

La transformation digitale : Une stratégie de développement qui fait face à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail : «Cas des administrations publiques de la région de Meknès-Fès»

Digital transformation: A development strategy that faces civil servants resistance to changing working conditions : “Case of public administrations in the Meknes-Fez region”

HATTAB Samia

Enseignant chercheur

Faculté d'économie et de gestion Settat

Université Hassan Premier, MAROC

Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Économique (LM2CE)

EL HOUARI Zineb

Doctorante

Faculté d'économie et de gestion Settat

Université Hassan Premier, MAROC

Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Économique (LM2CE)

Date de soumission : 16/02/2024

Date d'acceptation : 20/04/2024

Pour citer cet article :

HATTAB S. & EL HOUARI Z. (2024) «La transformation digitale : Une stratégie de développement qui fait face à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail : «Cas des administrations publiques de la région de Meknès-Fès»», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 190 - 212

Résumé

A l'ère de la digitalisation, le Maroc a montré sa forte volonté à suivre l'évolution et à numériser son administration publique. Plusieurs stratégies ont été élaborées pour réussir à 100% l'E-gov.

Cependant, selon l'agence de développement du digital, le Maroc est toujours loin de cet objectif. Les causes de ce retard peuvent être expliquées par plusieurs facteurs. Des problèmes liés à la budgétisation, ou encore des problèmes liés au manque de la culture du digital au Maroc et à l'ignorance des fonctionnaires aux nouvelles technologies et méthodes de travail numériques. Il existe un autre facteur d'ordre individuel qui aussi forme un obstacle à l'évolution du E-gov C'est la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail lors de la transformation digitale au sein de l'administration publique. A travers cet article nous allons répondre à la problématique centrale de ce travail et démontrer les principales causes de résistance aux changements manifestés par les fonctionnaires des administrations publiques de la région Fès- Meknès et ceci à travers une étude qualitative sous forme d'entretien semi directifs destinés aux chefs de services des administrations publiques marocaines.

Mots clés : Transformation digitale ; Numérisation ; E-gov ; Administration publique ; Maroc.

Abstract

In the era of digitalization, Morocco has shown its strong willingness to keep up with developments and digitize its public administration. Several strategies have been developed to achieve 100% E-gov success. However, according to the digital development agency, Morocco is still far from this goal. The causes of this delay can be explained by several factors. Problems related to budgeting, or problems related to the lack of digital culture in Morocco and the ignorance of the digital world.

There is another individual factor that also forms an obstacle to the evolution of E-gov, and that is the resistance of civil servants to the change in working conditions during the digital transformation within the public administration. Through this article we will answer the central problem of this work and demonstrate the main causes of resistance to the changes manifested by the civil servants of the public administrations of the Fez-Meknes region. This was done through a qualitative study in the form of semi-structured interviews for the heads of departments of Moroccan public administrations.

Keywords: Digital transformation; Digitisation; E-gov; Public administration; Morocco.

Introduction

A l'ère de la 4^{ème} révolution industrielle ou l'industrie 4.0, de nombreuses entreprises ont rejoint la transformation digitale au cours de la dernière décennie (Vial, 2019). Ce phénomène reflète une réorganisation très profonde et consciente de leurs capacités et ressources pour profiter des avantages offerts par ces technologies (Hess et al., 2016 ; Sebastian et al., 2017 ; Svahn et al., 2017). Les acteurs économiques marocains sont devenus conscients de l'enjeu de la digitalisation, C'est un processus qui vise à améliorer l'expérience client en créant des produits innovants et services personnalisés et en établissant avec eux des relations digitales, transparentes et personnalisées (Reis et al., 2018).

Des statistiques témoignent d'un saut technologique rassurant pour le Maroc et d'autres montrent que les stratégies digitales coûtent 60% moins cher que celles classiques et pourtant, un grand nombre d'entreprises reste frileuse à l'idée de sauter le pas et de lancer leur processus de transformation digitale. D'autres manifestent leur bonne volonté pour digitaliser leur processus, cependant ils s'affrontent à des obstacles qui ne sont pas forcément liés à la gestion du capital financier et du budget, mais plutôt liés à des obstacles culturels et intergénérationnels qui malheureusement constituent un réel défi humain pour l'avancement et la réussite du processus de la transformation.

Les ressources humaines font la force de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise digitalise son processus managérial, toutes les méthodes et les conditions de travail changent éventuellement et du coup il va falloir s'adapter avec les nouvelles méthodes de travail numérique et se familiariser avec les outils informatiques choses qui ne sont pas aussi simples que ça. C'est pourquoi la réussite du processus de transformation digitale au sein d'une entreprise ne peut être réalisée sans la bénédiction, la volonté et la détermination des salariés. Ceci dit que si les salariés résistent au changement des conditions de travail et préfèrent l'ancien mode de travail, il sera quasiment impossible pour l'entreprise d'avancer et de réaliser son objectif.

Le but de cette recherche est d'identifier les raisons les plus pertinentes pour lesquelles les salariés résistent au changement des conditions de travail, à travers une étude qualitative sous forme d'un entretien semi-directive avec 32 chefs de service occupant un poste de responsabilité au sein des administrations publiques dans la région de Meknès- Fès. Chose qui nous permettra ultérieurement de définir des préconisations pour limiter cette résistance. Les résultats obtenus de cette étude ont mis l'accent sur les causes des troubles psychiques

liées à la transformation digitale et nous ont permis de détecter les anomalies d'où répondre à notre problématique principale : Quelles sont les causes de résistance des salariés marocains à la transformation digitale des entreprises ?

