

Le processus de transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines : étude qualitative exploratoire

Digital transformation process within Moroccan public administrations : a qualitative research

TARRIKO Dalila

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain-Sbaa

Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire LARMIG

Date de soumission : 23/12/2024

Date d'acceptation : 05/03/2025

Pour citer cet article :

TARRIKO D. (2025) «Le processus de transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines : étude qualitative exploratoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 1 – 22

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15313413>

Résumé

Pour répondre aux exigences d'un environnement changeant, la gestion des organismes publics a connu des évolutions cruciales. D'où la mise en place des administrations électroniques, et de nos jours, le pilotage des processus de transformation digitale ayant pour objectif la dématérialisation des services publics.

Dans l'objectif d'examiner le processus de transformation digitale adopté par les organismes publics marocains, nous avons mené une étude qualitative exploratoire ayant pour cible des chefs hiérarchiques et des cadres supérieurs issus des services publics centraux et extérieurs. Toutefois, du fait de la difficulté d'interviewer cette catégorie de fonctionnaires et que les mêmes directives sont appliquées dans les différents organismes publics, nous nous sommes limités à onze entretiens semi-directifs effectués au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra où se situe la capitale administrative du Maroc. Il est à souligner que les entretiens effectués étaient fructueux grâce aux forces de l'approche qualitative en matière de recueil des données.

Mots clés : « Administration publique » ; « Gestion de Changement » ; « Transformation digitale »

Abstract

This paper aims to contribute to the extant literature regarding digital transformation. It consists on an exploratory qualitative research about digital transformation process within Moroccan public administrations.

To answer the research question, an investigation has addressed managers and senior executives of central and external public departments in Rabat, the capital of Morocco. Indeed, the qualitative approach remains the most appropriate to examine the process in depth. Therefore, the study was conducted using semi-structured interviews. It was an opportunity to encourage discussion with interviewees and understand different perspectives of the research subject. Actually, eleven managers and senior executives accepted to contribute to the present research. As the same guidelines are applied in public administrations and given the difficulty to interview this category of officials, the investigation has been limited on eleven respondents. However, thanks to the strengths of the qualitative approach, relevant findings were reported.

Keywords : « Public administration » ; « Organizational change » ; « Digital transformation »

Introduction

La complexité de la gestion des administrations publiques a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs au cours des dernières décennies. A l'ère numérique, les progrès incessants des Technologies d'Information et de Communication et d'internet ont renforcé les réflexions sur le rôle crucial de l'avancée technologique dans la modernisation des administrations publiques ce qui a donné naissance à l'administration électronique ou l'e-administration pour s'orienter ensuite vers des transformations profondes et globales consistant en la digitalisation des administrations publiques et, par conséquent, la dématérialisation des services administratifs.

S'agissant du Maroc, l'instauration d'un e-gouvernement et la transformation digitale des administrations publiques sont au cœur des réformes menées pour moderniser le secteur public ces dernières années. Dès lors, dans l'objectif de repérer les caractéristiques du processus de transformation digitale mené par les organismes publics marocains et soulever les difficultés y afférentes, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire ayant pour cible des chefs hiérarchiques et des cadres supérieurs expérimentés issus des services centraux et des services extérieurs. Cependant, la difficulté d'interviewer cette catégorie de fonctionnaires et du fait que les mêmes directives sont adoptées dans les directions centrales et transmises aux services extérieurs, nous nous sommes limités à onze entretiens semi-directifs. Néanmoins, il est à noter que la force de l'approche qualitative en matière de recueil de données et la liberté d'expression offerte par les entretiens semi-directifs, nous ont permis d'appréhender profondément notre problématique. En outre, ces interviews ont été effectuées au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra où se situe la capitale administrative du Maroc ce qui confère plus de robustesse à nos résultats. En effet, l'objectif de ce travail de recherche est de répondre à la problématique ci-après : *quelles sont les caractéristiques du processus de transformation digitale adopté par les administrations publiques marocaines et quelles sont les difficultés y afférentes ?*

Le présent article est organisé comme suit. Une revue de littérature sera présentée en premier lieu pour aborder la transformation digitale dans le contexte marocain ainsi que le modèle de pilotage initié par Delorme et Djellalil (2015) dans leur ouvrage « Transformation digitale ». Ce modèle inspiré de la Théorie Organisationnelle d'Eric Berne sera exploité au niveau de la partie empirique.

Puis, nous allons présenter la méthodologie de recherche et le modèle déployé pour concevoir le guide d'entretien et examiner le processus de transformation adopté par les administrations publiques marocaines.

Enfin, la dernière partie aura pour objectif d'exposer et discuter les résultats et les propos des enquêtés et ressortir des conclusions significatives.

1. Revue de littérature

1.1. Organismes publics et changement organisationnel

En se référant à l'*Organisation Scientifique du Travail* instaurée par Taylor, la force d'une entreprise n'est pas dans sa capacité d'adaptation, mais dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable (Cordelier et Montagnac-Marie 2008). Ainsi, jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle, le changement organisationnel a été conçu uniquement pour faire face aux imprévus. Toutefois, dans un monde en mutation rapide, il s'est avéré que le changement est inéluctable. La conduite du changement est devenue un invariant du management (Thevenet M.1988). Comme l'a souligné Orlikowski 1996 et Bazet et al. 2008, le régime du changement est devenu le régime ordinaire des organisations contemporaines. Il est « *désormais envisagé comme une posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent* » (Pesqueux 2008).

V. Perret (2003) distingue trois phases de développement du changement organisationnel. La première phase a été caractérisée par une prise de conscience de l'importance du changement pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Dès lors, l'idée de concevoir un modèle d'organisation universel et définitif a été abandonnée. Dans la deuxième phase, la question de la capacité à changer de l'organisation a été soulevée. D'où provient la conception « déterministe » qui voit dans les pressions de l'environnement et les facteurs externes, le principal moteur des transformations organisationnelles ainsi que l'approche « volontariste » opposée qui met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques comme facteur de transformation de l'organisation. Quant à la troisième phase, V. Perret rejoint les critiques faites à l'égard des conceptions volontariste et déterministe du changement pour reconnaître la complémentarité des pôles de permanence et de changement au même titre que leur opposition ce qui constitue les mécanismes générant la dynamique organisationnelle (Ford et Backoff, 1988 ; Van de Ven et Poole, 1988 cités par V. PERRET 2003).

