

## **La digitalisation des services publics au Maroc : pratiques, impacts et défis**

## **The digitalization of public services in Morocco: practices, impacts and challenges**

**Imane Loulidi Mafhoum<sup>1</sup>, Mohamed Bouaddi<sup>2\*</sup>, Miloud Daoud<sup>1</sup>, Siham Khaldi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

<sup>2</sup> *Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc*

\*Corresponding author: [m.bouaddi@edu.umi.ac.ma](mailto:m.bouaddi@edu.umi.ac.ma)

---

### **Résumé**

Cette recherche explore les défis, les opportunités et les perspectives de la digitalisation des services publics, en se focalisant sur les perceptions et expériences des managers et collaborateurs impliqués dans des projets numériques. À travers une méthodologie qualitative combinant entretiens semi-directifs, analyse lexicale et analyse thématique, l'étude a permis de mettre en évidence l'impact de la transformation numérique sur les pratiques administratives, la performance, la satisfaction des usagers, et la valorisation des compétences des agents. Les résultats montrent que la digitalisation restructure les processus internes, facilite la communication et la coordination, réduit les délais de traitement, et favorise l'adoption des outils numériques et des indicateurs de performance. Toutefois, plusieurs obstacles persistent, notamment des freins humains (La résistance au changement), organisationnels (La rigidité des procédures), technologiques (L'incompatibilité des systèmes, sécurité des données) et managériaux (L'absence de leadership numérique). Les recommandations portent sur le renforcement de la formation continue, l'amélioration de la coordination interservices, la modernisation des infrastructures, et le développement d'un leadership clair et engagé, afin de maximiser les bénéfices de la digitalisation et d'assurer la réussite de la transformation numérique des services publics.

**Mots-clés :** Digitalisation, services publics, transformation numérique, performance, usagers, outils numériques

### **Abstract**

This research explores the challenges, opportunities and prospects of the digitalization of public services, focusing on the perceptions and experiences of managers and employees involved in digital projects. Through a qualitative methodology combining semi-directive interviews, lexical analysis and thematic analysis, the study made it possible to highlight the impact of digital transformation on administrative practices, performance, user satisfaction, and the enhancement of agents' skills. The results show that digitalization restructures internal



Copyright © 2025 The Author(s). Published by IRAFEM.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

processes, facilitates communication and coordination, reduces processing times, and promotes the adoption of digital tools and performance indicators. However, several obstacles persist, in particular human (Resistance to change), organizational (rigidity of procedures), technological (incompatibility of systems, data security) and managerial obstacles (Lack of digital leadership). The recommendations focus on strengthening continuing education, improving inter-service coordination, modernizing infrastructure, and developing clear and committed leadership, in order to maximize the benefits of digitalization and ensure the success of the digital transformation of public services.

**Keywords:** Digitalization, public services, digital transformation, performance, users, digital tools

---

## 1. Introduction

La transformation numérique constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations publiques et privées (El Bourki et Narhnrh, 2025). Dans un contexte où les attentes des citoyens évoluent rapidement, les services publics sont confrontés à la nécessité de moderniser leurs pratiques, d'améliorer la qualité de leurs prestations et d'accroître l'efficacité administrative (Boutafert, 2024). La digitalisation des services publics apparaît ainsi comme un levier stratégique pour répondre à ces exigences, en facilitant l'accès aux services, en optimisant les processus internes et en renforçant la transparence (Bouaddi et al., 2025). La digitalisation ne se limite pas à la simple dématérialisation des documents ou à l'usage d'outils numériques. Elle implique une transformation profonde des pratiques organisationnelles, des modes de communication, ainsi que des interactions entre agents et usagers (Nouala et al., 2025). Elle requiert également une adaptation des compétences, une coordination efficace entre services et un pilotage basé sur des indicateurs de performance pertinents (Boucher et Burlat, 2003). Malgré ces avantages, la mise en œuvre des projets numériques dans les services publics rencontre plusieurs obstacles, qu'ils soient d'ordre humain, organisationnel, technologique ou managérial (Yang et al., 2024).

Cette étude s'inscrit dans ce contexte et vise à analyser la manière dont les services publics adoptent la digitalisation, ses impacts sur la performance administrative, les indicateurs utilisés pour piloter ces initiatives et les principaux freins rencontrés. L'objectif est de fournir une vision globale des pratiques actuelles, d'identifier les facteurs de succès et de proposer des recommandations pour renforcer l'efficacité des projets numériques. La problématique centrale de cette recherche peut ainsi être formulée comme suit : « Comment la digitalisation transforme-t-elle les pratiques et la performance des services publics, et quels sont les principaux freins et leviers associés à cette transformation ? ». Pour répondre à cette question, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de 15 participants issus de différents services publics. Cette méthodologie permet de recueillir des données riches et détaillées sur les pratiques, perceptions et expériences des agents et managers, afin de dégager des tendances fiables et de proposer des pistes concrètes pour améliorer la digitalisation des services publics. En définitive, cette étude contribue à mieux comprendre les enjeux, les bénéfices et les limites de la digitalisation dans le secteur public, tout en offrant des recommandations opérationnelles pour accompagner la transformation numérique de manière efficace et durable.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. La digitalisation des services publics : concepts et fondements**

La digitalisation des services publics renvoie au processus d'intégration des technologies numériques dans les activités administratives afin d'améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services rendus aux citoyens (Nadkorokoum et Chakor, 2024). Elle dépasse la simple informatisation des procédures pour englober une transformation globale des modes de production du service public, des relations avec les usagers et des pratiques organisationnelles. Selon El Messaoudi (2024), la digitalisation constitue un pilier central du Digital Era Governance, marquant une évolution du modèle bureaucratique traditionnel vers une administration plus intégrée, orientée usager et fondée sur les technologies numériques. Ce processus s'inscrit dans une logique plus large de modernisation de l'action publique, souvent associée aux réformes du New Public Management et, plus récemment, à la gouvernance numérique (Ennahal et AlMaache, 2022). L'objectif principal est d'améliorer la performance administrative tout en renforçant la transparence, la participation citoyenne et la qualité du service public.

La digitalisation des services publics repose sur plusieurs principes fondamentaux. Tout d'abord, l'orientation usager place le citoyen au cœur de l'action administrative, en adaptant les services à ses besoins et attentes (Andersson et al., 2022). Ensuite, la simplification et l'automatisation des procédures permettent de réduire la complexité administrative, de limiter les tâches répétitives et d'accélérer les délais de traitement (Nached et Zabadi, 2024). Par ailleurs, l'utilisation stratégique des données favorise une meilleure prise de décision, une gestion plus efficace des ressources publiques et le développement de politiques publiques fondées sur l'évidence empirique (data-driven public management) (Kassimi et Salam, 2024). Enfin, l'amélioration de la transparence administrative contribue à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques, en facilitant l'accès à l'information et la traçabilité des actions administratives (Maailif et Lkhoyaali, 2023).

