

La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique

Change management in Moroccan public administrations in the era of digital transformation

Mme. HABBANI Souad

Enseignant- chercheur

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires «

ERMOT » Maroc

Souad.habbani@usmba.ac.ma

Mlle ZIAT Amal

Doctorante

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires «

ERMOT » Maroc

amalziat96@gmail.com

Date de soumission : 15/04/2022

Date d'acceptation : 15/05/2022

Pour citer cet article :

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

Résumé

Afin d'améliorer les services rendus aux citoyens ainsi qu'aux différents collaborateurs privés ou publics, les administrations publiques marocaines sont censées se moderniser et à instaurer des nouvelles méthodes de travail, la transformation numérique est au cœur de ces enjeux.

Certes, face au changement numérique, les ressources humaines de l'administration publique peuvent faire preuve de peur, d'incertitude et de résistance, ce qui engendre une source de retard et de blocage au sein de l'administration.

Lors de la mise en place d'un nouveau projet numérique, le responsable public doit prendre en considération les doutes de ces agents, en mobilisant une bonne démarche de conduite du changement basée sur la communication, l'accompagnement, la formation et l'implication des agents dès le début du projet numérique.

L'objectif de notre recherche est d'identifier l'approche de conduite du changement utilisée à la transition vers le numérique dans les administrations publiques marocaines et d'identifier ces enjeux, pour cela, nous avons présenté les différentes approches de conduite du changement décrit par la revue de littérature, suivi par une étude exploratoire auprès de 27 administration publique marocaine afin de répondre à notre problématique.

Mots clés : La conduite du changement ; transformation numérique ; administration publique ; résistance au changement ; agents publics.

Abstract

Public administrations in Morocco will be expected to modernize and adopt new working methods to serve better citizens and private or public partners; digital transformation is at the heart of these challenges. As a result of digital transformation, human resources within the public sector may show fear, uncertainty, and resistance, resulting in delays and stumbling blocks,

When setting up a new digital project, the public official must consider the doubts of these agents, particularly by mobilizing an excellent approach to change management based on communication, coaching, training, and involvement of staff from the start of the digital project.

The objective of our research is to identify the change management approach used in the transition to digital in Moroccan public administrations and to identify these issues. We have presented the different change management approaches described by the literature review, followed by an exploratory study with 27 Moroccan public administration in order to answer our problem.

Keywords : Change management ; digital transformation ; public administration, résistance to change ; public officials.

Introduction

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication occupent une place primordiale dans le processus de développement des organisations quel que soit leur type. En effet, Elles s'appliquent à tous les domaines, et assurent l'optimisation de temps et de coût à travers l'automatisation des activités et de la tâche. Ainsi, elles permettent de créer un avantage concurrentiel et un véritable levier de performance.

La transformation numérique est un processus majeur qui assure le développement humain et économique d'un pays. D'ailleurs, le Maroc s'est inscrit dans multiples stratégies numériques à savoir : le plan quinquennal 1999-2003, e-Maroc 2010 couvrant la période 2005-2010, la stratégie Maroc Numérique 2013 dont la réalisation s'est étalée sur la période 2009-2013, stratégie Maroc digital 2020, le plan national de la réforme de l'administration 2018-2021 qui vise la transformation structurelle de l'administration sur le plan organisationnel , manageriel , numérique et éthique ,et dernièrement une note d'orientation du développement du digital a été élaborée pour la période 2021-2025. Dont l'objectif commun de ces Stratégies est de rendre le Maroc l'un des pays les plus développés en matière de numérisation, Il s'agit de faire les technologies de l'information un des piliers de l'économie, une source de productivité et de valeur ajoutée pour les secteurs économiques et pour l'administration publique ainsi qu'un vecteur de développement humain.