Quant aux organismes publics, plusieurs sont les facteurs contraignants ayant impulsé le changement dans la gestion des organismes publics notamment le contexte politique, les

contraintes budgétaires, un citoyen de plus en plus exigeant ainsi qu'un besoin accru de sécurité et de traçabilité. Pour les managers publics, le contexte politique s'avère la contrainte la plus importante en raison de ses répercussions directes sur les orientations stratégiques et le mode de gestion des administrations publiques. En effet, la gestion des services publics doit être en cohérence avec les choix politiques ce qui renforce la complexité de la gestion de ce type d'organismes.

S'agissant des contraintes budgétaires, il est à noter que la gestion financière des administrations publiques dépend du budget accordé par l'Etat. En effet, chaque décideur public est tenu d'allouer judicieusement ses ressources à ses dépenses. D'où provient l'importance des réformes de modernisation pour optimiser la gestion des moyens financiers disponibles et, par conséquent, atteindre les objectifs fixés.

Quant au citoyen, l'assujetti, l'ayant droit, l'utilisateur voire le client des services publics dont les qualifications changent en fonction de l'évolution de la gestion des organisations publiques, il est de plus en plus exigeant. De nos jours, l'utilisateur-client est le terme que beaucoup de chercheurs emploient pour désigner la nouvelle figure de l'utilisateur. « *De nombreuses observations conduisent à penser que la ligne jaune entre l'utilisateur et le client est en train d'être dépassée et même effacée* » (Chauvière 2006). Ainsi, l'utilisateur se positionne comme un client qui, influencé par l'évolution des Technologies d'Information et de Communication au quotidien, n'accepte plus les retards ou la lenteur des procédures. Par ailleurs, les chercheurs affirment l'existence d'une contrainte sous-jacente caractérisant la relation entre l'utilisateur et l'administration publique (Chevallier 1985). Il s'agit d'un client qui n'a pas la liberté de choisir son prestataire et qui se trouve contraint de faire recours aux administrations publiques. Dès lors, la modernisation des services rendus s'avère propice pour simplifier les démarches administratives, réduire les délais de traitement et, par conséquent, satisfaire le citoyen utilisateur-client.

De surcroît, les bases de données administratives constituent les données de toute une nation. Ainsi, une nouvelle obligation s'ajoute. Il s'agit de garantir la sécurité des données des utilisateurs. Dès lors, des outils sécurisés et des systèmes d'information solides doivent être mis en place pour pouvoir protéger les données confidentielles des citoyens. En outre, dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques et pour répondre aux attentes des citoyens en matière d'information et de communication politique, toute opération doit être conservée et appuyée par des éléments justificatifs pour des besoins de reporting, de contrôle interne, d'audit et d'inspection.

1.2. La transformation digitale des administrations publiques

Le développement de l'outil digital a déclenché une véritable révolution dans les quatre coins du monde. C'est une révolution industrielle, économique, sociologique et humaine régie par ses propres règles (Delorme et Djellalil 2015). En fait, le terme « transformation » s'avère le plus approprié pour désigner ce changement majeur permettant de tirer parti de l'ère numérique. Il est à souligner qu'une transformation se différencie par son importance et par l'ampleur des modifications effectuées (Brassard 2003). En effet, Les sociétés contemporaines ont été amenées à s'engager dans une course à la digitalisation. D'où un besoin accru aux modes d'interaction digitale avec l'administration publique. Il est à noter que la transformation digitale permet l'intervention de plusieurs acteurs et assure le passage à la co-production des services publics dans la conception et même le financement d'un service public (Scupola et Mergel, 2022). L'exemple éloquent est celui des partenariats public-privé qui ont démontré leur efficacité dans le montage et l'exécution de plusieurs projets.

La digitalisation est une forme d'innovation technologique (Abriane, et al., 2021) qui marque une maturité dans la gestion des administrations publiques. Elle C'est une transformation globale qui devrait affecter l'ensemble de l'organisation et non uniquement un service ou une tâche d'une manière singulière (Scupola et Mergel, 2022). Il s'agit d'apporter des changements majeurs aux techniques de management et à l'exécution des opérations journalières (Ylinen et Pekkola 2019). D'après Lindgren et Van Veenstra (2018), c'est un processus multidimensionnel qui implique des changements, non seulement, en matière de technologie, des processus et des aspects organisationnels, mais aussi, au niveau institutionnel notamment dans la loi et les responsabilités tout en s'appuyant sur les principes de transparence et d'ouverture ainsi que l'engagement des parties prenantes particulièrement les usagers. De surcroît, la transparence et l'ouverture constituent les principes cardinaux de la transformation digitale. A titre d'exemple, comme l'a souligné Benjamin et WW Potts (2018), juste l'idée de communiquer et de partager le travail des membres du gouvernement sur les réseaux sociaux est révolutionnaire. En addition, les décideurs doivent être conscients que le processus de transformation digitale est introduit au niveau de plusieurs structures et dépend de leur interaction. Ainsi, la transformation d'une entité est tributaire des pratiques et des comportements des autres entités (Omara et al. 2017).

Une étude quantitative exploratoire, menée sur le contexte Chinois, confirme l'impact positif de la transformation digitale sur la performance des secteurs de grande utilité publique (eau, électricité et gaz) en termes de productivité, réduction des coûts et l'encouragement à

l'innovation (Wang et Xia 2024). En outre, Amankwaa et al. (2024) concluent qu'au Ghana, une telle transformation permettra d'optimiser la prise de décision et clarifier les processus à suivre pour une gestion optimale de l'eau et de l'infrastructure y afférente. Aussi, les services rendus pourraient être améliorés à travers la facturation électronique et des plateformes d'engagement (Amankwaa et al. 2024). De surcroît, face au changement climatique et aux crises environnementales, le pilotage d'un processus de transformation digitale s'avère la solution adéquate pour une gestion solide et durable de l'eau. Et ce, en permettant de bien définir la demande sur l'eau et toute information utile à la prise de décision ainsi que les nouveaux investissements possibles (Walter, 2024). Kitole et al. (2024) confirment que la digitalisation peut profiter aussi à l'agriculture en offrant aux fermiers les informations pertinentes et en temps réel pour rendre leurs sols fertiles. En addition, ils recommandent une collaboration avec les organismes de la micro finance pour promouvoir l'inclusion financière des petits fermiers et les intégrer dans la fintech à travers des applications bancaires mobiles par exemple. Il sied de noter que les capacités de l'outil digital pourraient contribuer également à assurer une sécurité alimentaire dans le monde (Sridhar et al. 2023 ; Kitole et al. 2024). En gros, la digitalisation offre une panoplie de solutions pour lutter contre la surexploitation des ressources naturelles, veiller à leur circularité et servir les objectifs du développement durable ce qui permettrait aux générations futures de bénéficier des richesses de la nature (Tilley et al. 2024).