### **2.2. Les défis de la digitalisation des services publics**

Même si la digitalisation des services publics soit présentée comme un levier essentiel de modernisation et d'amélioration de la performance administrative, sa mise en œuvre se révèle souvent complexe (El Messaoudi, 2024). Les projets de transformation numérique mettent en lumière des défis profonds qui ne relèvent pas uniquement de la dimension technologique, mais qui touchent également les dimensions humaine, organisationnelle, managériale et institutionnelle (Chaanoun et al., 2022). L'analyse de ces défis permet de mieux comprendre les résistances observées et les limites rencontrées dans les processus de digitalisation des administrations publiques. Les défis humains constituent l'un des facteurs les plus déterminants dans la réussite ou l'échec des projets de digitalisation. La résistance au changement est fréquemment observée chez les agents publics et s'explique par l'attachement aux routines professionnelles, la peur de perdre des repères établis et l'incertitude liée à l'introduction de nouvelles technologies (Amjad et Rehman, 2018). Cette résistance peut se traduire par une adoption partielle des outils digitaux, un contournement des nouveaux systèmes ou un rejet explicite du changement.

Par ailleurs, le déficit de compétences numériques représente un obstacle majeur à l'appropriation des technologies (Mhaske et al., 2025). Les écarts de compétences entre les agents, souvent liés à l'âge, au niveau de formation ou à la nature des fonctions exercées, peuvent engendrer des tensions internes et renforcer les inégalités professionnelles. Cette situation peut également nuire à l'efficacité collective et à la qualité du service rendu. En outre, la crainte de la déshumanisation du service public constitue un enjeu central. L'automatisation et la dématérialisation des interactions peuvent réduire le contact direct entre l'administration et les usagers, ce qui peut affecter la relation de confiance, notamment pour les publics les plus vulnérables (Aouici et al., 2021). Comme le souligne El Fakid (2025), le rôle relationnel des agents publics demeure essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques, et sa remise en question peut fragiliser la légitimité de l'action administrative.

Sur le plan organisationnel, la digitalisation se heurte à des structures administratives souvent marquées par une forte rigidité, des procédures standardisées et une hiérarchie verticale. Ces caractéristiques limitent la capacité des organisations publiques à s'adapter rapidement aux exigences de la transformation numérique et à encourager l'innovation (Mortaji et Charef, 2025). La fragmentation organisationnelle constitue également un défi majeur. Le cloisonnement entre les services, combiné à l'absence de coordination stratégique, entrave la mise en place de solutions numériques intégrées (Badasjane et al., 2022). Cette situation favorise la multiplication de projets isolés, sans cohérence globale, ce qui réduit leur impact et leur durabilité. Par ailleurs, l'inadéquation entre les processus existants et les outils digitaux est fréquemment observée (Regragui, 2022). Dans de nombreux cas, les administrations se contentent de numériser des procédures complexes ou inefficaces, sans procéder à une reconfiguration préalable des processus (Terrah et Kada, 2024). Cette approche limite les gains attendus en matière de performance et peut accentuer la bureaucratisation numérique.

Les défis technologiques représentent une dimension centrale de la digitalisation des services publics. La sécurité et la protection des données personnelles constituent une préoccupation majeure, en raison de la sensibilité des informations traitées par les administrations publiques. La multiplication des plates-formes numériques accroît les risques de cyberattaques, de fuites de données et d'atteintes à la vie privée, nécessitant des investissements importants en matière de cybersécurité et de gouvernance des données (Mahaphan, 2025). Les problèmes d'interopérabilité des systèmes d'information constituent également un obstacle significatif. L'utilisation de systèmes hétérogènes, développés à différentes périodes et selon des standards variés, complique le partage des données et la fluidité des processus administratifs (Benhlime et Chiadmi, 2006). Cette situation limite la capacité des administrations à offrir des services intégrés et centrés sur l'utilisateur. Enfin, la dépendance aux infrastructures numériques expose les services publics à des risques techniques, tels que les pannes, les interruptions de service ou l'obsolescence rapide des technologies (Belgaid, 2025). Ces risques sont particulièrement problématiques dans les territoires confrontés à des inégalités d'accès aux infrastructures numériques, accentuant ainsi la fracture numérique.

Les défis managériaux occupent une place centrale dans la réussite des projets de digitalisation. La transformation numérique exige un management du changement structuré, reposant sur une vision stratégique claire, partagée et alignée avec les objectifs de l'organisation (Belhaj et al., 2024). Toutefois, de nombreux managers publics ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour piloter des projets digitaux complexes et accompagner les équipes dans cette transition (Hattab et EL Houari, 2024 ; Bouaddi et al., 2025). La mobilisation et l'engagement des collaborateurs constituent un enjeu majeur

(Nokhaili et Ait Lemqedem, 2024). L'absence de communication claire, de participation des agents aux décisions et de reconnaissance des efforts fournis peut renforcer les résistances et freiner l'appropriation des outils numériques (El Kadmiri et al., 2024). De plus, l'absence de leadership numérique et de vision stratégique cohérente peut conduire à une dispersion des initiatives, réduisant l'efficacité globale des projets de digitalisation (Belhaj et al., 2024).

### **2.3. Les opportunités et les enjeux de la digitalisation des services publics**

Au-delà des défis qu'elle soulève, la digitalisation des services publics représente une opportunité stratégique majeure pour repenser l'action publique et améliorer durablement la performance administrative. Elle constitue un levier de transformation permettant aux organisations publiques de répondre plus efficacement aux attentes des citoyens tout en optimisant leurs modes de fonctionnement. Toutefois, ces opportunités s'accompagnent d'enjeux importants, dont la prise en compte conditionne la réussite et la durabilité des projets de transformation numérique. L'une des principales opportunités de la digitalisation réside dans l'amélioration de la qualité du service rendu au citoyen (Bouaddi et al., 2024). Grâce à la mise en place de plates-formes numériques, les administrations publiques peuvent offrir des services plus accessibles, disponibles en ligne et utilisables à tout moment, réduisant ainsi les contraintes temporelles et géographiques. Cette évolution favorise une administration plus proche des usagers et contribue à l'amélioration de l'expérience citoyenne (Terrah et Kada, 2024).