Ceci nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Les fonctionnaires âgés de plus de 45 ans auraient tendance à se plaindre des nouvelles méthodes de travail numérique faute d'un manque d'adaptation aux outils numériques.

H2 : Il y'aurait un manque de gestion et de formation des compétences en matière du digital.

H3 : Les fonctionnaires craindraient la remise en question de leur savoir et savoir-faire en abordant de nouvelles méthodes de travail numérique.

Pour répondre à notre problématique nous allons dans un premier temps, présenter un passage littéraire de la transformation digitale au sein des administrations publiques, cet enjeux, l'importance de son insertion au sein des différents services publics et enfin les facteurs de réussite et les obstacles liés à la digitalisation des administrations publiques. Dans un deuxième temps, Nous allons décrire la situation actuelle du Maroc en matière de digitale, nous allons présenter les différentes stratégies élaborées par l'agence de développement du digital au Maroc en soulignant l'importance de la digitalisation de l'administration publique marocaine E-gov. Finalement nous allons démontrer les principales causes de résistance et répondre à notre problématique à travers une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs adressés à 32 chefs de service de 32 acteurs locaux de la région de Meknès-Fès. Nous avons choisi cet échantillon après avoir un retour positif pour collaboration retour de la part des 32 chefs des services.

L'objectif principal de notre recherche est de déterminer les causes principales de résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail lors d'une transformation digitale d'une organisation. Des recherches et des études ont été réalisées pour analyser le ressenti des Fonctionnaires/salariés lors de la transition numérique. Pour mieux cerner notre travail, nous allons nous baser sur les travaux et les études scientifiques les plus récentes.

Parmi les causes de résistance, nous citons le facteur d'âge. L'impact de la transformation dépend de l'âge du fonctionnaire et sa capacité d'adaptation à l'utilisation des nouvelles méthodes de travail particulièrement les personnes au-delà des 45 ans. Ceci implique une grande charge de travail et un niveau d'adaptation assez élevé ce qui entraîne la saturation et l'épuisement des fonctionnaires. (Anne RICHARD, 2018). Ensuite le manque en matière de digital entraîne une remise en question du savoir-faire du fonctionnaire. Donc le switch du traditionnel au digital nécessite l'adaptation des compétences de façon opérée. Sinon cela peut

former un obstacle et donne lieu à un manque de confiance en soi chez le fonctionnaire (Vincent DUCREY, Emmanuel VIVIER, 2019). Donc nous pouvons émettre le constat suivant, que le digital remet en question les compétences et le savoir-faire de chacun et constitue réel risque de troubles psychologiques. (Tristan KLEIN, Daniel RATIER, 2012) Finalement il va falloir réviser tout le processus managérial et de revoir les méthodes de travail, de gestion et d'organisation avant l'élaboration de la transition. (Quentin FRANQUE, Benoît ZANTE, 2019

Toutes les études sur le changement organisationnel affirment que la principale raison de l'échec des projets de changement est la résistance des collaborateurs. (HABBANI. S & ZIAT. A 2022). Concept abordé initialement par Coch et French (1948) et inspiré des travaux de Lewin (1951) sur la dynamique des groupes, la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise (R.SOPARNO,2013).

1. La transformation digitale : Définition et enjeux

1.1. Définition de la transformation digitale dans les deux secteurs public et privé.

1.1.1 Définition de la transformation digitale des entreprises.

Dernièrement, la transformation digitale est devenue un phénomène important dans la recherche stratégique sur les SI ainsi que pour les praticiens (Hilmi et Kaizar, 2023). À un niveau élevé, elle englobe les changements profonds qui se produisent dans la société et les industries par le biais de l'utilisation des technologies numériques, est devenue un impératif pour la plupart des organisations dans notre monde de changements émergents et continue la transformation numérique et l'intégration de la technologie numérique dans tous les domaines d'une entreprise, ce qui change fondamentalement la façon dont l'entreprise opère et apporte de la valeur aux clients. Il s'agit également d'un changement culturel qui exige les organisations à remettre continuellement en question leurs statuts, qu'elles expérimentent et soient à l'aise avec l'échec. (Roland Berger,2015). Donc « Nous définissons la transformation digitale comme un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion généralisée de la technologie numérique. Le contenu de ce changement, selon nous, comprend un mouvement vers des modèles organisationnels malléables qui sont intégrés dans des écosystèmes d'activité numérique et qui sont dirigés par ceux-ci » (Hanelt et al., 2020). La digitalisation dans les entreprises fait référence à l'intégration et à l'utilisation des technologies numériques dans l'ensemble des activités et processus de l'entreprise. Elle

implique la transformation des processus manuels ou analogiques en processus numériques automatisés, en utilisant des outils tels que les logiciels, les applications, les systèmes informatiques, les appareils connectés, les plateformes en ligne.(TRAORE.S& AL . 2023).

1.1.2 Définition de la digitalisation des administrations publiques : E- gov

La définition de l'e-gov ou la digitalisation de l'administration publique est plutôt différente de celle des entreprises. Le concept e-Gov a vu ses premiers jours à la fin des années 1990, mais l'histoire de l'informatique dans les institutions gouvernementales remonte aux premières apparitions des ordinateurs (Grönlund&Horan,2005).L'e-Gov est né des interactions entre trois (03) ensembles d'éléments apparents, dont chacun a évolué séparément: les TIC, les concepts de gestion et l'administration proprement dite (Brown, 2005). Aujourd'hui la transformation digitale au niveau du service public constitue un point crucial en vue de développer les entreprises publiques et d'améliorer leurs pratiques de gestion dans la majorité des pays de la zone Euro (Calay et al., 2019).

