. Dès le départ en effet, le comportement de celui-ci est le premier signal qu'un changement va s'instaurer. Le rôle de celui-ci est central pour l'instauration d'une dynamique dans la mise en place de la digitalisation, influençant par voie de conséquence le bon déroulement de cette dernière et, son degré d'intégration dans l'organisation.

Les chefs de service jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la digitalisation. Ils sont en général directement et fortement impliqués dans l'étape de formalisation des procédures, lors de laquelle, on leur demande de traduire leur savoir-faire. Selon un chef de service : « nous avons beaucoup plus été impliqués que les autres dans la démarche ». Une coordination interne s'est manifestée depuis l'adoption de la platformisation, puisque des réunions régulières se font organiser pour discuter des avancés réalisés et des problèmes rencontrés. Ils apprécient également d'avoir « l'information plus rapidement : réclamations des citoyens, rapports d'activités, fiches d'action... », ce qui, selon eux, « facilite la coordination ».

La préparation à la digitalisation et l'intégration de celle-ci, sont deux temps forts en termes de communication avec les employés. Mais à part ces deux temps mobilisateurs, on peut marquer une faible implication des employés au niveau du processus décisionnel. Ceux-ci ne participent pas activement à la formalisation des procédures, ce que certains chefs de service justifient par le fait que ces derniers ne sont que des « exécutants ». Ils sont quelquefois consultés, notamment, sur leur manière de faire ou sur leurs besoins en termes d'application. La décision reste centralisée et localisée au niveau de la direction. L'implication des employés est restée pour la majorité des collectivités enquêtées une contrainte qui a empêché de « transformer l'employé en intervenant ».

Au niveau de l'enquête par ailleurs, si l'accès aux chefs de service a été relativement facile, il n'en a pas toujours été de même pour l'accès aux employés. Dans deux collectivités sur les quatre étudiées, nous marquons un refus poli mais explicite, de les interviewer, sous différents prétextes : « je vous ai tout dit, ils ne vous apporteront rien d'autre » ; « ça les perturbe quand quelqu'un de l'extérieur vient les voir, ils le prennent pour un auditeur » (chef de service). Dans une autre collectivité, l'entretien avec les employés s'est déroulé en la présence d'un responsable de ressources humaines. Pour limitées qu'elles soient en nombre, ces réticences à laisser le chercheur enquêter auprès des employés, ont déjà été mises en évidence lors de travaux d'enquêtes dans des collectivités marocaines. Elles peuvent toutefois paraître étonnantes de la part de celles ayant adopté la digitalisation, donc censées être ouvertes sur leur environnement, et permettant d'avancer l'hypothèse, que finalement, le style de management est peu influencé par la démarche.

La dynamique organisationnelle passe en partie par un engagement quotidien de l'ensemble des acteurs non seulement internes mais aussi externes à l'organisation (fournisseurs, usagers, collaborateurs et autres). Théoriquement, elle paraît qu'elle génère une satisfaction des citoyens et des autres parties prenantes très forte, non seulement par le développement des informations, mais aussi par la gestion de manière systématique et méthodique des relations avec les usagers, et le

développement des services sur la base de leurs besoins. Ce qui n'est généralement pas courant d'après notre enquête dans ces collectivités.

En effet, les répercussions d'un processus global de digitalisation sont peu importantes, non seulement pour ce qui est inhérent aux collaborateurs externes, mais aussi aux citoyens : « pour l'instant, notre préoccupation majeure est d'instaurer une coordination interne vis-à-vis de la démarche » (chef de service). Seule une collectivité a déclaré nouer des relations fortes avec leurs collaborateurs sur la plateforme. Il est cependant intéressant de noter que, même pour celles-ci, il est encore difficile de digitaliser l'ensemble de ces relations : « nous sommes encore en phase d'apprentissage de ces nouvelles techniques de gestion » ; « nous préférons nouer des relations directes avec nos collaborateurs sans passer par une plateforme » (Directeur général).

Pour le cas d'une collectivité, la plateforme ne concerne en aucun cas ses relations externes, on pourra s'étonner que celle-ci ne se dote d'aucun indicateur sur leur plateforme pour mesurer le taux de réclamation des usagers par exemple, le taux de défaillance ou de disponibilité, alors que c'est un facteur majeur de la démarche vis-à-vis de la gestion de sa relation avec les citoyens.