La digitalisation permet également une réduction significative des délais de traitement des dossiers administratifs, grâce à l'automatisation de certaines tâches et à la simplification des procédures (Darhou et al., 2024). Cette accélération des processus contribue à accroître l'efficacité administrative et à renforcer la satisfaction des usagers. Par ailleurs, l'optimisation des ressources publiques, tant humaines que financières, constitue un avantage majeur, en permettant une meilleure allocation des moyens et une rationalisation des coûts de fonctionnement (Li, 2022). En outre, la digitalisation favorise la valorisation et l'évolution des métiers publics. Elle transforme les rôles des agents en les orientant vers des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse, le conseil ou l'accompagnement des usagers (Nokhaili et Ait Lemqedem, 2024). Cette évolution professionnelle contribue à renforcer la motivation des agents et à améliorer la performance globale des organisations publiques (Zarki et Ejbari, 2025). De plus, la digitalisation stimule l'innovation organisationnelle et encourage le travail collaboratif, en facilitant le partage de l'information et la coopération entre les services (Rhazzi et Dhiba, 2022).

Malgré ces opportunités, la digitalisation des services publics soulève des enjeux majeurs qui doivent être pris en compte de manière systémique. Sur le plan économique, la digitalisation vise la rationalisation des dépenses publiques et l'amélioration de l'efficacité administrative (Darhou et al., 2024). Toutefois, elle nécessite des investissements importants en infrastructures numériques, en cybersécurité et en formation, ce qui pose la question de la soutenabilité financière à long terme (Benkada, 2024). Sur le plan social, l'enjeu principal réside dans l'inclusion numérique et l'égalité d'accès aux services publics. La dématérialisation des procédures peut accentuer les inégalités entre les citoyens, notamment pour les populations vulnérables ou peu familiarisées avec les technologies numériques. Les administrations publiques doivent donc veiller à maintenir des dispositifs d'accompagnement

et des canaux alternatifs afin de garantir l'universalité du service public (Fédération Solidarité, 2019).

Sur le plan organisationnel, la digitalisation constitue un levier d'agilité administrative, en favorisant des modes de fonctionnement plus flexibles, transversaux et orientés vers les résultats. Toutefois, cette agilité nécessite une refonte des processus internes, une coordination renforcée entre les services et une gouvernance numérique claire et cohérente (Mortaji et Charef, 2025). Enfin, sur le plan humain, la digitalisation implique un investissement durable dans le développement des compétences et l'accompagnement du changement. La réussite de la transformation numérique repose sur la capacité des organisations publiques à former les agents, à valoriser leurs compétences et à favoriser leur engagement. L'enjeu humain apparaît ainsi comme un facteur clé de succès, conditionnant l'appropriation des outils digitaux et la pérennité des projets de digitalisation (Boutafert, 2024).

### **3. Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la problématique et aux objectifs de notre étude, on a adopté une approche qualitative. Cette démarche permet d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les pratiques des acteurs concernés, et de comprendre comment les managers et les collaborateurs vivent et perçoivent la transformation numérique de leurs services. L'objectif est d'identifier les leviers et les obstacles de la digitalisation, ainsi que les bonnes pratiques à valoriser.

#### **3.1. Type de recherche adoptée**

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire, particulièrement adaptée à l'analyse des phénomènes complexes tels que la digitalisation, qui mobilisent des dimensions humaines, organisationnelles et technologiques. Contrairement aux approches quantitatives, cette méthodologie permet de saisir les expériences vécues, les représentations et les attitudes des acteurs impliqués. Elle offre une vision nuancée des obstacles et leviers de la transformation numérique, tout en permettant de dégager des recommandations pratiques pour les services publics.

#### **3.2. Population et échantillon**

La population cible comprend les managers et les collaborateurs des services publics directement impliqués dans des projets de digitalisation. Ces acteurs jouent un rôle central dans la mise en œuvre des outils numériques et dans le succès des initiatives de transformation. Leur expérience permet d'identifier à la fois les défis organisationnels, techniques et humains, ainsi que les opportunités offertes par la digitalisation. L'échantillon a été constitué selon un échantillonnage raisonné, visant à sélectionner des participants ayant une expérience pertinente et significative des projets de digitalisation. La recherche inclut 15 participants (P1 à P15), répartis entre managers et collaborateurs, issus de différents services publics et niveaux hiérarchiques (Tableau 1). Ce type d'échantillonnage a été choisi car il permet de sélectionner les acteurs les plus informés et les plus concernés par le sujet, garantissant ainsi la pertinence et la richesse des données collectées. La taille de l'échantillon

est suffisante pour atteindre la saturation des données, c'est-à-dire le point où les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles et permettent de dégager des tendances fiables.

**Tableau 1 : Profil de l'échantillon de l'étude**

Code	Fonction	Service	Niveau hiérarchique	Expérience en digitalisation
P1	Manager	Service administratif	Cadre supérieur	5 ans
P2	Collaborateur	Service accueil	Employé	3 ans
P3	Manager	Service informatique	Cadre moyen	6 ans
P4	Collaborateur	Service finance	Employé	2 ans
P5	Collaborateur	Service archives	Employé	4 ans
P6	Manager	Service RH	Cadre supérieur	7 ans
P7	Collaborateur	Service IT	Employé	3 ans
P8	Collaborateur	Service accueil	Employé	2 ans
P9	Manager	Service communication	Cadre moyen	5 ans
P10	Collaborateur	Service administratif	Employé	3 ans
P11	Manager	Service RH	Cadre supérieur	6 ans
P12	Collaborateur	Service IT	Employé	4 ans
P13	Collaborateur	Service archives	Employé	3 ans
P14	Manager	Service administratif	Cadre moyen	5 ans
P15	Collaborateur	Service communication	Employé	2 ans

Source : Auteurs

Cette répartition montre un équilibre entre les managers et les collaborateurs, ainsi qu'une diversité des services représentés. Elle garantit que les données collectées reflètent les différentes perspectives et expériences liées à la digitalisation des services publics.

### 3.3. Techniques de collecte des données

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs, une méthode adaptée à l'exploration des perceptions, pratiques et expériences des participants. Chaque entretien a duré entre 45 et 60 minutes et a été réalisé dans les locaux des participants, et via des outils numériques sécurisés, selon la disponibilité des participants. Le guide d'entretien portait sur plusieurs thématiques notamment la perception de la digitalisation, les pratiques mises en œuvre, les défis rencontrés, les opportunités identifiées, les indicateurs de performance utilisés et les recommandations pour améliorer la transformation numérique. Cette méthode permet de recueillir des informations riches et détaillées, difficiles à obtenir avec des questionnaires standardisés. Elle favorise également l'identification de thèmes émergents et de nuances dans les perceptions des participants.