D'autres secteurs peuvent tirer parti de la digitalisation notamment le transport public. Et ce, dans l'objectif de garantir un accès équitable à ce service de grande utilité et résoudre les problèmes y afférents (Werner et Lehan, 2023 ; Durand et al. 2023). Par ailleurs, une base de données unifiée pourrait être constituée pour faire interagir les différents acteurs du secteur et incorporer toutes les phases nécessaires à l'accomplissement des objectifs fixés (Werner et Lehan, 2023).

1.3. Modèle de pilotage de la transformation digitale

Pour piloter un processus de transformation digitale, une panoplie d'approches existe. Dans le présent papier, nous avons choisi de nous appuyer sur les axes du modèle initié par Delorme et Djellalil (2015) dans leur ouvrage « Transformation digitale ». Il a été exploité pour concevoir le guide d'entretien et examiner le processus adopté par les administrations publiques marocaines. Il est à souligner que les concepts de ce modèle ont été inspirés de la Théorie Organisationnelle d'Eric Berne, psychiatre américain et père de l'analyse

transactionnelle. Cette théorie est basée sur des éléments simples à savoir l'environnement, l'activité, les frontières externes et internes, les frontières majeures et mineures, le leadership et le Membership (les collaborateurs). Ainsi, Delorme et Djellalil ont instauré un nouveau modèle de pilotage de la transformation digitale destiné en principe aux entreprises. Néanmoins, en se référant au New Public Management qui consiste à faire usage des techniques issues du secteur privé dans le secteur public, nous allons l'exploiter pour réaliser notre étude qualitative.

D'après ce modèle, c'est en agissant sur cinq éléments cardinaux à savoir l'activité, le Membership, la culture et règles, le leadership et le customership qu'un processus de transformation digitale peut être mené. L'Activité désigne selon les auteurs, les domaines d'activités industrielles, les processus qui les portent et constituent la chaîne de valeur et les actifs stratégiques qui intègrent bien les données et les systèmes afférents. Le Membership permet d'instaurer la cohésion entre les collaborateurs. Ses ciments d'après les auteurs sont : la confiance ; le respect de la promesse ; la bonne régulation des processus relationnels internes et externes.

Pour expliquer le concept Culture et règles, les auteurs reviennent sur la définition d'Eric Bern. Ainsi, la culture et les règles sont composées de l'étiquette qui englobe les us, coutumes et des traditions comportementales à adopter au sein de la structure. Le caractère qui désigne la capacité de l'organisation à accepter des écarts par rapport à l'étiquette ainsi que la technique : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être collectifs.

Quant au Leadership, les auteurs reprennent les définitions d'Eric BERN. Ce dernier qui distingue le leadership historique du leadership actuel. Le leadership historique désigne le leader qui a créé l'entreprise et l'a structuré même s'il est décédé car il a marqué l'histoire de l'entité. Alors que le leadership actuel intègre : le leader responsable qui possède « le titre » et la légitimité au sein de l'entreprise par sa nomination et sa place dans l'organigramme.

Le Customership comme son nom l'indique désigne la clientèle. Toutefois, les auteurs soulignent que cela n'a rien à voir avec une classe d'âge. Il s'agit de l'aventure collective sur le web et elle a l'âge de son expérience avec un nouveau média lui ouvre de nouveaux horizons.

2. Contexte et méthodologie de la recherche

La transformation digitale des administrations publiques est au cœur des réformes de modernisation menées par le Maroc ces dernières années. Elle a pour objectif d'exploiter les

technologies de l'information et de la communication pour reconfigurer les processus, les rendre efficaces et efficients, totalement orientés au service du citoyen et de l'entreprise. D'après une étude documentaire menée sur les rapports officiels, deux principales stratégies nationales ont marqué le processus de transformation digitale des services publics. La stratégie « Maroc Numeric 2013 » marquée par le lancement du programme e-gouvernement et la mise en place d'une panoplie de services en ligne. Ainsi que la stratégie « Maroc digital 2020 » qui vise à s'ancrer dans la révolution digitale et à s'appuyer sur le numérique comme outil de transformation économique et sociale. Ce plan stratégique a préconisé la création de l'Agence de Développement Digital (ADD). Cet organisme est chargé de l'exécution des stratégies de l'Etat en matière de développement du digital, et de promouvoir l'usage des outils numériques auprès de l'administration, des entreprises et des citoyens.

Comme noté précédemment, le présent papier a pour objectif d'examiner en profondeur le processus de transformation digitale adopté par les administrations publiques marocaines. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche qualitative en s'appuyant sur les axes du modèle de transformation digitale exposé ci-dessus permettant de mieux cerner notre problématique. Nous aborderons ci-après les étapes ayant conduit à la réalisation de la partie empirique de ce travail, du choix de l'approche jusqu'à l'analyse du contenu qui consiste à transformer le discours oral en un texte et à aboutir à une base d'analyse permettant d'exploiter les propos des enquêtés et de ressortir des conclusions significatives.

2.1. Le choix de l'approche qualitative

« Rien n'est moins « donné » qu'une donnée ! » (Thiétart, 2014). En principe, le chercheur décide d'appuyer sa recherche soit sur des données primaires en cherchant ses propres données soit en se basant sur des données secondaires qui consistent en des données déjà disponibles. S'agissant de notre papier, nous avons choisi de travailler sur des données primaires du fait que ce type de données, provenant directement du terrain, reste plus proche de la vérité.