Au Maroc la digitalisation est devenue une priorité pour le gouvernement et considérée comme étant une clé de compétitivité et d'amélioration des services publics. C'est pourquoi l'agence de développement du digital au Maroc a élaboré la stratégie horizon 2025 tout en effectuant des études et des travaux de recherche afin de fixer les principaux axes d'intervention, objectifs et facteurs de réussite ou d'échec de cette transition.

1.2. La transformation digitale : facteurs de réussites et obstacles

La transformation digitale c'est le processus qui vise pour l'entreprise à intégrer toutes les caractéristiques du digital pour aller chercher ce que l'on appelle l'innovation. Une nouvelle opportunité des nouveaux processus de production. La transformation digitale c'est le projet global d'entreprise qui lui permettra d'anticiper, d'innover et de rester concurrentiel. Les facteurs internes peuvent être répartis en deux catégories, à savoir : Les facteurs individuels relatifs aux perceptions, aux connaissances et au leadership et les facteurs organisationnels qui ont rapport à la culture, les systèmes, la structure, le savoir- faire, la technologie, et les ressources. (Bégin et al., 2002a)

1.2.1 Les facteurs de réussite de la transformation digitale au sein d'une entreprise : Accompagnement des parties prenantes dans le virage culturel de digitalisation

La transformation digitale est une nouvelle posture à avoir et un nouvel état d'esprit. Donc il est extrêmement important d'avoir des équipes qui sont engagées, mobilisées, fédérées autour du projet de transformation, car plus l'entreprise s'octroie des équipes engagées plus le

processus de transformation digitale sera fluide et moins y' aura de résistance.

❖ **Le sponsoring**

La direction ou le comité directeur doit être convaincu de cette transition à opérer, soit engagé, et que lui-même incarne cette posture en termes de discours, de compréhension, des enjeux digitaux et montre un petit peu l'exemple dans la manière dont la transformation doit être opérée. Au Maroc 10% seulement du comité directeur de la direction est formé en digital face à 40% aux USA et 60% en Asie. Ce qui explique leur leadership en matière de management digital.

❖ **Avoir une vision claire de la stratégie de transformation**

Comme tout autre projet d'entreprise, c'est important d'avoir une vision construite et formalisée. Une vision de qui va être le projet de transformation et quelle est la bonne stratégie à déployer parmi toutes les opportunités numériques existantes.

1.2.2 Les obstacles à relever lors d'une transformation digitale au sein d'une entreprise

Les facteurs clés de réussite d'une transformation digitale sont nombreux, reste à citer les principaux obstacles auxquels l'entreprise doit faire face.

❖ **Un manque des ressources et des compétences internes**

La transformation digitale est un défi humain avant tout. La majorité des entreprises qui ont échoué à digitaliser leur processus affirment qu'elles ne disposent pas suffisamment des compétences internes pour mettre en œuvre la transformation digitale. Ce problème est souvent lié au manque de formation des collaborateurs internes et/ou manque d'engagement des experts externes en matière de digitales. Donc l'adéquation tâche- technologie pour les utilisateurs est un point très important au sujet de la transformation digitale (Agarwal et Karahanna., 1998)

❖ **Résistance au changement**

C'est la cause principale du découragement de 50% des dirigeants qui souhaitent lancer le processus de transformation. 30% d'entre eux commencent carrément le processus de transformation mais finissent à la fin par abandonner à cause de la résistance des salariés au changement des conditions de travail. En effet lorsqu'on parle de la transformation il y a le changement dans ce sens la résistance au changement de la part des parties prenantes qui vont adopter potentiellement de la technologie peut constituer une entrave importante à l'adoption (El Ghazouli, et El Khalkhali., 2019).

Lors de la transformation digitale au sein d'un service le fonctionnaire se remet en question ses compétences et son savoir-faire surtout s'il n'est pas à l'aise et habitué à la manipulation des nouveaux outils numériques ce qui constitue une cause majeure de résistance au processus de digitalisation. Toujours dans les déterminants internes, et en particulier les facteurs individuels des travaux de recherche ont mis l'accent sur le sentiment d'efficacité perçu par les individus quant à l'adoption des technologies en relation avec la productivité et la qualité du travail (Mathieson K, Peacock E, Wynne W.C (2001)

❖ **Manque de budget**

Après la crise sanitaire, la plupart des DSI ne disposent pas d'un budget suffisant pour pouvoir couvrir le coût de la transformation digitale, cependant elles doivent prendre au sérieux le retour sur investissement de la transformation et de ce qu'ils gagneront par rapport à ce qu'ils ont investis.

❖ **Manque d'implication du leadership**

Les dirigeants doivent incarner sérieusement cette transformation et doivent se lancer eux même dans le projet et ne pas considérer ce changement uniquement comme étant une simple intégration technologique. On peut clairement distinguer que la plupart des défis et obstacles à relever lors de la transformation digitale sont liés essentiellement aux facteurs humains. L'impact de la transformation digitale sur les conditions de travail au sein de l'entreprise constitue une source de résistance de la part des salariés et des collaborateurs de manière générale d'où un frein pour le processus de digitalisation.

2. Le digital au Maroc

2.1. Situation actuelle du digital au Maroc

Le Maroc a réalisé un grand saut en matière de transformation digitale. Plusieurs stratégies ont été déployées afin de développer le digital au Maroc notamment (e-Maroc 2020, Maroc numérique 2013, Maroc digital 2020, Horizon 2025). Au fur et à mesure que les stratégies défilent nous constatons que les résultats obtenus restent en deçà des attentes, et surtout pas assez rapides. Ceci s'explique par les difficultés liées à la gouvernance, la réglementation, l'infrastructure, la culture du digital et surtout aux ressources humaines. Le Maroc est classé parmi les champions africains de la Tech, ce qui prouve que le secteur digital au Maroc est en bonne route de développement.