### 3.4. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données a combiné analyse lexicale et analyse thématique. D'abord, l'analyse lexicale a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo 15, permettant d'identifier les termes les plus

fréquents dans les entretiens et de repérer les concepts saillants. Cette étape a guidé la construction des thèmes principaux de l'étude. Le nuage de mots obtenu a offert une représentation visuelle synthétique des notions dominantes, comme « digitalisation », « service », « performance », « usager » et « outils ». Par la suite, l'analyse thématique, quant à elle, a consisté à coder les données et à regrouper les idées en thèmes et sous-thèmes pertinents. Les étapes comprenaient la transcription intégrale des entretiens, la lecture attentive des textes, le codage initial pour identifier les idées clés, puis le regroupement des codes en thèmes principaux tels que pratiques de digitalisation, impact sur la performance administrative, indicateurs de performance et obstacles rencontrés. Une triangulation des données a été réalisée pour renforcer la fiabilité de l'analyse, en comparant les points de vue des managers et des collaborateurs et en identifiant les convergences et divergences.

### **3.5. Justification de l'approche méthodologique**

Cette méthodologie qualitative est pleinement justifiée par les objectifs de l'étude. Elle permet de saisir la complexité de la digitalisation des services publics, en intégrant les dimensions humaines, organisationnelles et managériales. L'échantillonnage raisonné garantit que les participants sont représentatifs des acteurs clés de la transformation numérique, en sélectionnant ceux qui possèdent une expérience directe et pertinente des projets numériques. Les entretiens semi-directifs offrent la flexibilité nécessaire pour recueillir des informations riches, contextuelles et détaillées. L'analyse combinée lexicale et thématique permet d'identifier à la fois les concepts dominants et les tendances émergentes, tout en renforçant la rigueur et la fiabilité des résultats. Cette approche méthodologique assure que les conclusions de l'étude sont directement liées aux expériences vécues par les participants et qu'elles peuvent servir à éclairer des recommandations pratiques pour les services publics.

## **4. Résultats**

### **4.1. Résultats de l'analyse lexicale**

Afin de préparer l'analyse thématique des entretiens menés avec 15 participants issus de différents services publics, une analyse lexicale a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo. Après la transcription intégrale des entretiens semi-directifs, NVivo a permis d'identifier les termes les plus fréquemment utilisés par les répondants. Cette première étape a servi à repérer les concepts saillants et à orienter la construction des thèmes principaux. Le tableau 2, ci-après, présente les mots clés les plus récurrents dans les discours des participants. Le terme « digitalisation » arrive en tête avec 32 occurrences, représentant 20 % des mentions, suivi de « service » (25 occurrences, 15,6 %), « performance » (20 occurrences, 12,5 %) et « usager » (18 occurrences, 11,3 %). D'autres mots comme « outils » (15 occurrences, 9,4 %), « indicateurs » (12 occurrences, 7,5 %), « formation » (10 occurrences, 6,3 %) ou encore « collaboration » (9 occurrences, 5,6 %) témoignent de l'attention portée par les participants aux moyens, aux compétences et au travail collectif pour accompagner la transformation numérique. Enfin, les termes « obstacles » (7 occurrences, 4,4 %) et « données » (6 occurrences, 3,8 %) reflètent les contraintes techniques et organisationnelles identifiées par les répondants.

**Tableau 2 : Fréquence des mots clés**

Mot	Longueur	Nombre exact d'occurrences	Pourcentage pondéré (%)
Digitalisation	14	32	20,0%
Service	7	25	15,6%
Performance	11	20	12,5%
Usager	6	18	11,3%
Outils	6	15	9,4%
Indicateurs	11	12	7,5%
Formation	9	10	6,3%
Collaboration	13	9	5,6%
Obstacles	9	7	4,4%
Données	7	6	3,8%

Source : Auteurs

La forte récurrence du mot « digitalisation » confirme que la transformation numérique constitue le cœur des préoccupations des services publics. Il est systématiquement associé à des notions telles que service, performance, usager et outils, soulignant que la digitalisation est perçue comme un levier stratégique pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'accessibilité des services. Les mentions fréquentes des mots indicateurs, formation et collaboration montrent que les participants accordent une importance particulière au suivi des projets numériques, au développement des compétences et à la coordination collective. De même, la présence de termes comme obstacles et données met en évidence les défis techniques et organisationnels rencontrés, malgré l'adhésion générale à la digitalisation.

**Figure 1 : Nuage des mots**



Source : Auteurs

Pour compléter l'analyse lexicale, un nuage de mots a été généré à partir des verbatims des 15 participants afin de visualiser les termes les plus récurrents et identifier rapidement les concepts dominants (Voir Figure 1). Les mots les plus visibles dans ce nuage sont digitalisation, service, performance, usager, outils et indicateurs, ce qui illustre l'importance accordée à la transformation numérique et à l'amélioration de la performance administrative. D'autres termes tels que la digitalisation, la performance, la formation, la collaboration, les obstacles, les usagers et les données apparaissent également, mettant en lumière les défis liés aux compétences, à la coopération entre agents et aux contraintes techniques ou organisationnelles. Cette représentation visuelle confirme que la digitalisation occupe une place centrale dans les discours des participants. Elle souligne l'attention portée à la qualité du service, à l'efficacité administrative et à l'expérience des usagers, tout en mettant en exergue les freins qui peuvent ralentir sa mise en œuvre. Le nuage de mots constitue ainsi un outil synthétique et intuitif pour identifier les thématiques prioritaires qui guideront l'analyse thématique ultérieure.

#### **4.2. Résultats de l'analyse thématique**

À partir de l'analyse lexicale, une analyse thématique approfondie a été menée auprès des 15 participants. Quatre grands thèmes principaux ont émergé : les pratiques de digitalisation et les outils utilisés, l'impact sur la performance administrative, les indicateurs de performance mobilisés, et les obstacles et freins rencontrés. Les 15 participants confirment que la digitalisation a profondément transformé les pratiques administratives, touchant à la fois les processus internes, la communication et le suivi des dossiers. L'un des changements majeurs réside dans l'adoption des plates-formes en ligne et des applications mobiles, qui permettent un traitement plus rapide et plus transparent des demandes. P1 souligne : « Nous avons désormais des formulaires dématérialisés et des systèmes de suivi en ligne pour chaque dossier, ce qui facilite notre travail. » Ce témoignage illustre comment la digitalisation simplifie les tâches quotidiennes et améliore l'efficacité du traitement des dossiers.