Bref, la transformation numérique n'est plus un choix, c'est un processus indispensable pour toutes les organisations. Les administrations publiques Marocaines n'échappent pas à cette réalité. En effet, pour améliorer le service rendu au citoyen, ultime objectif de son existence, elles mettent en place des projets de numérisation afin de moderniser leurs pratiques et modes de fonctionnement. Toutefois, les résultats des projets ne sont pas toujours satisfaisants. De sorte que, la mise en œuvre a été marquée par des défis et des difficultés majeurs à savoir : l'absence d'une vision intégrée de la transformation numérique, la résistance au changement, culture digitale assez limitée, infrastructures limitées, faible cadre réglementaire.

En effet, cette transformation vers le numérique représente un changement stratégique et organisationnel qui nécessite un ensemble d'outils et de méthodes de gestion et d'accompagnement qui permettent de bien impliquer les collaborateurs dans le processus de transformation, C'est à ce niveau que le concept de conduite du changement a trouvé sa raison d'être. Cette nouvelle façon de gestion présente des défis de grande taille pour les entreprises

ainsi que pour les administrations publiques, quelle que soit la situation de départ, son environnement ou l'activité qu'elles occupent.

Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche est d'identifier l'approche de conduite du changement la plus adaptée à la transition vers le numérique dans les administrations publiques marocaines. Autrement dit, la problématique qui se pose est :

Comment l'administration publique marocaine peut-elle procéder à une approche de conduite du changement afin de réussir sa transformation vers le numérique ?

Afin de répondre à cette problématique, nous présentons une revue de littérature sur les concepts clés de ce thème à savoir la conduite du changement, la transformation numérique et la résistance au changement. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie empirique à laquelle nous avons fait recours. Puis, la troisième partie abordera les résultats de notre étude empirique. Enfin, la quatrième partie sera dédiée à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique

1.1. La transformation numérique

1.1.1 Définition de la transformation numérique

La transformation numérique est un terme complexe dont on ne peut pas déterminer une définition universelle, puisqu'elle peut être définie selon plusieurs aspects à savoir ; l'aspect technologique, organisationnel ou social.

Reis et Al (2018) résument toutes les définitions proposées par les chercheurs comme suit :

Selon **Reiset al**, la transformation numérique représente l'utilisation des nouvelles technologies numériques, telles que les médias sociaux, appareils mobiles..., afin de permettre des améliorations majeures à savoir la rationalisation des opérations ou créer de nouveaux modèles économiques. (Reis et al (2018)

Pour McDonald et Rowsell-Jones, la transformation numérique va au-delà de la simple numérisation des ressources et génère des résultats en valeur et en revenus étant créés à partir d'actifs numériques. (Reis et al (2018)

Selon Collin et al : La numérisation décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations numériques, les termes de transformation numérique et la numérisation sont utilisés de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant la politique, les affaires et les questions sociales (Reis et Al (2018)

Ainsi **Martin** interprète la transformation numérique comme une telle utilisation de la technologie d'information et de la communication, quand l'automatisation n'est pas triviale, mais des nouvelles capacités fondamentalement sont créées dans les entreprises, l'administration publique et les citoyens (Reis et al (2018)

D'après **Westerman et Al**, la transformation numérique est définie comme l'utilisation de technologie pour améliorer radicalement les performances ou atteindre des objectifs (Reis et al (2018).

Pour Stolterman et Fors, la transformation numérique est les changements que la technologie numérique provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine (Reis et Al (2018)

La transformation numérique est également liée au processus décisionnel en soutenant la mise en œuvre de la stratégie d'une organisation et de son plan d'action, permettant la mise en place des procédés de travaux innovants. Il s'agit d'une véritable transformation de l'organisation, lui permettant de s'adapter aux nouvelles réalités de son environnement et notamment d'affiner sa mission, (BENAZZOU. L & ETTAHIRI. L)

1.1.2 La transformation numérique dans les administrations publiques : n'est plus un choix !

L'e-gouvernement peut être défini comme étant l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication par l'état afin d'améliorer les services rendus aux citoyens, ainsi pour un bon fonctionnement interne en optimisant le coût et le temps.

En effet, les nouvelles technologies d'information et de communication représentent un levier important dans le processus de modernisation des administrations publiques marocaines. Et afin de renouveler la confiance et la relation entre l'administration et ses utilisateurs que ce soit les citoyens, les partenaires privés ou même la relation administration-administration, les services administratifs sont censés instaurer des nouvelles pratiques basées sur le numérique.