Pour mener une recherche empirique, trois approches se présentent, l'approche qualitative, l'approche quantitative ou la mixité des deux approches qui donne lieu à l'approche méthodologique mixte. Quant à la réalisation du présent papier, nous avons privilégié l'approche qualitative. Ce choix se fonde sur la capacité de cette approche à explorer les sujets de recherche et à établir le lien entre un large éventail de disciplines. Tenant compte du fait que la transformation digitale vise l'ensemble des services publics, l'approche qualitative reste la plus adéquate pour traiter le sujet de manière exhaustive et interpeler les différentes disciplines affectées. De plus, elle permet de rectifier les idées ou les interprétations

erronées et de rendre compte des éléments omis par le chercheur. Certes, elle est coûteuse en termes de temps. Toutefois, cette approche s'avère la plus appropriée pour aborder notre problématique et notre objectif de recherche qui vise à examiner en profondeur le processus de transformation digitale adopté par les administrations publiques marocaines. Il est vrai que la méthode qualitative est qualifiée de subjective du fait qu'elle repose sur l'interprétation des propos et sur les expériences individuelles des enquêtés avec l'objet de recherche, toutefois, elle encourage la liberté d'expression et permet, par conséquent, de tirer parti de l'expérience de chaque interviewé. Contrairement à l'approche quantitative qui se déroule suivant un cadre limité et dont les réponses sont traitées d'une manière statistique ce qui lui confère son caractère objectif.

2.1.1. Le choix de la méthode de recueil des données

L'entretien individuel est le moyen le plus courant pour la collecte des données dans le cadre d'une approche qualitative. Par ailleurs, trois types d'entretiens existent. L'entretien non directif qui consiste à proposer un thème à l'enquêté et lui laisser la parole sans l'interrompre par des questions. L'entretien directif qui s'appuie sur plusieurs questions précises et courtes suivant un cadre bien cerné. Et entre les deux, il existe l'entretien semi-directif qui s'appuie sur un nombre restreint de questions. En réalité, à travers l'entretien semi-directif, l'enquêteur cherche des informations précises mais il pose à l'interviewé des questions ouvertes pour lui laisser une liberté d'expression et collecter plus d'informations. Quant à notre recherche exploratoire, la stratégie de collecte des données s'est opérationnalisée en menant des entretiens individuels semi-directifs qui reposent sur des questions ouvertes bien sélectionnées pour chaque thème pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement autour de sa propre expérience avec l'objet de la recherche.

2.1.2. La conception du guide d'entretien

Etant donné que certaines pratiques du secteur privé peuvent être empruntées pour gérer le secteur public, notre guide d'entretien a été axé sur les cinq thèmes du modèle de transformation digitale exposé ci-dessus à savoir : l'activité, le Membership (collaborateurs), le leadership, la culture et règles et le customership. En effet, notre guide d'entretien a prévu, après l'introduction de l'enquêteur et de l'objectif de la recherche ainsi que la prise de contact, un nombre restreint d'interrogations par rapport à chaque thème pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement. Nos questions avaient pour but d'appréhender le processus de digitalisation adopté par le secteur public marocain et les difficultés de mise en

place par rapport à chacun de ces axes ainsi que la réaction des agents administratifs face au changement.

2.1.3. Présentation de l'échantillon

Quant à notre échantillon, nous avons ciblé des chefs hiérarchiques et des cadres supérieurs de plusieurs administrations publiques situées au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra dont se trouve la capitale administrative du Royaume. En effet, certaines personnes ciblées ont préféré ne pas répondre pour des raisons de confidentialité. Par conséquent, nous avons pu interviewer six chefs hiérarchiques et cinq cadres supérieurs expérimentés relevant des administrations centrales et des services extérieurs. Il est à souligner que nous nous sommes limités à onze répondants car à partir du neuvième interviewé, nous avons commencé à recevoir des réponses répétitives. Cela peut s'expliquer par le fait que les mêmes directives sont appliquées dans les différents organismes publics et que les directions centrales sont chargées de les transmettre aux services extérieurs.

Tableau n° 1 : Présentation de l'échantillon

	Durée d'entretien	Fonction	Type de service
Interviewé n° 1	46 min	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 2	1h28 min	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 3	1h02 min	Cadre supérieur	Central
Interviewé n° 4	1h50min	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 5	1h10min	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 6	1h40min	Cadre supérieur	Extérieur
Interviewé n° 7	1h20 min	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 8	48 min	Cadre supérieur	Extérieur
Interviewé n° 9	50 min	Cadre supérieur	Extérieur
Interviewé n° 10	1h00	Chef hiérarchique	Central
Interviewé n° 11	54 min	Cadre supérieur	Extérieur

Source : Elaborée par nos soins

2.2. L'analyse de contenu

L'analyse de contenu désigne la méthode d'analyse des données qui consiste à transformer le discours oral en un texte et construire une base d'analyse exploitable permettant d'étudier les propos des enquêtés. Cette méthode s'effectue en trois étapes : la retranscription des propos des interviewés, le codage des données retranscrites pour les classer selon des catégories d'analyse et, puis, l'analyse des données classées.

2.2.1. Retranscription des données

La retranscription constitue la première étape de l'analyse du contenu. Elle consiste à transformer les données recueillies sous forme d'un fichier audio en un texte brut sans aucune modification nommé « verbatim ». De nos jours, des solutions techniques et des logiciels d'aide à la retranscription des discours existent, cependant, dans le présent travail, nous avons procédé d'une manière manuelle en notons avec exactitude les enregistrements des propos des interviewés.

2.2.2. Codage des données

Le codage consiste à construire une grille d'analyse composée de critères et d'indicateurs nommés « catégories d'analyse » permettant de classer les données recueillies. Pour la présente recherche, nous avons procédé par un codage fermé du fait que les axes ont été prédéfinis en s'appuyant sur les piliers du modèle de transformation digitale présenté précédemment. Il s'agit d'une procédure déductive, contrairement à la procédure inductive qui nécessite un codage ouvert permettant d'identifier les catégories d'analyse à partir du texte « verbatim ».