Un second aspect concerne l'amélioration de la communication interne et de la coordination entre les équipes grâce aux outils collaboratifs. P6 ajoute : « Les réunions et échanges internes se font via des outils numériques collaboratifs, ce qui réduit considérablement les délais de communication. » Cette remarque montre que le digital ne se limite pas aux interactions avec les usagers, mais restructure également le travail collectif et accélère la prise de décision. Enfin, l'automatisation des tâches répétitives constitue un levier important pour libérer du temps et se concentrer sur les missions à forte valeur ajoutée. P12 précise : « L'automatisation de certaines tâches répétitives nous permet de nous concentrer sur l'accompagnement des citoyens et sur l'amélioration de nos services. » Cela met en évidence que la digitalisation transforme le rôle des agents, en favorisant une meilleure qualité de service et une attention accrue à l'expérience des usagers. Ainsi, ces différents témoignages convergent pour montrer que la digitalisation ne se limite pas à la simple numérisation des documents, mais qu'elle restructure profondément l'organisation interne, la circulation de l'information et la réactivité des services. Elle apparaît comme un levier essentiel pour moderniser les pratiques administratives et améliorer l'efficacité globale des institutions.

Tous les participants ont unanimement reconnu que la digitalisation a eu un impact significatif sur la performance et la qualité des services administratifs. L'un des effets les plus visibles concerne la réduction des délais de traitement et l'amélioration de la transparence

dans le suivi des dossiers. P3 explique : « Depuis la mise en place des outils numériques, le traitement des demandes est plus rapide, et les citoyens peuvent suivre leur dossier en temps réel. » Ce témoignage illustre clairement comment les outils numériques favorisent une gestion plus efficace et plus accessible pour les usagers. Un second aspect concerne l'amélioration de la satisfaction des citoyens grâce à une plus grande réactivité des services. P8 ajoute : « La digitalisation nous a permis de réduire les temps de réponse et d'améliorer la satisfaction des usagers. » Cette remarque met en évidence que la transformation numérique ne se limite pas à des gains opérationnels internes, mais se traduit directement par une expérience utilisateur améliorée. Enfin, la digitalisation permet aux agents de se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée, en déléguant aux systèmes automatisés les tâches répétitives et chronophages. P14 souligne : « Nous pouvons maintenant consacrer plus de temps aux missions à forte valeur ajoutée, comme le conseil ou l'accompagnement des citoyens. » Ce témoignage confirme que la digitalisation restructure non seulement les processus, mais revalorise également le rôle des agents, en les orientant vers des activités stratégiques et relationnelles. Ainsi, ces différents verbatims convergent pour montrer que la digitalisation est perçue comme un levier essentiel d'efficacité opérationnelle. Elle contribue à la fois à la rapidité et à la fiabilité du traitement des dossiers, à l'amélioration de la satisfaction des usagers, et à la valorisation des compétences des agents.

Les participants ont souligné l'importance cruciale des indicateurs de performance pour piloter efficacement la digitalisation des services administratifs. Ces indicateurs permettent non seulement de mesurer les résultats, mais aussi d'ajuster en continu les stratégies et processus. Parmi les mesures les plus fréquemment utilisées figurent le temps de traitement des dossiers, le taux de satisfaction des usagers, le niveau d'adoption des outils numériques par les agents et le suivi des erreurs. P2 explique : « Nous suivons régulièrement le temps de traitement et le taux de satisfaction pour identifier les points à améliorer. » Ce témoignage montre que la performance administrative ne se limite pas à la rapidité d'exécution, mais inclut également la qualité de service et l'expérience utilisateur. L'adoption des outils par les agents est un autre indicateur clé pour garantir l'efficacité de la digitalisation. P10 ajoute : « L'adoption des outils par les agents est un indicateur clé : si certains ont des difficultés, nous organisons des formations complémentaires. » Cette remarque met en évidence le lien entre la maîtrise des outils par les agents et l'atteinte des objectifs de performance, soulignant l'importance de la formation continue et de l'accompagnement des équipes. Enfin, le suivi des usages et des statistiques permet d'adapter les services aux besoins réels des usagers. P15 complète : « Nous analysons aussi les statistiques d'utilisation des plates-formes par les usagers pour adapter nos services. » Cela illustre que les indicateurs ne servent pas seulement au contrôle, mais orientent également l'évolution et l'amélioration des pratiques administratives. Ainsi, l'ensemble de ces indicateurs constitue un dispositif de suivi essentiel, permettant de mesurer concrètement l'impact de la digitalisation, de corriger les écarts, et d'optimiser les processus pour renforcer la performance et la satisfaction des usagers.

Malgré les bénéfices significatifs apportés par la digitalisation, les participants ont souligné plusieurs obstacles qui freinent une transformation numérique complète et harmonieuse. Ces freins se déclinent selon quatre dimensions principales : humaine, organisationnelle, technologique et managériale. La résistance au changement au sein des agents constitue l'un des obstacles les plus fréquemment mentionnés. P5 explique : « Certains agents ont du mal à abandonner les anciennes méthodes et résistent aux nouveaux outils. » P9 ajoute : « La peur de ne pas maîtriser les technologies freine l'appropriation des outils numériques. » Ces témoignages mettent en lumière que la réussite de la digitalisation dépend largement de

l'accompagnement et de la formation continue, afin de faciliter l'adhésion des équipes et de réduire les craintes liées à l'utilisation des nouvelles technologies. Certaines pratiques et structures internes peuvent également ralentir la digitalisation. P4 souligne : « La rigidité des procédures et le cloisonnement entre services ralentissent la mise en œuvre de solutions intégrées. » Ce constat montre que les modes de fonctionnement traditionnels et la fragmentation des services peuvent limiter l'efficacité des projets numériques, nécessitant une meilleure coordination et une simplification des processus internes.

Les infrastructures et systèmes existants constituent un autre obstacle majeur. P7 mentionne : « Nos systèmes sont parfois incompatibles, ce qui limite l'efficacité de la digitalisation. » P13 ajoute : « La sécurité des données reste un vrai défi avec la multiplication des plates-formes numériques. » Ces verbatims montrent que la digitalisation ne peut réussir que si les outils sont compatibles, fiables et sécurisés, soulignant l'importance d'investissements techniques et de modernisation des infrastructures. Enfin, le rôle du leadership et de la vision stratégique est central pour l'appropriation des outils numériques. P1 explique : « L'absence de vision stratégique claire et de leadership numérique freine la coordination des initiatives. » P11 complète : « La mobilisation des équipes est essentielle. Sans engagement, certains agents n'utilisent pas correctement les outils. » Ces témoignages illustrent que la digitalisation ne se limite pas à l'acquisition d'outils : elle exige une conduite du changement efficace, un leadership clair et un engagement constant des équipes. Ainsi, ces différents freins montrent que la transformation numérique repose autant sur l'humain et le management que sur la technologie. La formation continue, la coordination interservices, l'accompagnement des agents et la modernisation technique apparaissent comme des leviers essentiels pour surmonter ces obstacles et garantir le succès de la digitalisation des services administratifs.