3. Une faible implication dans la formalisation des procédures de la plateforme

Plusieurs directeurs généraux saluent une augmentation de la qualité du travail chez les employés, qui sont amenés à suivre eux même le rendement de leur poste et, qui prennent en charge le contrôle de leurs tâches, ou encore une plus grande appropriation de leur travail : « maintenant les employés considèrent le poste comme le leur propre avant d'être celui de la collectivité ». Les chefs de service apprécient également le fait « qu'il faut moins être derrière eux » ; dans une collectivité par exemple, on fait remarquer que l'employé peut maintenant remplir ses missions ou arrêter de sa propre initiative, alors que ce n'était pas le cas avant la démarche de digitalisation.

Alors que les chefs de service perçoivent la démarche par rapport à la collectivité dans son ensemble, les employés l'appréhendent par rapport à leur poste ou leur environnement direct de travail : « le travail est plus clair », « le cadre de travail est plus propre ». L'existence d'un outil de référence que le personnel utilisé dans le cadre de son travail quotidien, permet d'apprécier le travail de chacun : « deux années après la digitalisation, en faisant vivre sans trop d'efforts, ni tambours, ni trompettes, on s'aperçoit que tous les acteurs utilisent la plateforme comme un outil supplémentaire et complémentaire aux autres moyens » (directeur général). Le caractère uniquement structurel de la démarche se fait apercevoir par la « transparence » et la « clarté » apportées : « cela a permis de voir le travail de chacun et de voir que certains acteurs étaient non productifs » (chef de service). Ainsi, vis-à-vis de la structure, « la démarche a répondu à l'objectif premier de maîtrise de l'organisation et de la gestion, puisqu'elle a conduit à mieux contrôler la production ». Les effets de ces changements sont jugés très positifs.

Néanmoins, « il ne se développe pas tellement une culture numérique même après la digitalisation » (un chef de service). Le changement de mentalité et d'habitudes généré par la démarche n'est pas toujours facilement accepté et, génère en tous cas des réactions diverses, plus ou moins négatives surtout au niveau des employés. Le degré de réorganisation impliqué par la démarche peut expliquer l'intensité des oppositions qu'elle suscite au sein de la collectivité. Dans deux par exemple où la préparation à la digitalisation avait généré de profonds changements dans la structure, des réactions négatives à des changements de postes ou de fonctions ont été très élevées. Elles ont surtout été le fait de chefs de services qui peuvent se permettre, par rapport aux autres niveaux hiérarchiques, des réactions de dissidence plus fortes et plus visibles, voire sans retour : deux démissions de chefs ont été relevées dans une même commune, liées à des conflits de pouvoir, à des visions différentes sur leur implication dans la démarche. Des cas d'absence pendant les séances de formation ont également été signalés dans une autre collectivité, venant de chefs qui marquaient ainsi le désaccord avec la démarche.

La résistance passive face à la démarche de digitalisation s'est par contre manifestée selon notre enquête à plusieurs niveaux :

Du côté des chefs de service, elle prend forme au niveau notamment de la partie opérationnelle : « les gens ont dit d'accord, mais après, il n'y avait pas de volonté d'application » (chef de service). Le savoir-faire des acteurs est un facteur qui peut intervenir dans l'acceptation de la démarche, dans la mesure où certains détenteurs de savoir-faire étaient réticents à le dévoiler. C'est le cas notamment de plusieurs chefs de service qui « ne veulent pas donner leur savoir-faire sur un plateau » ou « ne donnent pas le détail » (directeur général). Dans une seule collectivité où le climat était déjà conflictuel avant la démarche, les chefs de service ont vécu le processus de digitalisation comme une perte du pouvoir informel, qu'ils avaient développé au sein de ces organisations et, ont tenté de « monter les employés contre la démarche » (directeur général).

Du côté des employés, le réflexe premier qu'on nous a fait signaler était celui du doute de l'utilité d'une telle démarche : « dans une première étape, les gens étaient réfractaires, ils doutaient. Pour eux, cela est apparu comme une charge de contrôle supplémentaire » (chef de service).