Face à cette situation, ces nouvelles méthodes de travail peuvent produire un sentiment de doute et de peur chez les collaborateurs qui peut aller jusqu'à un comportement de résistance au changement. D'où, l'importance de donner une définition pour ce concept.

1.2. La résistance au changement

Toutes les études sur le changement organisationnel affirment que la principale raison de l'échec des projets de changement est la résistance des collaborateurs.

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, 04/2013).

Même si la résistance au changement n'en est en rien systématique, il est impératif de comprendre quelles en sont les causes. Selon la littérature, six facteurs peuvent être repérés (tableau 1).

Tableau 1 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Source : R.SOPARNO, 04/2013, Les effets de stratégies de changement organisationnels sur la résistance des individus

1.3. La conduite du changement

1.3.1 Paradigmes de la conduite du changement

Le changement se présente sous la forme d'une solution pour gérer tous les développements qu'une organisation doit intégrer pour survivre et prospérer.

Dans une logique d'adaptation à un environnement mais aussi de construction des stratégies différenciées dans un marché concurrentiel, les organisations doivent toujours gérer les changements.

Cependant, la manière dont ils abordent ces changements a évolué en fonction de paramètres externes aussi bien qu'internes. Préoccupés d'abord par la question de la nécessité, ils s'intéressent de plus en plus au processus de changement lui-même.

Au fur et à mesure que le concept de changement organisationnel se développe au fil du temps, le concept de conduite du changement a connu l'existence de plusieurs paradigmes. Autissier le divise en cinq paradigmes comme le montre la figure 1, à savoir : le paradigme sociologique, le paradigme instrumental, le paradigme managérial, le paradigme stratégique-organisationnel et le paradigme expérientiel. (Autissier.D & Moutot. J. M. (2015))

-Paradigme sociologique (années 1950) : L'un des premiers auteurs qui ont abordé la conduite du changement Kurt LEWIN de 1950 qui a défini les normes au sein de groupe et son influence sur l'élimination de la résistance au changement ; les individus acceptent le changement à travers le dialogue au sein des groupes (Autissier.D & Moutot. J. M. (2015))

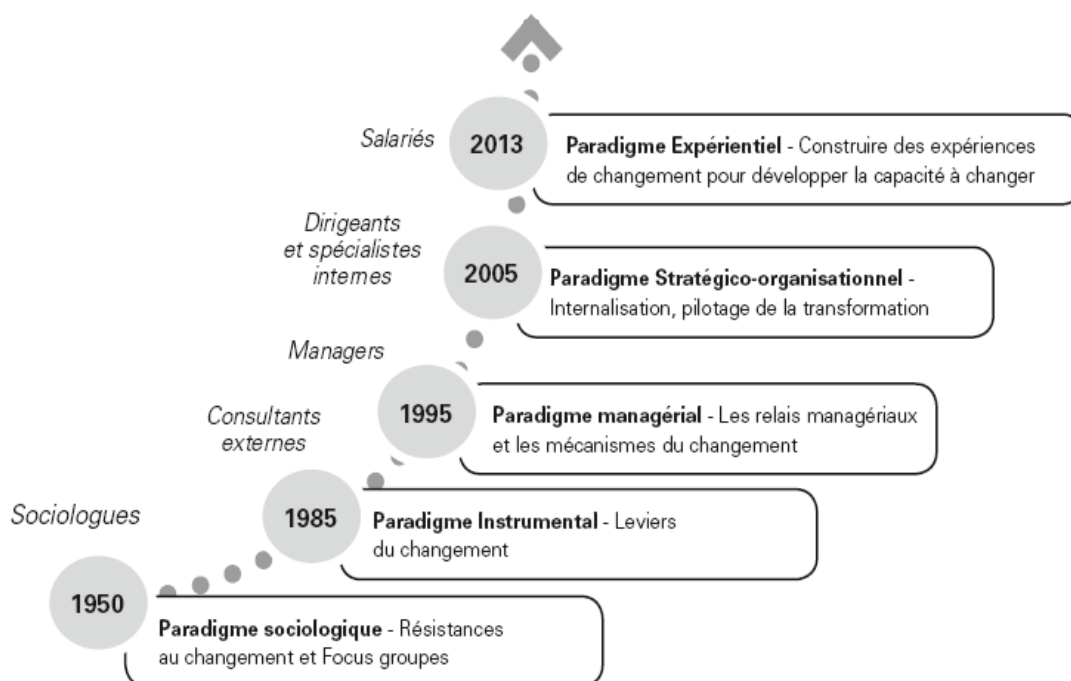
- Paradigme instrumental (années 80-90) : les travaux de Kanter (1992) ont développé un modèle de roue de changement qui favorise le rôle de la communication et la formation comme des leviers d'accompagnement de changement (Autissier.D & Moutot.J. M. (2015))