Aujourd'hui le Maroc est désormais l'un des premiers acteurs continentaux en matière de Télécom, d'accès à internet et de digitalisation au sens large. Cependant, plusieurs défis

restent à relever notamment au niveau de l'exploitation des ressources humaines par la mise en place d'un programme incitatif au développement des connaissances du digital. D'autre part la formation des nouveaux métiers digitales et le développement des talents digitaux, l'instauration d'une culture du digital dans le pays et enfin la contribution à l'émergence la confiance numérique auprès des citoyens.

2.1.1 La stratégie du Maroc en matière de digitalisation des administrations publiques.

La transformation digitale a le même impact sur le secteur public comme sur le secteur privé sauf que dans le secteur public aucune administration publique ne cherche à s'approprier l'avantage compétitif par rapport à l'autre du fait du monopole détenu par l'état. Cependant l'état cherche seulement à assurer un meilleur service aux usagers et aux citoyens. Le numérique offre un service plus performant aux usagers, plus transparent et rapide. L'agence de développement digital au Maroc a établi en 2020 une stratégie appelée horizon 2025 pour un Maroc digital. Des travaux et des études en étaient élaborés par l'ADD afin de fixer et d'identifier les obstacles liés à l'insertion du digital au Maroc et d'identifier les axes à développer afin de réussir cette transition. Sur la figure n°1 nous allons présenter les principaux axes et objectifs fixés par L'ADD.

Figure n°1 : Objectifs et axes d'intervention fixés par L'ADD

Stratégie Horizon 2025

Axes d'interventions
Transformation digitale de l'administration marocaine
Développement accéléré de l'économie digitale au Maroc
Inclusion sociale et développement humain

Construit par les auteurs

2.1.2. La nécessité de digitaliser les entreprises et les administrations marocaines

La transformation digitale est un levier de changement transverse pour les entreprises marocaines. On entend dire par transformation digitale de l'entreprise le changement radical de ses pratiques traditionnelles et l'insertion des nouvelles technologies digitales issues du 4.0 ou de la quatrième révolution industrielle afin d'améliorer les performances de l'entreprise en matière de productivité, d'optimisation des ressources de compétitivité et surtout pour plus d'agilité.

A l'heure actuelle la transformation digitale est l'un des défis de plus de 40000 PME marocaines qui sont toutes convaincues qui doivent se livrer à ce changement. En cette ère digitale, de nouveaux modes de vie et de consommation apparaissent en matière de communication, de divertissement de commerce. Face à ce changement irréversible les entreprises doivent s'adapter en urgence et déployer leur transformation digitale afin de suivre l'évolution et garder leur compétitivité. Ce changement de culture de l'entreprise n'est pas seulement un outil, mais un état d'esprit global appliqué à l'ensemble des services et des départements. Ceci dit que les pmes Marocaines qui souhaitent se digitaliser en besoin d'un accompagnement dans leurs démarches transformationnelles pour émerger les pratiques traditionnelles.

2.2. L'e-gov au Maroc

2.2.1 Enjeux et état des lieux

Aujourd'hui le Maroc occupe la 101ème place sur 193 pays des nations unies dans le classement e-gouvernement .Selon une étude menée par le gouvernement marocain en 2020, le taux de digitalisation le l'administration publique est encore faible, avec seulement 30% des procédures effectuées en ligne.(TAOUABIT, O., TOUHAMI, F., & ELMOUKHTAR, M. (2023).Nous expliquons ceci par le manque d'utilisation des citoyens des outils informatique, du manque de compétence informatique ou encore le manque de communication (TIC).Un autre obstacle qui persiste aussi c'est la sécurité et la protection des données personnelles des citoyens, un défi majeur auquel le gouvernement essaye de faire face à travers la mise en place d'une stratégie de collaboration entre l'ensemble des acteurs publics marocain dans le but de réussir cette transition numérique et atteindre les 100% à l'horizon de 2025.

2.2.2 Plan d'action et recommandation

Malgré l'effort déployé par l'état marocain pour réussir la digitalisation de l'administration marocaine et le secteur public, nous sommes toujours loin de l'objectif final. Ceci s'explique par toutes les causes que nous avons citées auparavant et aussi par une autre cause majeure que nous n'avons pas cité qui est le manque d'innovation en matière de création et accompagnement de start up. Nous tenons à rappeler aussi que la transformation numérique se base sur deux piliers :

❖ **La connectivité** c'est les infrastructures télécoms que nous devons développer car aujourd'hui on se base uniquement sur l'effort des opérateurs et l'effort de l'ANRT grâce au service universel.

❖ **L'open data** : constitue la base des start ups et leur permet d'accéder à toutes les données liées aux différents secteurs d'éducation, de gouvernance, et d'environnement.

Parmi les principales recommandations à suivre selon la société financière internationale (IFC) nous citons l'ouverture du marché public devant les starts ups, une première au Maroc qui encouragera l'innovation et le développement du digital au Maroc. Ensuite la fibre optique et le développement de l'infrastructure du télécom. L'état doit penser à solliciter les trois opérateurs marocains à partager leurs infrastructures chose qui permettra à l'état d'économiser 40% de financement des projets par rapport à la connectivité d'où l'accélération du développement digital au Maroc

3. La résistance au changement

3.1. Les facteurs de résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail

3.1.1 Méthodologie

Après la crise du covid 19, le Maroc s'est démarqué par l'accélération du développement du digital et ses usages. Les services publics et les entreprises ont adoptés en un temps record des solutions digitales déployées par l'ADD ce qui prouve l'accélération du champ e-gov au Maroc. Cependant ce changement radical n'a pas été aussi simple que ça, pour l'état comme pour les salariés et fonctionnaires qui jusqu'aujourd'hui ont du mal à s'adapter avec les nouvelles pratiques numériques et refusent carrément ce changement. Pour mieux cerner cette problématique nous avons effectué une étude qualitative sous forme d'entretien semi-directif avec 32 chefs services occupant des postes de responsabilité au sein de 32 administrations publiques dans la région de Meknès-Fès.