Un autre type de réaction est également manifeste. On trouve dans une collectivité, par exemple, un groupe d'employés, auxquels l'ancienneté a permis de développer de « petites recettes » sur le tas, qu'ils ne sont prêts à abandonner pour n'importe quelle autre démarche. Plus âgés que les autres, non diplômés pour la plupart, c'est aussi pour eux qu'il serait très difficile d'adopter une digitalisation dans leur travail, et leur réticence à digitaliser toutes leurs missions a été perçue par un directeur général : « il aurait été impossible pour nous de tout platformiser, alors on n'a pas insisté ». Dans ces collectivités, on digitalise mais pas tout, on tolère des zones d'ombre.

L'analphabétisme et la méconnaissance ont également été cités par un directeur général parmi les facteurs bloquant l'application d'une telle démarche avec les employés : « la mise en place d'une démarche de digitalisation s'est avérée trop complexe, il aurait fallu alphabétiser avant de former, chose qui aurait été impossible. Nous nous sommes alors contentés de digitaliser juste les tâches administratives ».

Des conseils externes insuffisants, erronés ou mal interprétés ont parallèlement été évoqués comme source de difficulté au développement d'un processus de savoirs et de savoir-faire nécessaire à la démarche de digitalisation. Ainsi, deux collectivités ont retravaillé la méthode apportée par le cabinet accompagnateur, une autre a abandonné la collaboration avec un cabinet accompagnateur. Les expériences sont exprimées de manière très éloquente par un chef de service : « ils sont venus avec une mentalité de caporal, avec l'expérience de grandes entreprises, pas de commune où la confiance prime beaucoup plus sur la compétence ». « Le cabinet accompagnateur ne comprenait pas notre mentalité et voulait nous appliquer *un système digitalisé trop rigide, complexe, inutilisable par une commune comme la nôtre* » (directeur général).

4. Une dynamique interactionnelle tournée vers l'interne

La dynamique interactionnelle portent essentiellement sur la dynamique des démarches de préparation créée par la digitalisation, qui sont pour la plupart convergentes mais toutes ont un caractère tourné vers l'interne.

Ainsi, la démarche de digitalisation impose de numériser l'ensemble des procédures de travail. Cette partie rédactionnelle, première prise en contact des membres de la collectivité avec le numérique et les implications de la digitalisation, est aussi l'étape qui prend le plus de temps et qui peut être fastidieuse, notamment à cause du processus d'apprentissage mis en œuvre à ce niveau. D'après nos études de cas, cet apprentissage de la formalisation est exprimé par le type de la méthode adoptée (qui peut être explicite ou implicite), et qui peut conditionner l'implication des individus dans la démarche.

Les méthodes de préparation de ces collectivités à la démarche diffèrent. Dans les unes, le travail de formalisation a plutôt porté sur la « documentation, la forme », alors que dans les autres, l'esprit de la digitalisation ayant été mieux assimilé, le travail s'est fait sur les aspects pratiques et le contenu du travail.

Les démarches ainsi mises en œuvre peuvent porter sur la culture orale et impliquent l'utilisation des supports de communication. On note par exemple la

circulation d'un film basé sur un dialogue en arabe dialectal entre deux employés s'interrogeant sur les fondements de la démarche ; des instructions affichées dans les couloirs sous forme de schémas ou d'images ; la communication « directe » pour laquelle a opté un directeur général lors de la phase de préparation, choisissant d'expliquer la démarche à l'ensemble des employés.

Les démarches peuvent également porter sur la formation, avec notamment des cours dédiés à l'ensemble du personnel. Dans deux collectivités, cette formation s'est imposée comme un prérequis indispensable à la démarche de digitalisation. Les effets positifs ont été directement et rapidement ressentis chez les employés : « l'intérêt se fait sentir plus pour nous au niveau personnel, que directement pour la collectivité ». Néanmoins, le décalage entre le mode de préparation, la méthode adoptée pour la formalisation des procédures et, la culture dominante dans la collectivité, serait un frein à l'intégration de la démarche et sa réussite. Dans une des collectivités par exemple, la digitalisation a été adoptée, mais a été considérée comme un échec : « c'était resté pour la façade, il y'avait beaucoup trop d'informations, on ne savait pas comment s'y prendre » (employé).