-Paradigme managérial (années 90) : La conduite du changement connaît la capitalisation interne des compétences et des outils. En ce sens, Pettigrew (1990) et Kotter (1996) ont critiqué la démarche instrumentale de la roue du changement en montrant que le changement ne se produit pas seulement dans le mode de projet, mais il est basé sur la continuité du changement et le leadership des managers qui conservent un pouvoir important. (Autissier.D. & Moutot, J. M. (2015)).

-Paradigme stratégique-organisationnel (années 2000) : selon les travaux de Pettigrew 1990, Rondeau 2008 Bareil 2004 et aussi de Autissier et al. En 2012, la conduite du changement n'est plus seulement un outil, mais un métier qui nécessite un management différencié. La contextualisation du changement a été introduite. (Autissier.D. & Moutot, J. M. (2015))

-Paradigme expérientiel (années 2013) selon Armenakis (1999), Autissier et Giraud (2013). Le changement ne doit pas être traité comme un obstacle mais par le développement de la capacité à changer des collaborateurs par des dispositifs expérientiels. Donc il devient un développement de capacité à changer des personnes et des groupes et non pas un accompagnement de changement, (Autissier, D., & Moutot, J. M. (2015)).

Figure 1 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement (Autissier, 2015)



Source : Autissier D. et Moutot J.-M., Le changement agile, Dunod, 2015

On constate à partir de ces paradigmes qu'au départ, la conduite du changement était vue comme un ensemble d'actions simples basée seulement sur la formation et la communication, mais elle est devenue spécialisée et basée sur une démarche qui consiste à :

- Diagnostiquer ce qui permet de déterminer la raison du changement (pourquoi changer),
- Identifier et évaluer les solutions possibles sous différents aspects (faisabilité, pertinence, coûts, bénéfices),
- Fournir un soutien en mettant en œuvre des solutions sélectionnées, en planifiant et en mettant en œuvre des programmes de communication et de formation,
- Gérer la résistance par la communication et le dialogue,
- Effectuer la conduite du changement en évaluant les actions de conduite du changement réalisées en phase d'accompagnement.

1-3-2 La conduite du changement numérique

La conduite du changement numérique est apparue avec l'évolution des projets informatiques, le concept émerge alors comme une solution aux besoins des organisations d'une manière à faire appel aux technologies numériques dans le contexte de la conduite du changement.

❖ Le modèle de KOTTER :

Le modèle KOTTER1996 est un modèle de conduite du changement qui a été développé par le professeur de l'Université de Harvard John Kotter, qui est un acteur majeur de la conduite du changement. En effet, Il a critiqué les méthodes classiques de gestion du changement basées notamment sur la formation et la communication, du fait que le changement ne se fait pas dans le projet. Mais à travers la relation entre managers et salariés, d'où le rôle majeur du manager dans ce modèle de KOTTER, il se compose de 8 étapes successives :