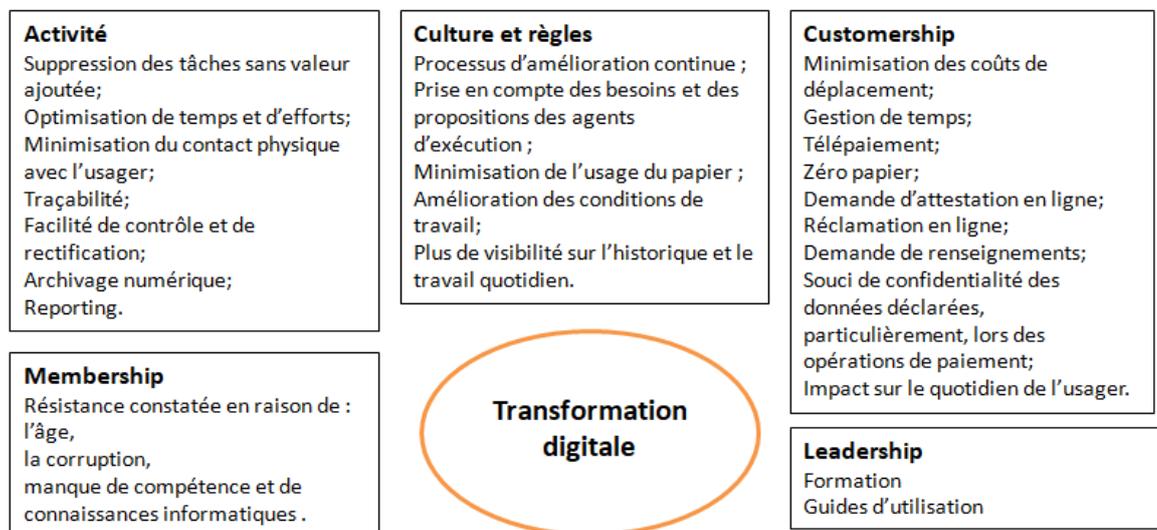
2.2.3. Analyse et traitement des données qualitatives

Finalement, les données issues de la phase du codage ont été analysées d'une manière sémantique classique sans faire recours aux logiciels de traitement de texte permettant d'analyser les données d'une manière statistique. En effet, nous l'avons réalisé à la main thème par thème notamment l'activité, le membership, le leadership, la culture et règles et le customership

3. Résultats et discussion

Les résultats de notre étude qualitative exploratoire seront présentés et discutés ci-dessous par thème. Par ailleurs la figure exposée ci-après synthétise les principales caractéristiques issues de notre étude qualitative sur le processus de transformation digitale mené par les administrations publiques marocaines.

Figure n°1 : Les principales caractéristiques de la transformation digitale menée par les administrations publiques marocaines



Source : Elaborée par nos soins

3.1. Activité

S'agissant de leur activité, nos interviewés confirment que la majorité de leurs tâches administratives ont été transformées ce qui influe véritablement sur leur travail quotidien. L'exemple éloquent est celui de l'archivage et la gestion des archives. « Grâce à cette transformation, nous parvenons à scanner les pièces physiques, les sauvegarder sous format électronique et à procéder aux analyses des données sans revenir aux pièces physiques. D'un autre côté, nous plastifions les originaux, ce qui permet de mieux organiser nos archives ». (Interviewé n° 3). Dans d'autres services centraux, où le reporting financier constitue le cœur du métier des fonctionnaires, la digitalisation simplifie la réalisation des documents exigés. « La digitalisation nous facilite la collecte des données, le traitement et la réalisation des rapports de bonne qualité sur le fond et sur la forme » (Interviewé n° 2).

Quant aux services extérieurs ayant un contact direct avec le citoyen usager-client, un enquêteur précise qu'il s'agit d'un grand soulagement. « On voit moins de personnes à faire la queue » (Interviewé n° 6). En effet, des améliorations cardinales ont été apportées par la transformation digitale aux services décentralisés. « Nous avons passé d'un travail complètement manuel à un travail en majorité informatisé. Le travail manuel induit en erreur et il reste difficile de tout vérifier et rectifier » (Interviewé n° 8).

En somme, la transformation digitale démontre clairement son efficacité et son efficacité dans l'administration publique « Toutes les tâches sans valeur ajoutée ont été supprimées » (Interviewé n° 7). « Toutes les tâches méritent d'être transformées en vue d'optimiser le

temps et l'effort notamment les tâches répétitives » (Interviewé n ° 5). De surcroît, les répondants s'accordent sur l'utilité de la digitalisation pour gérer les services annexes notamment la messagerie, la gestion des ressources humaines à travers des réseaux intranet. Néanmoins, certains services chargés de centraliser et communiquer l'information au public soulignent que des améliorations sont encore à apporter pour la bonne marche de leurs entités.

3.2. Membership

Quant aux collaborateurs, le degré d'adhésion aux processus de transformation digitale diffère d'un service à l'autre. Dans certains postes, les fonctionnaires s'engagent dans le processus de changement « *Dans notre service, tout le monde adhère, il y a une vraie volonté de changement. Ils sont eux demandeurs des applications avancées pour faciliter leurs tâches.* » (Interviewé n ° 2). Alors que dans d'autres services, certains fonctionnaires expriment une résistance notable au changement.

La résistance au changement peut avoir plusieurs interprétations. Certains enquêtés citent le facteur âge pour expliquer cette résistance. « *Nous avons rencontré des difficultés avec les fonctionnaires de l'ancienne génération. Ils n'ont pas la volonté d'apprentissage ou de faire les choses autrement tant que cela n'a aucun impact sur leur rémunération et leur avancement* » (Interviewé n ° 3). D'après un autre répondant, cela peut être dû aussi à l'insuffisance des connaissances de cette génération dans le domaine informatique (Interviewé n ° 8). Cependant, ce constat ne peut pas être généralisé, du fait que dans d'autres services, les responsables concluent que « *c'est une question d'intéressement et non pas d'âge. Il y a des anciens qui sont plus intéressés par le changement et qui font des efforts de recherche considérables* » (Interviewé n ° 6). Par ailleurs, d'après l'un des interviewés: « *Des fois la résistance est chez les jeunes aussi, il ne faut pas croire que c'est toujours l'ancienne génération qui résiste au changement. C'est lié au parcours du fonctionnaire et au soulagement apporté par la transformation. Généralement, dès que les gens voient l'impact positif, ils s'inscrivent dans le processus de changement. Cela valorise leur travail, ils font plus de réflexion. Et ils sont soulagés* » (Interviewé n ° 7).