Notons par contre que les motivations de digitalisation, sont essentiellement externes, et ont pour origine : la pression externe, qui paraît agir essentiellement sur les collectivités, qui considèrent la démarche de digitalisation comme un moyen de développer leurs partenariats ; elles paraissent plus sensibles que les autres organisations, aux contraintes imposées par la crise pandémique du COVID: « avec le COVID, la digitalisation est un phénomène de mode », termes employés par un directeur général. Ce dernier donne tout particulièrement l'impression que la collectivité a subi cette démarche sans pouvoir la contrôler : « *on s'est fait prendre dans un phénomène de mode qui nous est venu de l'extérieur* ». L'adaptation aux besoins du territoire et plus particulièrement à ceux des usagers, dont le rôle dans la décision de digitalisation est en fait présenté de manière différente selon les interviewés, constitue un autre facteur déterminant à l'origine de la démarche. Selon un directeur général : « *les citoyens l'ont imposée ; c'était une obligation* » ; mais pour un chef de service, la digitalisation correspondait plutôt à une opportunité pour mieux les satisfaire : « *la digitalisation devait aider à satisfaire les besoins des*

citoyens». La concurrence paraît également être un déterminant cité à plusieurs reprises parmi les motivations à la démarche. Ceci apparaît notamment lorsque deux relances sont nécessaires pour obtenir d'un directeur général des explications sur l'origine de la digitalisation : « parce qu'une commune voisine avait engagé la démarche ». Les explications données présentent la digitalisation comme un moyen de distinction entre les différentes communes, dont la puissance est principalement liée à un engagement dans la démarche. Les chefs interviewés sont ainsi bien conscients que la démarche permet de se différencier sur le plan territorial, ils assurent que dans tous les cas, celle-ci, une fois introduite au sein de la commune, impressionnent les usagers, surtout si la commune est la première à l'avoir adopté.

Conclusion

Le cadre transdisciplinaire du processus de digitalisation nous a poussé à vouloir se pencher sur une définition synthétique qui pourra d'une part répondre à notre problématique de recherche, mais d'autre part s'adapter aux spécificités de notre terrain de recherche à savoir les collectivités territoriales marocaines. Des constatations très intéressantes ont été relevées dans ce sens. La première est relative notamment à la nécessité de l'utilisation d'un arsenal de moyens technologiques visant la mise en réseau d'un ensemble de canaux de transmission internes et externes de l'information. Le processus de promotion du savoir s'avère dans ce sens primordial, et est décrit comme un processus lent et continu de tests, de formations et d'expériences, destiné à faire progresser l'état des connaissances de chacun dans le domaine digital. La deuxième relève de la communication digitale qui suppose en outre un changement allant bien au-delà de la maîtrise de ces technologies. Il s'agira avant tout pour une organisation d'opérationnaliser avec de nouvelles adaptations directement attachées au capital relationnel. La troisième est tributaire d'un cadre plus globale lié à l'environnement de l'organisation qui suppose, entre autres, une idée claire de ce processus de visions et de décisions ouvert et agile, permettant une multitude de flots informationnels, transactionnelles et sociales.

Le processus de digitalisation au sein des collectivités territoriales marocaines s'inscrit principalement dans une stratégie répondant essentiellement à des contraintes externes et visant généralement à maintenir le système dans ses conditions initiales au lieu d'être une stratégie positive et volontaire, qui fonde ses répercussions sur la durée. Cette logique de « la démarche pour la démarche », peut alors constituer une cause d'échec fondamentale à l'intégration d'un processus de digitalisation. C'est bien l'idée selon laquelle, cette procédure est une démarche de survie très ponctuelle, qui n'a occasionnée que de faibles changements organisationnels en l'occurrence structurels. L'essentiel réside alors dans les dispositifs et autres instructions de travail, que l'on s'attache à perfectionner et à préciser jusqu'à l'extrême, ou dont on dénonce le caractère trop opérationnel. Cette fétichisation des supports de la démarche conduit à perdre de vue le sens de la démarche elle-même pour l'organisation.

On note cependant une faible implication dans la formalisation des procédures de la digitalisation. En effet, avant le lancement de la démarche, la préparation engagée par les collectivités à ce sujet demeure insuffisante, pour leur permettre de définir avec précision les pratiques les mieux adaptées à leurs situations. Le risque semble cependant grand d'une segmentation des façons de faire la digitalisation entre d'une part, un paradigme « managérial » véhiculé par le niveau encadrement maîtrise et, d'autre part, un paradigme « opérationnel » véhiculé par les employés. Notre enquête montre que, bien au contraire de ce qui est censé se produire, la réponse à l'injonction de la démarche se traduit par un maintien voire un renforcement d'une structure cloisonnée.