- **Créer un sentiment d'urgence** : Il faut essayer de convaincre les collaborateurs sur l'importance du changement et son apport sur l'entité afin de les motiver,
- **Identifier le groupe pilote et de leaders du changement** : Il faut identifier des leaders qui peuvent influencer l'organisation et du groupe pilote en raison de leur statut, de leur position et de leur expertise.
- **Développer une vision et une stratégie** : A ce stade, une vision claire doit être définie sans ambiguïté, il faut par la suite la communiquer avec les collaborateurs pour les motiver et rassurer sur les leviers du projet,
- **Communiquer la vision du changement** : Communiquer régulièrement la vision est essentiel,
- **Responsabiliser les salariés** : A cette étape, il est indispensable d'encourager et d'impliquer les collaborateurs dans le processus du changement et de faire participer les agents à ce chantier pour atteindre les objectifs fixés.
- **Démontrer le succès** : Cette étape sert à démontrer les résultats initiaux afin de motiver les collaborateurs et de fixer les objectifs intermédiaires, ce qui permet l'implication et l'engagement des acteurs publics,
- **Consolider les gains** : Les succès victoire représentent un levier qu'il convient de généraliser surtout ou partie du périmètre du changement.
- **Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise**: Il sert à intégrer l'état final du projet de changement, les acteurs s'adaptent progressivement et ça peut prendre du délai plus que l'accompagnement.

❖ Le modèle agile:

Pour réussir le changement, Autistiser (2015) a proposé un nouveau modèle appelé «Changement agile» ce modèle est composé de trois phases : « Définir », « Expérimenter» et «Ancrer» :

-Définir : Cette étape est réalisée au début du projet. Il s'agit d'expliquer du changement pour l'ensemble des collaborateurs afin que ces dernières prennent conscience le rôle qu'ils auront à jouer. Il est nécessaire aussi de faire un diagnostic du changement qui consiste à identifier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants. L'histoire du changement définit les éléments de langages explicatifs et créateurs de sens. (Autissier, D., & Moutot, J. M. (2015).

-Expérimenter : Cette phase se compose de deux cycles combinés : un cycle d'ateliers ou d'accompagnement comprend des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques pour sensibiliser les collaborateurs à l'importance et au contenu du changement et les motiver, et un cycle de pilotage qui permet de mesurer la réalisation du changement à différents intervalles de temps en étudiant et en analysant sémantiquement les contenus échangés sur le réseaux de l'organisation.(Autissier.D & Moutot. J. M. (2015)

-Ancrer : et/ou gestion des transformations, c'est la mise à jour régulièrement par les différents projets de transformation dans l'entité. Cette phase ne traite pas un projet en particulier mais l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'organisation. (Autissier.D & Moutot.J. M. (2015).

2- Méthodologie

Dans le cadre du présent travail, nous avons mené une étude qualitative auprès d'un groupe de responsables dans les administrations publiques marocaines, dont l'objectif est de détecter les freins du processus d'instauration d'un nouveau projet numérique, et d'analyser la méthode de gestion de ces processus ainsi que les réactions des collaborateurs face à ce changement.

Pour cette raison nous avons abordé des entretiens semi-directs pour la collecte des données dans notre recherche. Notamment, à travers 27 entretiens individuels semi-directifs d'une durée de 20 à 30 minutes avec des agents responsables dans différentes administrations publiques marocaines ayant un projet numérique en cours. Nous avons limité la taille de l'échantillon à 27 au moment où les mêmes réponses se répètent.

Le choix de l'approche qualitative exploratoire est justifié par la nature du sujet traité, qui nécessite un contact direct avec les personnes interrogées pour avoir plus d'informations et de descriptives sur la conduite du changement dans les administrations publiques marocaines.

3- Présentation des résultats

Sur la base des données recueillies dans ces entretiens, nous avons remarqué que la plupart des projets numériques les plus cités sont des projets **de mise en place des nouveaux systèmes d'informations**, destinés à dématérialiser le fonctionnement interne des processus de l'administration publique marocaine.