Un autre facteur de résistance a été soulevé par nos répondants à savoir la corruption. En réalité, ce fléau existe dans les quatre coins du monde ce qui engendre le refus de certains fonctionnaires de mauvaise foi des processus de transformation. « *Ceux qui se sont habitués aux comportements frauduleux et de corruption préfèrent le travail manuel, du fait que les systèmes d'information garantissent la transparence et la traçabilité des opérations*

exécutées. A titre d'exemple, grâce à la mise en place de la soumission électronique, il y a plus de transparence aujourd'hui dans l'octroi des marchés publics » (Interviewé n ° 11).

A travers la présente étude, nous avons soulevé trois raisons de résistance au changement chez les fonctionnaires : L'âge, le manque de formation ainsi que la volonté de fuir les contrôles rigoureux. Par ailleurs, d'autres facteurs peuvent déclencher une résistance au changement notamment la défaillance de la communication sur les objectifs de changement, les caractéristiques de la structure organisationnelle et les ressources utilisées (Zafar et Naveed 2014). En effet, pour réussir les initiatives de changement, il faut tenir compte du rôle crucial des collaborateurs et du fait que leurs réactions sont influencées par leurs émotions, leurs connaissances en plus de la communication et la participation dans la prise de décision (Wittig 2012). Une communication détaillée sur la nature, le processus et les conséquences s'avère primordiale pour préparer les collaborateurs au changement organisationnel et les inviter à contribuer d'une manière active à sa réussite (Bateh, et al. 2013).

3.3. Leadership

Interrogés sur le Leadership permettant de piloter les processus de transformation digitale, nos répondants s'accordent sur l'organisation des séminaires, des formations et des ateliers ainsi que la préparation des guides d'utilisation détaillés portant sur les nouvelles procédures et les étapes d'exécution. *« Lorsqu'il y a une nouveauté, des séminaires sont organisés à haut niveau, suivies par des séances de formation des formateurs, puis des séances de formation sont organisées en faveur des utilisateurs chargés de l'exécution. En plus de la mise à la disponibilité des fonctionnaires des documents d'accompagnement tels les guides d'utilisation » (Interviewé n ° 11).* Par ailleurs, il est à souligner que le rôle du Leadership n'est pas limité à la formation et la distribution des documents explicatifs. Les leaders sont tenus de motiver les collaborateurs et leur inculquer une culture digitale basée sur des principes éthiques dans le travail (Obada, 2017).

L'importance du leadership dans la conduite du changement organisationnel est l'un des sujets majeurs du débat sur le changement organisationnel (Bateh et al. 2013). Les leaders jouent un rôle vital dans le processus de changement (Zafar et Naveed, 2014). Par ailleurs, la résistance du collaborateur au changement reflète non seulement la stratégie adoptée par le leader mais également la qualité de leur relation. Par conséquent, comprendre les sources de résistance est particulièrement important pour faciliter le changement (Furst et Cable, 2008).

Toutefois, pour maîtriser la résistance au changement, les leaders doivent être formés et bien entraînés (Bateh et al. 2013).

En outre, Oiry et Vignal (2016) mettent en lumière les rôles parfois paradoxaux des managers de proximité du fait que ces derniers subissent le changement en même temps qu'ils doivent le « vendre » à leur équipe. Ils signalent que les tensions de cette position de pivot peuvent se traduire par une dégradation de la santé des managers de proximité et transmettre leurs difficultés en matière de management à l'ensemble de l'organisation.

3.4. Culture et règles

S'agissant du pilier « Culture et règles internes », un esprit d'innovation s'est installé au niveau central grâce à la mise en place des cellules informatiques chargées de concevoir des applications informatiques et des solutions adaptées aux besoins des opérateurs administratifs. Pour les services extérieurs, les fonctionnaires peuvent aussi soulever leurs besoins et leurs remarques. *« Nous travaillons dans un cadre participatif et suivant un processus d'amélioration continue. Nous sommes dans un contact direct avec les praticiens, c'est eux même qui font les propositions de transformation »* (Interviewé n ° 7).

En outre, certains organismes optent pour les solutions e-learning pour former leurs collaborateurs. *« Ces formations sont conçues pour capitaliser le savoir et préparer la relève suite aux départs à la retraite. Toutefois, il faut diversifier les moyens de communication sur ce type de formations auprès des agents des services extérieurs. Aussi, il faut trouver un moyen pour motiver les fonctionnaires formateurs. Par ailleurs, nous souhaitons faire une alliance entre le e-learning et les cours en présentiel ainsi qu'une augmentation du budget pour pouvoir acquérir les meilleurs contenus »* (Interviewé n ° 4).

De surcroît, l'enquête menée dénote que la transformation digitale permet d'améliorer les conditions de travail et de renforcer l'estime de soi des fonctionnaires. *« Aujourd'hui, on travaille d'une manière plus moderne. On bénéficie de l'avancée technologique. Les espaces de travail sont plus propres grâce à la minimisation de papier. On a plus de visibilité sur notre travail et on peut le contrôler au quotidien »* (Interviewé n ° 11).

Obada (2017) confirme que les Technologies d'Information et de Communication ont créé de nouveaux modes de coopération et coordination capables de renforcer les liens sociaux au sein de l'administration. Et ils ont contribué au développement de compétences, de leur implication et motivation. Toutefois, elle souligne que ces techniques ne profitent pas à

l'ensemble du personnel et donc leur impact sur les savoir et savoir-faire organisationnels reste limité.

En outre, conformément à Tsanga Tabi et Verdon (2015), il convient de s'assurer de l'incorporation des valeurs publiques dans la culture des administrations publiques lors des processus de transformation. D'après Kernaghan (2000), le conflit de valeurs est une réalité omniprésente dans l'administration publique. Des tensions fréquentes existent entre les valeurs démocratiques, éthiques et professionnelles ainsi qu'entre les anciennes et les nouvelles valeurs. En effet, Kernaghan (2000) recommande d'identifier les valeurs fondamentales et prioritaires des services publics pour délimiter les valeurs à considérer par les décideurs. En effet, l'activation des valeurs publiques nécessite une appropriation individuelle et collective et un ancrage dans la culture des organisations publiques (Tsanga Tabi et Verdon 2015).