Notre travail de réflexion pendant la phase d'entretiens semi-directifs et de la documentation s'est basé sur le cadre théorique de la transformation digitale des administrations publiques et avait pour but essentiel d'appréhender l'approche de résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail en se basant sur un outil d'évaluation déjà préétabli dans la revue de littérature.

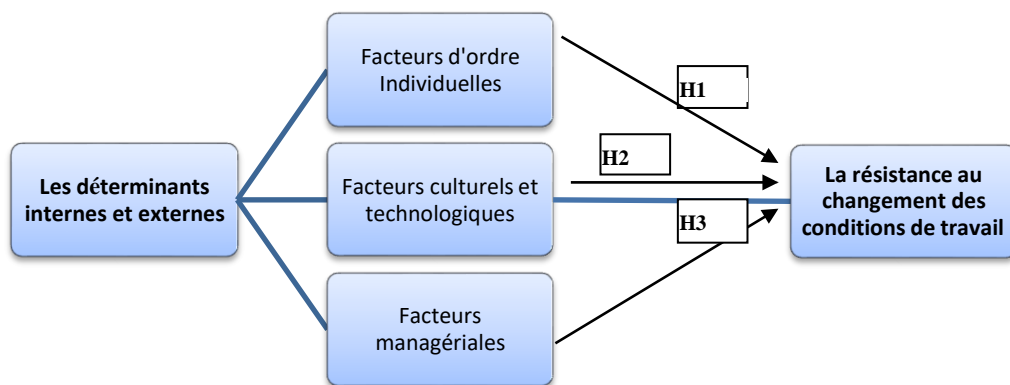
Cette étude porte dans un premier temps sur l'analyse du profil et la fonction du sujet interviewé dans un deuxième temps l'identification du degré actuel de digitalisation de chaque administration. Ensuite identifier le ressenti global des collaborateurs après l'insertion du digital au sein du protocole administratif. Finalement nous allons analyser les réponses obtenues liées aux plaintes et aux troubles psychiques dont se plaignent les fonctionnaires,

ceci nous permettra de répondre à notre problématique centrale et vérifier les trois hypothèses que nous avons fixées au départ. Notre processus d'analyse à savoir les trois phases, la pré-analyse, la codification et l'analyse quantitative en tant que telle a été effectué avec le logiciel Nvivo 12.

3.1.2 Modèle conceptuel de recherche

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons construit notre propre modèle conceptuel adapté essentiellement avec les objectifs de notre recherche. La figure n°2 présente le modèle conceptuel utilisé. Dans ce qui suit, nous présentons les hypothèses de la recherche

Figure : 2 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Construit par l'auteur

H1 : Les fonctionnaires âgés de plus de 45 ans auraient tendance à se plaindre des nouvelles méthodes de travail numériques faute d'un manque d'adaptation aux outils numériques.

H2 : Il y'aurait un manque de gestion et de formation des compétences en matière du digital.

H3 : Les fonctionnaires craindraient la remise en question de leur savoir et savoir-faire en abordant de nouvelles méthodes de travail numérique.

3.1.3 Guide d'entretien

Pour avoir une idée de la perception des fonctionnaires marocains sur la transformation digitale et pour identifier les causes de leur résistance au changement des conditions de travail, nous avons décidé de nous orienter vers une étude qualitative adaptée à notre problématique de recherche qui porte sur l'analyse du ressenti des fonctionnaires au phénomène de la transformation digitale des administrations publiques. Nous avons créé un

guide d'entretien (Voir l'annexe 1) comprenant toutes les questions pertinentes pour faire ressortir les ressentis des sujets par rapport aux obstacles liés à la transformation digitale. Après avoir collecté fidèlement les données brutes du terrain et intégralement retranscrites nous avons procédé ensuite à l'étape du codage à l'aide du logiciel Nvivo 12.

Après avoir présenté les résultats de l'analyse de notre entretien semi-directif, (Voir annexe 2) nous allons procéder à l'analyse des données et la présentation des résultats. Notre population se compose de 32 personnes, dont 12 femmes et 20 hommes occupant tous des postes de responsabilité (chef de services), et ayant sous leur responsabilité en moyenne 5 subordonnés. La fourchette d'âge des personnes interrogées s'étalant entre 35 pour le plus jeune et 60 ans pour le plus âgé.

3.2. Analyse des données et résultats

3.2.1 Le degré de digitalisation

La Plupart des administrations publiques de la région de Meknès Fès sont actuellement en pleine phase de transformation digitale. Aucune administration n'est totalement traditionnelle. En revanche aucune administration n'est totalement digitalisée.

3.2.2 La digitalisation des services publics.

Une grande partie des réponses obtenues renvoie à une vision positive de la digitalisation de l'administration publique. Les termes utilisés sont (Évolution, gain, avantages, optimisation, réduction de coûts) des termes qui dévoilent une vision assez avantageuse de la part des sujets interrogés. Entre autres 5 Personnes seulement ont évoqué des termes négatifs à l'idée de la transformation digitale comme par exemple (capacité d'adaptation, changement radical).