En effet nous avons posé des questions sur le déroulement du processus d'instauration de nouveau système d'information pour bien définir les points de force et de faiblesse des administrations en matière de conduite du changement ainsi, nous présenterons les résultats selon les différents axes d'entretiens effectués :

3-1 Modalité de développement du système d'information

Concernant la mission de développement d'un nouveau système d'information, les responsables ont indiqué qu'un cabinet externe s'occupait de cette mission, le choix de ce cabinet se fait généralement à travers un marché public (meilleure offre (cout / qualité)) .ainsi l'identification des responsables de projet pour accompagner ce cabinet était indispensable.

3-2 Modalité de communication

Concernant les modalités de communication du projet pour la mise en place du nouveau système d'information, certains managers (la majorité) ont confirmé qu'une réunion avait eu lieu avec les responsables au début du projet, mais la communication avec les concernés par ce système (agents publics) n'était que lors la phase de mise en œuvre du système.

3-3 Techniques de formations utilisées

Les responsables ont indiqué que des sessions de formation ont été animées par les experts du cabinet, parmi les problèmes rencontrés au niveau de ces formations, il y a le manque de synergie entre l'aspect technique et fonctionnel, la durée de formation insuffisante, l'absence d'un accompagnement quotidien, des problèmes techniques au niveau du système.

3-4 Réaction des agents publics face au changement

Concernant les réactions des agents publics aux changements, la plupart s'articulent autour de la peur du changement, de doute et de perturbation, Dans le sens que la mise en place du nouveau système d'information a considérablement modifié la façon de travailler, notamment pour ceux qui pratiquent un travail manuel depuis plusieurs années.

3-5 La contribution des responsables hiérarchiques dans le projet

Pour ce point les responsables ont souligné que leur contribution était d'exprimer les besoins de leur service et de participer aux divers tests des systèmes déployés. Ainsi, d'organiser avec le cabinet concerné des séances de formation.

3-6 La technique de conduite du changement utilisée

Concernant l'aspect du conduite de changement, les responsable le considère comme étant une simple mission qui réside sur l'organisation de séance de formation, le suivie des réalisations ainsi que l'identification des problèmes.

3-7 Les problèmes rencontrés

Les responsables interrogés ont déclaré que les problèmes les plus fréquemment rencontrés étaient le blocage temporaire du fonctionnement de l'administration, les retards surtout au début d'instauration du système, le maintien des anciennes procédures. Ce qui peut être traduit par la résistance au changement numérique. Donc en général le problème majeur c'est le retard dans la mise en œuvre du système d'information qui peut durer des années ce qui engendre des couts supplémentaires et une performance réduite.

4- Discussion des résultats

Sur la base des réponses des responsables interrogés, nous remarquons que la plupart considèrent le projet de changement numérique comme un simple processus technique basé sur le choix des logiciels, du coût et qualité, l'aspect humain n'est traité qu'à la phase de mise en place des nouveaux systèmes.

Ainsi, la communication s'est limitée sur des simples actions d'informations dont l'objectif essentiellement est d'informer les utilisateurs sur la nécessité de remplacer les anciennes pratiques par des nouvelles, en se basant sur des simples formations techniques ,ce qui a engendré dans la plupart des cas interrogés des résistances au changement.

Nous remarquons aussi qu'il y a un manque de sensibilisation et d'accompagnement dans ce processus. Ainsi, la conduite du changement adoptée dans ces administrations s'est basée sur des méthodes classiques de formation et de communication en ignorant les différents outils que leurs utilisations peuvent réduire le temps de blocage des administrations publiques face à ce nouveau système. En effet le temps influence le coût, donc un manque d'une bonne approche de conduite du changement engendre automatiquement de perdre du temps, des coûts supplémentaires que l'administration peut exploiter dans d'autres défis.

En ce qui concerne les formations, elles doivent être diversifiées (des formations en groupe et individuelle), il faut aussi préparer des guides simples et claires qui peuvent être compris par les différentes catégories de personnes, et aussi de préparer des vidéos illustratives. Ainsi les formations doivent être animées dans les lieux de travail pour une période assez importante pour bien atteindre l'objectif, et dernièrement de constituer dans chaque administration des équipes chargées de projet pour accompagner leurs collègues dans le processus de numérisation.