3.5. Customership

Grâce à la digitalisation des services publics, le citoyen usager-client bénéficie désormais d'une panoplie de services administratifs en ligne. *« Minimisation des coûts, zéro papier pour les télé-déclarations, la mise en vigueur du télépaiement et un gain de temps. L'utilisateur peut faire sa déclaration le week-end jusqu'à minuit, il peut accéder à son historique, retirer ses attestations faire une réclamation ou une demande d'exonération sans avoir à se déplacer. Aussi, il peut faire des recherches sur d'autres entreprises et vérifier leurs identifiants et leur existence. L'achat de timbres peut se faire aussi en ligne »* (Interviewé n° 7).

En outre, il est à souligner que dans certains organismes publics, le client n'est pas le premier usager du travail administratif. *« Nous pensons aujourd'hui en termes de performance et de l'impact des projets menés sur la population »* (Interviewé n° 10).

Toutefois, l'un de nos enquêtés signale que certains citoyens ne font pas confiance aux services dématérialisés et, par conséquent, ils n'adhèrent pas au changement mené au sein des administrations publiques. Dès lors, ils privilégient le déplacement physique. Cela peut s'expliquer par les frais supplémentaires générés par certains services dématérialisés. De plus, la sécurité des données suscite l'inquiétude de l'utilisateur-client. *« Au départ, pour la vignette, par exemple, certains citoyens ne faisaient pas recours aux services dématérialisés pour ne pas payer cinq ou vingt dhs des frais de service. Aussi, à l'ère numérique, il faut garantir la confidentialité des données déclarées, particulièrement, lors des opérations de paiement »*

(Interviewé n ° 6). En somme, de nouveaux efforts devraient être déployés pour renforcer la confiance des usagers à l'égard des processus de transformation digitale.

Enfin, la mise en pratique des approches participatives du management public telle la coproduction, le co-design ou la co-crédation s'avèrent appropriées pour encourager les usagers à l'utilisation des prestations administratives modernes. Ces approches garantissent un input actif des prestataires professionnels et des citoyens dans la confection des services public (Brandsen et al., 2018). En d'autres termes, elles permettent d'intégrer l'ensemble des usagers dans la conception et la refonte des services administratifs (Mergel et al. (2018), Brandsen et al. (2018)).

Conclusion

Le présent papier a pour objectif d'appréhender les différentes facettes du processus de transformation digitale adopté par les administrations publiques marocaines. En effet, étant donné que certaines pratiques du secteur privé peuvent être empruntées pour optimiser la gestion du secteur public, nous nous sommes appuyés sur les piliers d'un modèle de transformation digitale destiné a priori aux entreprises. Nous avons déployé ce modèle pour prédéfinir les catégories d'analyse de notre travail empirique notamment l'Activité, le Membership (collaborateurs), le Leadership, la culture et règles et le Customership.

S'agissant de l'« activité », les interviewés confirment que la majorité de leurs tâches administratives ont été transformées. Néanmoins, il a été constaté que davantage d'efforts devront être déployés pour instaurer des administrations absolument digitales et orienter les fonctionnaires vers des activités novatrices qui confèrent une valeur ajoutée au secteur public marocain.

Quant au « Membership » (les collaborateurs), une résistance au changement a été constatée dans certains services. Cette résistance se justifie par plusieurs facteurs particulièrement l'âge du fonctionnaire et le manque de formation ainsi que la volonté de certains éléments de fuir les contrôles rigoureux. Toutefois, il est à souligner que l'engagement des agents administratifs est primordial pour la conduite du changement. A ce niveau, il sied de mettre en lumière le rôle du « Leadership » pour motiver les fonctionnaires et les faire adhérer au processus de transformation. Les leaders sont tenus de trouver les moyens appropriés pour stimuler l'enthousiasme de leurs collaborateurs à l'égard de ces changements d'envergure ainsi qu'implanter un esprit éthique pour optimiser l'usage des TIC sans oublier le rôle des

managers de proximité qui subissent le changement en même temps qu'ils doivent le transmettre à leurs équipes.

Concernant le pilier « culture et règles internes », la mise en place des cellules informatiques chargées de concevoir des applications informatiques adaptées aux besoins des opérateurs administratifs ont permis de mettre en avant un esprit de créativité et d'innovation. Certaines administrations ont fait recours aux solutions e-learning pour encourager les fonctionnaires à l'apprentissage. Ainsi, la transformation digitale permet d'améliorer les conditions de travail et de renforcer l'estime de soi des fonctionnaires. Cependant, il faut veiller à ce que les services extérieurs bénéficient des avantages de l'avancée technologique au même titre que les directions centrales.

Quant au « Customership », le citoyen usager-client bénéficie désormais d'une panoplie de services administratifs en ligne lui permettant de minimiser le temps et le coût de déplacement. Néanmoins, il faut renforcer la confiance des usagers et les persuader de l'efficacité de ces prestations.

D'un autre côté, il est à noter que le budget dédié à chaque organisme public joue un rôle crucial dans la cadence de sa transformation. De surcroît, l'introduction de certaines lois d'envergure telle la Loi Organique des Finances et des changements tels la régionalisation et la décentralisation influent sur les transformations au sein des ministères.

Par ailleurs, la transformation digitale démontre aujourd'hui plus qu'à aucun autre moment son efficacité et son efficience. L'outil digital peut même être qualifié d'un outil de gestion de crise comme il a été démontré durant la période de propagation du Coronavirus dans le monde (Moser-Plautz et Schidhuber, 2023). Prenons l'exemple du Maroc, malgré les répercussions néfastes de cette crise sanitaire sur l'activité de plusieurs secteurs, la digitalisation a permis d'assurer la continuité des domaines prioritaires tels l'enseignement et la formation grâce aux solutions d'apprentissage à distance. S'agissant des administrations publiques, les prestations ont été offertes en ligne et certains organismes où la nature de travail le permet, le télétravail a été mis en place.

En somme, les résultats de cette étude qualitative exploratoire dénotent que la transformation digitale est indispensable pour la bonne marche des administrations publiques et la satisfaction de l'utilisateur-client, toutefois, l'engagement des agents administratifs et la confiance des parties prenantes jouent un rôle crucial pour mener à bien ce processus de changement. En réalité, il est plus que temps aujourd'hui de booster les efforts déployés en matière de digitalisation non seulement au Maroc mais dans le monde entier. Certes, les

mesures de sécurité doivent être renforcées pour protéger les données des nations, néanmoins, personne ne peut nier désormais l'impact profond de la transformation digitale sur la vie humaine. En effet, des études peuvent être menées pour mesurer l'apport de la digitalisation à l'humanité en cette période difficile due à la propagation du coronavirus.