### **4.3. Synthèse des résultats de l'étude menée**

L'analyse menée auprès des 15 participants a permis de dégager des enseignements clairs sur la digitalisation des services publics (Tableau 3). Les résultats montrent que la transformation numérique a profondément modifié les pratiques administratives. Les participants ont souligné l'adoption des plates-formes en ligne, des applications mobiles et des outils collaboratifs, qui facilitent le traitement des dossiers, améliorent la communication interne et accélèrent la coordination entre les équipes. L'automatisation des tâches répétitives libère du temps pour les missions à forte valeur ajoutée, permettant aux agents de se concentrer sur l'accompagnement des citoyens et l'amélioration de la qualité du service. Tous les participants ont reconnu l'impact positif de la digitalisation sur la performance administrative. Elle permet de réduire les délais de traitement, d'améliorer la transparence dans le suivi des dossiers et d'accroître la satisfaction des usagers. De plus, elle valorise le rôle des agents en les orientant vers des activités stratégiques et relationnelles. La digitalisation est ainsi perçue comme un levier essentiel pour renforcer l'efficacité et la qualité des services publics.

L'analyse a également révélé l'importance des indicateurs de performance pour piloter les projets numériques. Les participants utilisent régulièrement le temps de traitement des dossiers, le taux de satisfaction des usagers, l'adoption des outils par les agents et le suivi des erreurs. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des actions, d'identifier les points à améliorer et d'adapter les services aux besoins réels des citoyens, contribuant à une amélioration continue de la performance administrative. Cependant, la transformation numérique rencontre plusieurs obstacles. Les freins humains, comme la résistance au

changement et la peur des nouvelles technologies, sont fréquents. Les contraintes organisationnelles, telles que la rigidité des procédures et le cloisonnement des services, ralentissent la mise en œuvre des solutions numériques. Les freins technologiques concernent l'incompatibilité des systèmes et la sécurité des données, tandis que les freins managériaux incluent l'absence de vision stratégique et de leadership numérique. Ces obstacles montrent que le succès de la digitalisation repose autant sur l'humain et le management que sur la technologie, et qu'un accompagnement adapté, une formation continue et une coordination inter-services sont essentiels pour garantir l'efficacité des projets.

**Tableau 3 : Synthèse des résultats de l'analyse thématique**

Thème principal	Sous-thèmes / Concepts	Témoignages	Impact ou Observations
Les pratiques de digitalisation et les outils utilisés	Les plates-formes en ligne, les applications mobiles, les outils collaboratifs, l'automatisation des tâches	- P1 : Les formulaires dématérialisés et suivi en ligne - P6 : Les outils collaboratifs pour la communication interne - P12 : L'automatisation des tâches répétitives	- La simplification des processus - La meilleure coordination interne - Le gain de temps pour les missions à forte valeur ajoutée
L'impact sur la performance administrative	La réduction des délais, la transparence, la satisfaction des usagers, la valorisation des agents	- P3 : Le traitement des demandes plus rapide - P8 : L'amélioration de la satisfaction - P14 : plus de temps pour le conseil et l'accompagnement	- L'amélioration de l'efficacité opérationnelle - L'expérience usagers optimisée - La valorisation du rôle des agents
Les indicateurs de performance mobilisés	Le temps de traitement, le niveau de satisfaction des usagers, l'adoption des outils, le suivi des erreurs	- P2 : Le suivi régulier des délais et de la satisfaction - P10 : L'adoption des outils et formation continue - P15 : L'analyse des statistiques d'usage	- La mesure et pilotage de la performance - L'adaptation continue des services - L'identification et correction des points faibles
Les obstacles et les freins à la digitalisation	-Humains : la résistance au changement, la peur des technologies -Organisationnels : rigidité des procédures, cloisonnement -Technologiques : L'incompatibilité des systèmes, la sécurité des données -Managériaux : L'absence de vision stratégique et le leadership numérique	- P5 et P9 : Les difficultés à abandonner les anciennes méthodes - P4 : La rigidité des procédures - P7 et P13 : problèmes techniques et sécurité - P1 et P11 : Le manque de leadership et mobilisation	- Les freins à l'adoption et à l'efficacité - La nécessité de formation, accompagnement et coordination - Le besoin de modernisation technique et conduite du changement

Source : Auteurs

## 5. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude confirment que la digitalisation des services publics au Maroc améliore significativement l'accessibilité, la qualité et la rapidité des services offerts aux citoyens. Cela rejoint les observations de Nadkorokoum et Chakor (2024) et d'El Messaoudi (2024), qui soulignent que le Digital Era Governance transforme le modèle bureaucratique traditionnel vers une administration plus intégrée et centrée sur l'utilisateur. La simplification des procédures et l'automatisation des tâches ont permis de réduire les délais de traitement, comme le notent Bouaddi et al. (2024) et Darhou et al. (2024). Cette transformation contribue également à valoriser les métiers publics, en orientant les agents vers des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le conseil et l'accompagnement, conformément aux travaux de Nokhaili et Ait Lemqedem (2024) et Zarki et Ejbari (2025). L'implication pratique est claire : pour que la digitalisation atteigne son plein potentiel, les administrations doivent repenser les rôles des agents et favoriser l'innovation collaborative au sein des services. Les défis humains restent un obstacle majeur à la réussite des projets de digitalisation. La résistance au changement, le déficit de compétences numériques et la crainte de la déshumanisation du service public ont été largement observés, confirmant les constats d'Amjad et Rehman (2018), Mhaske et al. (2025) et Aouici et al. (2021). L'étude montre que ces facteurs freinent l'adoption des outils numériques et peuvent générer des tensions internes. L'implication pratique est que les administrations doivent investir dans la formation continue des agents et mettre en place des stratégies d'accompagnement du changement pour réduire les résistances et favoriser l'appropriation des technologies.