Comme nous avons présenté dans la revue de littérature, les théories menées dans ce sens, proposent des modèles plus en plus développés dans le temps, en insistant sur des étapes bien déterminées pour réussir le changement. En effet, se limiter sur des outils classiques qui consistent seulement sur la formation et communication ne peut engendrer qu'un retard dans le processus de changement.

L'étude exploratoire nous a permis d'identifier les techniques utilisées par les administrations publiques marocaines face au changement numérique, nous avons constaté que les étapes et les approches modernes de conduite du changement ne sont pas exploitées. Cependant, en plus de la formation et de communication, certains points doivent être pris en considération lors de l'instauration d'un nouveau projet numérique dans l'administration publique à savoirs :

-Exprimer un état de besoin : Il faut créer un sentiment de besoin du projet numérique et de valoriser ses apports à long terme

- Identifier les points focaux : Il est recommandé de choisir des leaders qui peuvent avoir une influence sur le groupe en raison de leur statut, de leur position et de leur expertise,

- Fixation d'une stratégie : une vision claire doit être élaborée et communiquée avec les collaborateurs dès le début du projet d'instauration de nouveau système.

-Formation : il faut organiser des formations sur les aspects techniques et fonctionnels du système d'information avec une bonne répartition théorie /pratique.

-Responsabiliser les agents : A cette étape, il est indispensable d'impliquer les collaborateurs dans le processus du changement et de faire participer les agents à ce chantier pour atteindre les objectifs fixés, ils doivent avoir une contribution dans le projet, et d'éviter les mettre dans un statut d'obligation et de pression.

-Démontrer le succès : il faut communiquer et montrer les réalisations initiales du projet ainsi l'évolution de performance face au changement, pour bien motiver et encourager les collaborateurs dans le reste du projet de transformation numérique,

-Intégrer l'état final du projet de changement : les acteurs s'adaptent progressivement au projet en favorisant toujours le volet accompagnement et sensibilisation.

Conclusion

A travers notre recherche, nous avons constaté que l'administration publique marocaine a rencontré des difficultés voire des freins dans la mise en œuvre de ces projets numériques. Dûs au manque d'une gestion efficace de ces changements, qui se fait aléatoirement sans aucune base structurée. En effet, l'insuffisance de communication, de formation de qualité, et le manque d'implication des collaborateurs représentent les causes pivot de problèmes résistance changement.

Bref, dans un projet de transformation numérique, les responsables de l'administration publique doivent s'appuyer sur un processus de conduite du changement bien structuré en plusieurs étapes, plutôt que de se concentrer uniquement sur les méthodes classiques de formation et de communication.

Notre article présente des implications scientifiques et managériales dans le sens où ce concept de conduite du changement est souvent traité dans le secteur privé plus que la sphère publique, donc nous avons essayé de présenter la pratique de ces approches au milieu public et de proposer des recommandations d'amélioration dans ce sens. Ainsi nous proposons des perspectives de recherche dans ce contexte qui peut aller vers l'étude de l'impact de la conduite du changement sur d'autres projets de réorganisation, afin d'enrichir plus la pratique de ces approches dans les administrations publiques dans tous les domaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Autissier.D, & Moutot, J. M. (2015).« Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage.» Dunod.
- Benazzou.L & BENAZZOU.L (2022) «Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc: cas de la mobilisation des recettes fiscales», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 4» pp: 128-152
- COCH, L. & FRENCH, J.R.P., (1948), « Overcoming resistance to change, Human Relations »
- Martin.A, (2008) « Digital literacy and the “digital society”. Digit. Literacies Concepts Policies Practices »
- R.SOPARNO .(2013). « Les effets de stratégies de changement organisationnels sur la résistance des individus »
- Reis, João & Amorim, Marlene & Melao, Nuno& Matos, Patrícia. (2018). « Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research. »
- Rondeau, A., & Bareil, C. (2009) « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? »
- LEWIN, K., (1951). «Field Theory in Social Science, New York, Harper and Row. »
- Westerman, G. ET. Al; (2011) « Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization; MITSloan Management Review »