Finalement, nous tenons à souligner que nous avons rencontré des difficultés dans la réalisation de la présente recherche. Ces difficultés sont liées, en premier lieu, à la rareté des ressources académiques en matière de transformation digitale du secteur public. Dès lors, nous nous sommes inspirés d'un modèle destiné au secteur privé pour apprécier le processus de transformation digitale poursuivi par le secteur public. En second lieu, au niveau de l'étude empirique, les données du secteur public revêtent un caractère confidentiel, par conséquent, plusieurs chefs hiérarchiques et cadres supérieurs ont manifesté une réticence face à notre demande d'interview.

BIBLIOGRAPHIE

- Abriane A. & Al. (2021) « Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 10» pp : 271- 301.
- Amankwaa G., Heeks R., Browne A. L. (2024), «Powershifts, organisational value, and water management: Digital transformation of Ghana's public water utility», Utilities Policy, n° 87.
- Bateh J., Castaneda ME., Farah JE., (2013), «Employee resistance to organizational change», International Journal of Management & Information Systems, Vol. 17, n° 2, p.113-116
- Bazet I. Jolivet A. et Mayere A. (2008), « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables », Communication et Organisation, n°33, p.30-39
- Benjamin K. and WW Potts H. (2018) « Digital transformation in government: Lessons for digital health? », Digital Health, Vol. 4, Februry.
- Brandsen T., Steen T., Verschuere B. (2018), Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services, Taylor & Francis Group, New York
- Brassard, A. (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement Concepts de transformation et d'adaptation », Revue des Sciences de l'Education, n° 2, p. 253-276, Janvier
- Chauvière M., (2006) « Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? », Politiques et Management Public, vol. 24, n° 3, p. 93-108, Mars
- Chevallier J. (1985), « Figures de l'utilisateur », Psychologie et Science Administrative, p. 35-69
- Cordelier, B. et Montagnac-Marie, H., (2008), « Conduire le changement organisationnel ? », Communication et Organisation, n° 33, p. 8-16, Janvier
- Delorme P., Djellalil J. (2015),. La transformation digitale. Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise, Dunod, Paris
- Durand A., Zijlstra T., Hamersma M, Hoen A., Van Oort N., Hoogendoorn L. S. (2023), «Fostering an inclusive public transport system in the digital era: An interdisciplinary approach», Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, n°22
- Furst S. A., Cable D. M. (2008), «Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange», Journal of Applied Psychology, vol. 93, n° 2, p. 453-462, April
- 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).
- Kernaghan K. (2000), «The post-bureaucratic organization and public service values», International Review of Administrative Sciences, Vol. 66, n° 1, p. 91-104
- Kitole F. A., Mkuna E., Sesabo J. K.. (2024), «Digitalization and agricultural transformation in developing countries: Empirical evidence from Tanzania agriculture sector», Smart Agricultural Technology, n° 7
- Lindgren I., Van Veenstra A. F., (2018) «Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation», Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age, New York, n° 38, p. 1-6, May
- Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., Mc bride K., (2018) «Citizen-Oriented Digital Transformation in the Public Sector», Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age, New York, May

- Moser-Plautz B., Schmidhuber L. (2023), «Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic», *Government Information Quarterly*, n° 40
- Obada M. (2017), «Implications Organisationnelles Et Humaines De L'introduction Des Tic Pour La Frh : -Cas De L'administration Publique Marocaine-», *European Scientific Journal*, Vol.13, n°17, p.183-205, Juin
- Oiry E., Vignal J. (2016) « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité », *Question(s) de Management*, n° 13, p. 61-72
- Omara, A., Weerakkody, V., Sivarajah U., (2017), « Digitally enabled service transformation in UK public sector: A case analysis of universal credit », *International Journal of Information Management*, n°37, p.350-356, August
- Orlikowski W. J. (1996), «Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective», *Information System Research*, vol. 7, n°1, p. 63-91, March
- Perret V. (2003), « Les paradoxes du changement organisationnel. Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations », *Ellipses*, p.253-297.
- Pesqueux Y. (2008), « Un modèle organisationnel du changement ? », *Communication et organisation*, n°33.
- Scupola A., Mergel I. (2022), «Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark», *Government Information Quarterly*, n°39
- Sridhar A., Ponnuchamy M., Kumar S., Kapoor A.; Nguyen Vo D. V., Rangasamy G. (2023), «Digitalization of the agro-food sector for achieving sustainable development goals», *Sustainable Food Technology*, n° 783
- Thevenet M. (1988), « Plus c'est la même chose, plus ça change », *Revue française de gestion*, n° 68, p. 89-92, mars-avril-mai
- Thiétart R. A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris
- Tilley A., Dam Lam R., Lazo D. L., Dos Reis Lopes J., DA Costa D. F., Belo M. F., Da silva J., Da Cruz G., Rossignoli C. (2024), «The impacts of digital transformation on fisheries policy and sustainability: Lessons from Timor-Leste», *Environmental Science and Policy*, n° 153
- Tsanga Tabi M., Verdon D. (2015) « Les valeurs ont-elles une place dans le management des services publics ? Leçons d'une recherche-action », *Revue française de gestion*, n° 250, p.105-124
- Van haepren, B. (2012), « Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflète et perspectives de la vie économique*, n°2, p. 83-99
- Walter C., (2024) «Digital Technologies for the future of the water sector? Examining the Discourse on Digital Water», *Geoforum*, n°148.
- Wang D., Xia X. (2024), «The impact of corporate digital transformation on firms 'performance in utilities sector », *Heliyon*, n°10
- Werner T., Lehan A. (2023), «Enterprise Architecture Management (EAM) as a fundamental approach for the digital transformation of the German road infrastructure management», *Transportation Research Procedia*, n° 72
- Wittig, C. (2012), «Employees' reactions to organizational change», *Od Practitioner*, n° 2, p. 23
- Ylinen M., Pekkola S. (2019), «A process model for public sector IT management to answer the needs of digital transformation», *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 6219-6228
- Zafar F., Naveed K. (2014) « Organizational change and dealing with employees' resistance », *International Journal of Management Excellence*, n°3, p.237-246, February