Notre troisième résultat confirme en outre une dynamique interactionnelle tournée vers l'interne. Le changement de mentalité et d'habitudes généré par la démarche n'est pas toujours facilement accepté et, génère en tous cas des réactions diverses, plus ou moins négatives surtout au niveau des employés. La résistance passive face à la démarche de digitalisation s'est par contre manifestée dans la façon d'adopter et d'accepter le processus de digitalisation, et dans la réticence à plateformiser toutes les missions de l'organisation. Les répercussions d'un processus global de digitalisation sont cependant peu importantes, non seulement

pour ce qui est inhérent aux collaborateurs externes, mais aussi aux citoyens. Ainsi, le manque de confiance et la divergence des façons de faire qui sont souvent associées à la démarche, ne jouent pas en faveur de la création d'une dynamique interactionnelle entre les collectivités.

En définitive, à l'issue de notre recherche inductive, des hypothèses peuvent être dégagées quant à la lecture évaluative du processus de digitalisation et des modalités de communication qui lui sont rattachées dans les collectivités territoriales marocaines:

H1 : le processus de digitalisation engagé par les collectivités territoriales marocaines opère selon une logique organisationnelle essentiellement courttermiste et structurelle ;

H2 : la communication digitale mise en œuvre dans les collectivités territoriales marocaines suit une dynamique interactionnelle tournée vers l'interne;

H3 : un éventuel lien pourrait exister entre la résistance passive à la protection du savoir-faire dans les collectivités territoriales marocaines et la faible implication dans la formalisation des procédures de la digitalisation ;

Il s'agira pour nous dans nos prochains travaux de recherche, de vérifier ces hypothèses selon une démarche confirmatoire quantitative auprès d'un échantillon plus significatif de collectivités territoriales marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

ARIOLI, Q. (2020). « Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Étude de l'entreprise AXA ». *Gestion et management* 02991437. Disponible à l'adresse: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02991437>.

BARDIN, L. (2007). *L'analyse de contenu* (14ème édition). Paris : Presses universitaires de France.

BASTIEN, L. (2017). « Cognitive Computing : Définition, fonctionnement et secteurs d'application ». *LeBigData.fr*. [en ligne]. 20 juin 2017. Disponible à l'adresse: <https://www.lebigdata.fr/cognitive-computing-definition>.

BASTIEN, L. (2018). « Predix : tout savoir sur la plateforme cloud de l'IOT industriel », *Le Big Data.fr*. [en ligne]. 2 juillet 2018. Disponible à l'adresse: <https://www.lebigdata.fr/predix-tout-savoir>.

BRANGIER, E., HAMMES-ADELE, S., BASTIEN, J.M. (2010). « Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : de l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation », *European Review of Applied Psychology*, Volume 60, N°2, (pp. 129-146). DOI:10.1016/J.ERAP.2009.11.002.

BRENNEN, J. S., KREISS, D. (2016). « Digitalization ». In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. John Wiley & Sons, Ltd. pp. 1-11. ISBN 978-1-118-76680-4.

BREY, P. A. E. (2017). *Ethics of emerging technologies*. In Sven Ove Hansson (Ed.), *The Ethics of Technology: Methods and Approaches* (pp. 175-192). Rowman & Littlefield International. Disponible à l'adresse: <http://ethicsandtechnology.eu/wp-content/uploads/downloadable-content/Brey-2017-Ethics-Emerging-Tech.pdf>.

BURMAOGLU, S., PORTER, A.L., & SARTANAER, O. (2019). « Conceptual definition of technology emergence: A long journey from philosophy of science to science policy », *Technology and Society* 59. Disponible à l'adresse: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.002>.

DEMIRKAN, H., SPOHRER, J.C., et WELSER, J.J. (2016). « Digital innovation and strategic transformation ». *IT Professional* 18(6). Vol. 18, n°. 6, pp. 14-18. Disponible à l'adresse: <http://dx.doi.org/10.1109/MITP.2016.115>.

PERKEL, J.M. (2017). « The internet of things comes to the lab », *Nature News* 542. Disponible à l'adresse: <https://doi.org/10.1038/542125a>.