Sur le plan organisationnel et technologique, les résultats mettent en évidence la rigidité des structures administratives, la fragmentation des services, l'inadéquation des processus existants et les défis liés à la sécurité et à l'interopérabilité des systèmes d'information, en accord avec Mortaji et Charef (2025), Badasjane et al. (2022), Regragui (2022), Mahaphan (2025) et Benhlime et Chiadmi (2006). Ces obstacles limitent l'efficacité des projets de digitalisation et soulignent la nécessité d'une approche systémique. Les implications sont doubles : d'une part, les administrations doivent repenser leurs processus internes avant d'implémenter les technologies, et d'autre part, elles doivent investir dans des infrastructures numériques sécurisées et interopérables pour assurer la continuité et la qualité du service public. Les résultats révèlent également que les défis managériaux jouent un rôle central dans le succès des projets numériques. L'absence de leadership numérique, de vision stratégique claire et de mobilisation des collaborateurs freine l'efficacité des initiatives, en ligne avec Belhaj et al. (2024) et Hattab et El Houari (2024). L'étude confirme que la réussite de la digitalisation dépend de la capacité des managers à piloter le changement et à engager les équipes, en tenant compte des besoins et des attentes des agents. L'implication pratique pour les administrations est que le développement de compétences managériales et la promotion d'un leadership orienté transformation numérique sont indispensables pour pérenniser les projets. Enfin, l'étude met en évidence les opportunités stratégiques offertes par la digitalisation, notamment l'amélioration de l'expérience citoyenne, la réduction des délais de traitement et l'optimisation des ressources publiques, en accord avec Bouaddi et al. (2024), Darhou et al. (2024) et Li (2022). Cependant, elle souligne aussi les enjeux économiques, sociaux et humains qui conditionnent la réussite des projets. Les implications pour les décideurs publics sont claires : la digitalisation doit être planifiée de manière globale, avec des investissements dans les infrastructures, la cybersécurité, la formation et l'accompagnement des agents, afin de garantir une transformation durable et inclusive.

Les résultats de l'étude ont montré que la digitalisation des services publics apporte de nombreux bénéfices, mais reste freinée par des obstacles humains, organisationnels, technologiques et managériaux. Il est donc recommandé de renforcer l'accompagnement et la formation des agents afin de faciliter l'appropriation des outils numériques. La mise en place de formations continues adaptées, de tutorat entre agents expérimentés et débutants, ainsi que des actions de sensibilisation régulières permettra de réduire la résistance au changement et de renforcer l'adhésion aux initiatives numériques. Par ailleurs, l'amélioration de la coordination et de l'organisation interne est essentielle. La simplification des procédures, la création de cellules de coordination interservices et la standardisation des processus peuvent accélérer la mise en œuvre des projets numériques et faciliter le partage d'informations entre services. Cette approche contribuera à une meilleure efficacité opérationnelle et à la réduction des délais de traitement des dossiers. Du point de vue technologique, il est crucial de moderniser les infrastructures existantes et de garantir leur compatibilité et sécurité. Investir dans des systèmes fiables, effectuer des audits réguliers et adopter des solutions modulables et évolutives permettra de lever les freins techniques identifiés par les participants. Ces mesures renforceront la fiabilité des services numériques et assureront la continuité des projets de digitalisation.

Le leadership et le pilotage stratégique jouent également un rôle central dans la réussite de la transformation numérique. La définition d'une stratégie numérique claire, l'attribution de responsables de projet et la promotion d'une culture de suivi des indicateurs de performance permettront de coordonner les initiatives et d'optimiser les résultats. Un engagement fort des dirigeants favorisera l'adhésion des agents et la réussite des projets. Enfin, le suivi et l'évaluation continue des initiatives numériques doivent être systématisés. L'utilisation d'indicateurs tels que le temps de traitement des dossiers, la satisfaction des usagers, l'adoption des outils et la qualité des services permettra de corriger rapidement les écarts et d'adapter les processus. Ces mesures contribueront à l'amélioration continue des services numériques et à la satisfaction des citoyens. Malgré la richesse des résultats obtenus, cette recherche présente certaines limites qu'il est important de signaler. Premièrement, l'échantillon utilisé est restreint à 15 participants provenant de différents services publics. Bien que l'échantillonnage raisonné ait permis de sélectionner des acteurs directement impliqués dans des projets de digitalisation, la taille limitée de l'échantillon peut réduire la généralisation des résultats à l'ensemble des services publics.

Deuxièmement, l'étude repose sur des entretiens semi-directifs, ce qui implique une forte dépendance aux perceptions subjectives des participants. Les opinions exprimées reflètent leurs expériences personnelles et peuvent ne pas représenter l'ensemble des pratiques au sein de leur organisation. De plus, certains participants ont pu exprimer des biais liés à leur position hiérarchique ou à la culture organisationnelle, influençant la manière dont les défis et les succès de la digitalisation sont perçus. Troisièmement, l'étude se concentre principalement sur les dimensions internes des services publics (pratiques administratives, performance, indicateurs et freins) et n'aborde pas de manière approfondie l'impact de la digitalisation sur les citoyens et usagers finaux. Cette limitation laisse ouverte la nécessité d'explorer la perspective des bénéficiaires des services pour compléter l'analyse.

Ces limites offrent néanmoins des pistes intéressantes pour des recherches futures. Premièrement, il serait pertinent d'étendre l'étude à un échantillon plus large et diversifié, incluant un plus grand nombre de services publics et de niveaux hiérarchiques, afin d'obtenir des résultats plus représentatifs et généralisables.

Deuxièmement, de futures recherches pourraient intégrer des approches quantitatives, telles que des enquêtes ou l'analyse de données de performance, pour compléter les résultats qualitatifs et permettre des comparaisons statistiques. L'association des méthodes qualitatives et quantitatives offrirait une compréhension plus complète de la digitalisation et de ses effets sur les pratiques et la performance. Enfin, une extension de l'étude pourrait inclure l'évaluation de l'expérience des usagers et des citoyens, afin de mesurer l'impact réel de la digitalisation sur la satisfaction, l'accessibilité et la qualité des services publics. Cette perspective permettrait de proposer des recommandations plus concrètes pour améliorer l'efficacité et l'acceptabilité des projets numériques. Globalement, malgré ses limites, cette étude fournit des enseignements précieux sur les pratiques et les défis de la digitalisation des services publics, tout en ouvrant la voie à des recherches futures plus approfondies et diversifiées.

## 6. Conclusion

La présente étude a eu pour objectif d'analyser les défis, les opportunités et les perspectives de la digitalisation des services publics, en se concentrant sur les perceptions et expériences des managers et collaborateurs directement impliqués dans des projets numériques. À travers une méthodologie qualitative combinant entretiens semi-directifs et analyse lexicale et thématique, la recherche a permis de mettre en lumière les transformations profondes induites par l'usage des outils numériques et les leviers de performance qu'ils offrent. Les résultats ont révélé que la digitalisation restructure les pratiques administratives en améliorant la circulation de l'information, la communication interne et la coordination entre les équipes. Les plates-formes en ligne, les applications mobiles et les outils collaboratifs facilitent le traitement des dossiers, réduisent les délais et permettent aux agents de se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée. Ces transformations contribuent directement à l'amélioration de la performance administrative et de la satisfaction des usagers, tout en revalorisant le rôle des agents. L'analyse des indicateurs de performance a montré l'importance de mesures telles que le temps de traitement des dossiers, le taux de satisfaction des usagers, le niveau d'adoption des outils par les agents et le suivi des erreurs. Ces indicateurs constituent un outil essentiel pour piloter la digitalisation, ajuster les processus et optimiser la performance globale des services.