Ceci nous mène et à conclure que la majorité sont conscients de l'importance du processus de transition numérique au sein services publics marocains.

3.2.3 Le ressenti global

L'impact de la transformation digitale diffère d'une personne à une autre. L'impact dépend de l'âge du fonctionnaire et sa capacité d'adaptation à l'utilisation des nouvelles méthodes de travail particulièrement les personnes au-delà des 45 ans. Éventuellement c'est ce que nous avons pu conclure à travers l'analyse des réponses aux questions relatives à l'impact de la transition numérique sur les relations sociales, la qualité de vie au travail et le ressenti des subordonnés des personnes interrogées après le lancement du processus de digitalisation.

Concernant l'impact de la transition numérique sur le travail nous avons souligné des réponses négatives relatives à la capacité d'adaptation aux nouvelles pratiques numériques et

la charge de travail qui devient assez importante surtout que le dilemme majeur de la transformation digitale c'est l'urgence et l'immédiateté de l'application du processus de transformation. Ceci implique une grande charge de travail et un niveau d'adaptation assez élevé ce qui entraîne la saturation et l'épuisement des fonctionnaires. (Anne RICHARD, 2018). Les relations sociales selon la majorité des personnes interrogées n'ont pas été très impactées, le côté humain s'absente d'avantage à fur et à mesure que le processus de digitalisation progresse.

3.2.4 Les troubles psychiques liés à la transition numérique

Pour répondre à notre problématique de recherche « Quels sont les causes de résistance des fonctionnaires à la transformation digitale nous avons demandé aux chefs de service est ce qu'ils ont reçu des plaintes de la part de leurs subordonnés au sujet de la transition, si oui, lesquelles.

Effectivement, la plupart des plaintes sont relatives à la grande charge de travail à un niveau de stress très élevé et surtout à la remise en question des compétences, du savoir et du savoir-faire des fonctionnaires surtout les plus âgés. Les personnes ayant l'âge compris entre 35 et 45 ans ne déclare pas ce ressenti contrairement à ceux au-delà de 45 ans estiment que leur savoir-faire est remis en question faute manque d'adaptation aux nouvelles technologies et méthodes de travail numériques ceci s'explique par le fait que les personnes au-delà de 45 ans n'ont pas eu l'occasion de s'approprier avec les nouvelles technologies des leurs jeunes âges contrairement à la nouvelle génération.

Comme nous l'avons mentionné au niveau de la revue de littérature le switch du traditionnel au digital nécessite l'adaptation des compétences de façons opérée. Sinon cela peut former un obstacle et donne lieu à un manque de confiance en soi chez le fonctionnaire (Vincent DUCREY, Emmanuel VIVIER, 2019). Donc nous pouvons émettre le constat suivant, que le digital remet en question les compétences et le savoir-faire de chacun et constitue réel risque de troubles psychologiques. (Tristan KLEIN, Daniel RATIER, 2012)

Donc en se basant sur les résultats obtenus de notre enquête et en ce référant à la littérature nous pouvons valider la première et la troisième hypothèse que nous avons soulignée au départ de notre recherche.

- ✓ **H1 : Les fonctionnaires âgés de plus de 45 ans auraient tendance à se plaindre des nouvelles méthodes de travail numérique faute d'un manque d'adaptation aux outils numériques.**

✓ **H3 : Les fonctionnaires craindraient la remise en question de leur savoir et savoir-faire**

Quant à la deuxième hypothèse nous avons essayé de la tester à travers l'analyse des réponses de nos sujets à-propos des principales causes et des freins potentiels de développement de la transformation digitale au sein des services publics. En réponse tous les chefs de service se sont mis d'accord sur l'obligation de la formation et la gestion des compétences des fonctionnaires en matière de digitale et d'utilisation des outils numériques et informatiques et aussi l'importance du suivi psychologique des fonctionnaires tout au long de la période de transition. Quant aux freins, ils peuvent être des freins managériaux liés à la manière dont le responsable aborde le processus de transition au sein de son service. Cela donc implique de revoir les méthodes de travail, de gestion et d'organisation avant l'élaboration de la transition. (Quentin FRANQUE, Benoît ZANTE, 2019) plus exactement le rôle du responsable lors du transition digitale sera de réussir à standardiser les pratiques en les convergent vers un modèle digital tout en cohabitant les différentes générations occupant son service. (Pierre LATOUR, 2015) De manière générale nous constatons que réellement le digital remet en question le savoir-faire des fonctionnaires et constitue un facteur de risque psychosociaux. (Tristan KLEIN, Daniel RATIER, 2012).

Finalement nous pouvons conclure que la deuxième hypothèse est vraie et que l'une des causes principales de la résistance est le sentiment de dépassement que ressentent les fonctionnaires lors de l'insertion de la stratégie de digitalisation au sein des administrations. Cependant il existe une autre cause de résistance qui n'a pas été évoquée par nos répondants c'est la peur d'être remplacée par un robot ou un logiciel. Ce sentiment de frustration par rapport à la possibilité de substitution du fonctionnaire par une machine peut aussi constituer un facteur majeur de résistance.

Conclusion

A travers les données collectées de l'étude réalisée, nous pouvons conclure que les fonctionnaires marocains refusent le changement des conditions de travail par le biais de la transformation digitale car ils souffrent d'un manque d'adaptation via les outils numériques d'une part et d'autre part, la tâche d'adaptation pour les personnes au-delà de 45 ans est plus compliquée car ils ne sont pas familiarisés avec les outils numériques depuis leur jeune âge, contrairement aux jeunes d'aujourd'hui, pour des raisons économiques et sociales, ils s'orientent plus vers le numérique.

Pour que ce travail ait plus de valeur nous avons analysé les réponses de 32 chefs de service à

propos de la préconisation à suivre afin de limiter la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail lors de la transition digitale.

Selon les résultats obtenus, les préconisations proposées par les chefs de service sont de mettre un plan d'accompagnement et de formation pour tous les fonctionnaires avant d'entamer le processus de transformation digitale, pour mieux profiter des avantages du digital et éviter la perte de temps et surtout éviter la contre-production. Car comme nous l'avons bien mentionné précédemment la maîtrise des outils digitaux signifie la réduction des coûts, le gain du temps et plus de performance.

Dans un deuxième temps, il va falloir adapter l'organisation à l'évolution des méthodes de travail. Lors du changement, le responsable doit avoir une nouvelle posture aussi. Il doit gérer l'introduction de la transition à ses collaborateurs et rester à leur écoute pour tous type de réflexion et doit assurer le suivi psychique des fonctionnaires tout au long de la phase de digitalisation.

En troisième lieu, il va falloir penser à améliorer les conditions de travail des fonctionnaires et penser à leur confort. Par exemple du moment où la personne passe 8h de travail assis devant un écran, il va falloir mettre à sa disposition des sièges confortables afin de limiter les douleurs dorsales et aussi équiper les services des écrans ordinateurs avec protection contre les reflets. En pause équiper les services de salles de détente afin de permettre aux fonctionnaires de se déconnecter un peu du monde numérique.

Finalement il ne faut pas négliger le choc intergénérationnel dont subissent les personnes âgées. Il va falloir sensibiliser tous les collaborateurs du fait que les personnes âgées sont plutôt réticentes à l'idée de numérisé le protocole de travail. Donc les collaborateurs les plus jeunes doivent être conscients de ce dilemme et doivent soutenir et accompagner les collaborateurs les plus âgés afin de réussir le processus de transformation.

Du point de vue de l'état marocain, La stratégie établie afin de réussir la transformation digitale des administrations marocaines et selon l'agence de développement digital au Maroc ADD afin de limiter cette résistance et de réussir la transformation digitale horizon 2025 est :

- ❖ Assurer la formation aux nouveaux métiers du digital et développement des talents digitaux.
- ❖ Mettre en place une infrastructure numérique moderne.
- ❖ Accélérer l'adaptation du cadre réglementaire
- ❖ Instaurer une culture du digital dans le pays et développer la confiance numérique.

- ❖ Ces préconisations sont probablement efficaces pour la transformation digitale de l'administration marocaine, cependant les questions qui s'imposent sont :
- ❖ Est-ce que les différents acteurs marocains du secteur publics marocains sont-ils prêt à s'investir pleinement pour atteindre cet objectif ?
- ❖ Est-ce que l'état marocain a-t-il les moyens financiers pour supporter cette transition ?

Annexe 1 : Guide d'entretien de l'étude qualitative

Thème	N°	Formulation des questions
Profil et fonction de l'interviewé	1	Quel est votre genre ?
	2	Quel âge avez-vous ?
	3	Quelles fonctions exercez-vous ?
	4	Combien d'employés avez-vous sous votre responsabilité ?
	5	Combien de collaborateurs avez-vous sur votre site ?
La digitalisation du service	6	Dans quel degré de digitalisation votre service se trouve t'il actuellement ?
	7	Selon vous en quoi l'insertion du digital est-elle bénéfique pour l'administration publique ?
Ressenti global	8	Selon vous La TD a-t-elle eu un impact sur les relations sociales au travail ?
	9	La TD a-t-elle impacté votre qualité de vie au travail ?
	10	Selon vous, quels est le ressenti général de vos subordonnés lors de la transition numérique de votre service ?
Les troubles psychiques liés à la transition numérique et préconisation	11	Avez-vous identifié des résistances ou des plaintes de la part de vos collaborateurs ?
	12	Si oui, quels sont ces plaintes ?
	13	Selon vous quels sont les causes de ces plaintes ?
	14	Quels pourraient être selon vous les freins potentiels au développement de la transformation digitale de l'administration publique au Maroc ?
	15	Selon vous quels sont les préconisations à suivre afin de limiter les troubles psychiques donnant lieu à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail lors de la transition digitale de l'administration publique Marocaine ?

Annexe 2 : Le tableau de synthèse des profils des personnes interrogées

Établissement	Qualité	Date d'entretien	Durée d'entretien
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service de recherche et développement	08/05/2023	18 min
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service des affaires juridiques et contentieux	08/05/2023	15 min
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service des marchés et de la comptabilité	08/05/2023	15 min
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service financier	08/05/2023	15 min
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service de suivi et évaluation des RE	09/05/2023	15 min
Agence du bassin hydraulique de sebou	Chef de service Gestion et Développement des Ressources en Eau	09/05/2023	15 min
ONEP Meknès	Chef du département étude et équipement	17/05/2023	15 min
ONEP Fes	Chef du département planification et stratégie	17/05/2023	15 min
RADEM	Chef département eau	18/05/2023	15 min
RADEM	Chef de service des ressources humaines	18/05/2023	15 min
RADEM	Chef de service des relations clients	18/05/2023	15 min
RADDEF	Chef département eau	22/05/2023	15 min
Direction provinciale de Meknès	Chef de service des affaires administratives et	06/03/2023	15 min

	financières		
Direction générale de la santé Fès-Meknès	Chef de service des systèmes d'information	09/03/2023	15 min
Direction générale de la santé Fès-Meknès	Chef de service de l'aménagement du territoire et de l'équipement	09/03/2023	15 min
Direction générale de la santé Fès-Meknès	Chef de service des sessions des conventions et de la documentation	09/03/2023	15 min
Direction générale de la santé Fès-Meknès	Chef de service des ressources humaines	13/03/2023	15 min
Direction provinciale de Meknès	Chef de service des ressources humaines	16/03/2023	15 min
Direction régionale des eaux et forêts de Fès	Chef du service partenariat pour la conservation et le développement des ressources naturelles	17/03/2023	15 min
Direction provinciale des eaux et forêts de Meknès	Ingénieurs	17/03/2023	13 min
Chambre d'agriculture de Meknès	Service Développement agricole	20/03/2023	10 min
Conseil régional de Fès	Service environnement	02/02/2023	15 min
École nationale de l'agriculture	Chef de service administratif et financier	06/02/2023	10 min
Direction régional de la culture de Meknes	Chef de service recouvrement	15/02/2023	14 min
Direction provinciale de la culture de Meknes	Chef de service des affaires culturelles	15/02/2023	14 min
Direction provinciale	Directeur provinciale	15/02/2023	18 min

de la culture de Meknes			
Direction provinciale de la culture de Meknes	Chef de service administratif	15/02/2023	16 min
Direction provinciale de la culture de Meknes	Chef de service des relations à l'étranger	15/02/2023	14 min
Direction régionale de l'équipement	Chef de service financier	12/01/2023	13 min
Direction régionale de l'équipement	Chef de service des ressources humaines	12/01/2023	15 min
La Chambre de Commerce et d'Industrie Fès et Meknès	Chef de service financier	20/01/2023	15 min
La Direction nationale de météorologie	Chef de service ressources humaines	27/01/2023	15 min

BIBLIOGRAPHIE

- **Agarwal R et Karahanna E. (1998).**« On the multi-dimensional nature of compatibility beliefs in technology acceptance »
- **Bégin, L. et Boivert, H. (2002).**«The internal Factors that can make or break e-commerce implementation », CMA Management, Hamilton, Apr, Vo1.76, Iss.2, pg.22-25
- **Brown, D. (2005).** Le gouvernement électronique et l'administration publique. Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 71(2), 251–266.
- **Calay, V., Mosty, M., & Paque, R. (2019).** La digitalisation de l'administration publique wallonne. État des lieux et perspectives (No. 29; pp. 1–108). Institut wallon –
- **COCH, L. & FRENCH, J.R.P., (1948),** « Overcoming resistance to change, Human Relations »de l'évaluation, de la prospective et de la statistique.
- **DUCREY Vincent et VIVIER Emmanuel.(2019).**Le guide de la transformation digitale, Paris, Éditions Eyrolles, “Institute collection”, 2019, 337
- **EL ghazouli, S., & EL khalkhali.(2019).** : Les principaux déterminants d'adoption du Commerce Electronique par le Consommateur Marocain. International Journal of Business and Technology Studies and Research, V. 1, N. 2, 16 ages, ISSN 2665-7716
- **FAYON David et TARTAR Michaël.(2014).** Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise,Tours, Pearson France, 300.
- **FRANQUE Quentin et ZANTE Benoît.(2019).** Les défis de la transformation digitale : 27 décideurs de l'industrie témoignent de leur expérience, Malakoff, Dunod, 2019, 224.
- **Grönlund,Å & Horan,T.A.(2005).** Introducing e-Gov:History, Definitions, andIssues. Communications of the Association for Information Systems, 15.
- **HABBANI. S & ZIAT. A (2022)** «La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2» pp : 1245 - 1259
- **HADHADJ René David.(2009)**Leader 3.0 : préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digital, Paris,Afnor éditions, 157.
- **Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante C. A. (2020).** A SystematicReview of the Literature on Digital Transformation : Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. Journal of Management Studies.
- **Hess, T., Matt, C., Benlian, A., &Wiesböck, F.(2016).** Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2).
- **HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023).** Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).

- **KLEIN Tristan.(2012).** (Centre d'analyse stratégique) et **RATIER Daniel** (Direction générale du travail), L'impact des TIC sur les conditions de travail, Paris, La Documentation Française, "Rapports et documents de la Direction Générale du Travail",N°49,2012.
- **LATOUR Pierre.(2015).** La génération Y en entreprise, Paris, Books on demand, Coaching Pro, (50Minutes), p 32.
- **Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos,P. (2018, March).** Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In World Conference on Information Systems and Technologies (pp. 411-421).
- **RICHARD, Anne.(2018)**« Impact de la transformation digitale sur les conditions de travail », Eluceo, 16 février 2018.
- **Roland berger.(2015).** The digital transformation of industry ,p 11
- **R.SOPARNO. (2013).** « Les effets de stratégies de changement organisationnels sur la résistance des individus »
- **Sébastien, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N.O.(2017).**How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. MIS Quarterly Executive.
- **Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R., & Kane, G.C.(2017).** Mastering the digital innovation challenge. MIT Sloan Management Review, 58(3), 14.
- **TAOUABIT, O., TOUHAMI, F., & ELMOUKHTAR, M. (2023).** Transformation digitale de l'administration publique au Maroc et son impact sur l'expérience utilisateur : Cas des services rendus aux notaires par l'Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 384-401.
- **TRAORE.S & AL.(2023).** «Digitalisation et performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) du District de Bamako.», Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 4:Numéro 9 » pp: 144–165.
- **Vial,G.(2019).**Understanding digital transformation : A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems Review.
- **Thompson, R.L., Higgins, C.A et Howell, J.M.,(1991).**«Personal computing : Towards a conceptual model of utilization », MIS Quarterly, vol°15, n°1, 125-142