Cependant, l'étude a également mis en évidence plusieurs obstacles à la digitalisation, qu'ils soient humains (La résistance au changement, manque de compétences), organisationnels (La rigidité des procédures, le cloisonnement des services, etc.), technologiques (incompatibilité des systèmes, sécurité des données) ou managériaux (L'absence de leadership numérique et de vision stratégique claire). Ces freins soulignent que la réussite de la transformation numérique dépend autant de l'accompagnement humain et du management que des outils technologiques. À la lumière de ces résultats, plusieurs recommandations émergent. Il est essentiel de renforcer la formation continue des agents, d'améliorer la coordination entre services, de moderniser les infrastructures techniques et d'adopter un leadership clair et engagé pour soutenir la transformation numérique. Ces actions contribueront à surmonter les obstacles identifiés et à maximiser les bénéfices de la digitalisation pour les services publics et les citoyens. Enfin, malgré ses limites liées à la taille de l'échantillon et à la focalisation sur les perceptions internes, cette recherche ouvre des perspectives pour des études futures plus larges et intégrant également la perspective des usagers. Une approche mixte combinant données qualitatives et quantitatives permettrait de mesurer plus précisément l'impact de la

digitalisation et d'orienter les politiques publiques vers une amélioration continue des services. En conclusion, la digitalisation des services publics apparaît comme un levier stratégique incontournable pour moderniser l'administration, améliorer la performance et renforcer la satisfaction des citoyens, tout en plaçant l'humain et le management au cœur de cette transformation.

## Références

- Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to change in public organization: Reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology*, 4(1), 56-68.
- Aouici, S., Gallou, R., Peyrache, M., & Rochut, J. (2021). La dématérialisation des services publics. *Enquête sur l'impact des difficultés d'accès aux services numériques*, 3-96.
- Badasjane, V., Granlund, A., Ahlskog, M., & Bruch, J. (2022). Coordination of digital transformation in international manufacturing networks: Challenges and coping mechanisms from an organizational perspective. *Sustainability*, 14(4), 1-21.
- Belgaid, M. A. (2025). Défis cybernétiques et infrastructures stratégiques au cœur de la transition numérique du Maroc. *Revue Marocaine des Politiques Publiques*, 1(28), 43-69.
- Belhaj, A., Salamate, F. E., Attar, H., & Zahi, J. (2024). La transformation digitale dans les organisations publiques marocaines : Nécessité ou effet de mode ? *Revue Économie & Kapital*, 7(2), 136-168.
- Benhlima, L., & Chiadmi, D. (2006). Vers l'interopérabilité des systèmes d'information hétérogènes, *Researchgate*, 1-17.
- Benkada, A. (2024). La digitalisation du service public : Une priorité pour le développement économique et social au Maroc. Dans *The International Congress in Innovation in Quantitative and Qualitative Research* (pp. 1-9).
- Bouaddi, M., Lahriga, M., & Beddaa, M. (2024). Digital Transformation of Moroccan Companies and its Impact on Service Quality: A Case of the Banking Sector. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 6(2), 52-79.
- Bouaddi, M., Moufakkir, H., & Beddaa, M. (2025). La digitalisation des services bancaires et son impact sur la performance marketing des banques : Une étude qualitative sur les banques marocaines. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 13(02), 261-284.
- Bouaddi, M., Oubayoucef, M., El Filali, M., Beddaa, M., & Khaldi, S. (2025). Impact des outils numériques sur l'acquisition et l'amélioration des compétences transversales : une étude quantitative auprès des professionnels. *International Review of Applied Finance, Economics and Management*, 1(1), 1-24.
- Boucher, X., & Burlat, P. (2003). Vers l'intégration des compétences dans le pilotage des performances de l'entreprise. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*, 37(3), 363-390.
- Boutafert, B. (2024). The digital transformation of public administration in Morocco: Challenges, issues, and opportunities. *African Scientific Journal*, 3(26), 639-659.
- Boutafert, B. (2024). The digital transformation of public administration in Morocco: Challenges, issues, and opportunities. *African Scientific Journal*, 3(26), 639-659.

- Chaanoun, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 63-86.
- Darhou, R., Jamai, J., & Hassani, K. (2024). La digitalisation de l'administration publique au Maroc : État des lieux et apports. *Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations*, 9(1), 128-148.
- El Bourki, M., & Narhnrh, Y. (2025). L'influence de la transformation digitale sur l'efficacité du contrôle de gestion dans les établissements publics marocains : Fondements et cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(6), 173-194.
- El Fakid, I. (2025). Recomposition de la relation administration-citoyen à l'ère de l'IA : Analyse critique du marketing public marocain. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 13(2), 233-248.
- El Kadmiri, S., Elmqaddem, N., & El Yousfi, H. (2024). Knowledge management in Moroccan public administration: An exploratory study and recommendations. *Journal of Information Science*, 23(2), 100-122.
- El Messaoudi, M. (2024). La digitalisation des services publics au Maroc : Vers l'instauration d'une administration citoyenne. *Revue RIADD*, 1(2), 1-21.
- Ennahal, A., & AlMaache, M. (2022). The new public management, a reference framework for contemporary administrative reforms: The Moroccan experience. *International Journal of Financial Studies Economics and Management*, 1(1), 12-33.
- Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 1-10.
- Fédération Solidarité. (2019). Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics (pp. 1-71). <https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/09/rapport-demat-num-21.12.18.pdf>
- 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
- Kassimi, O., & Salam, G. (2024). Gouvernance des données dans l'administration publique marocaine : Défis et perspectives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(12), 768-788.
- Li, H. (2022). Optimal allocation of human resource structure based on Capability Maturity Model Integration. *Security and Communication Networks*, 2022(2), 1-10.
- Maailif, S., & Lkhoyaali, B. (2023). Contribution à l'étude de la performance des administrations publiques marocaines : Une réflexion sur la transformation digitale à l'ère du COVID. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 215-241.
- Mahaphan, K. (2025). Digital transformation in public services : Challenges and opportunities. *Proceedings of International Conference on Social Science and Humanity*, 2(2), 211-226.
- Mhaske, P., Bhattacharjee, B., Haldar, N., Upadhyay, P., & Mandal, A. (2025). Bridging digital skill gaps in the global workforce: A synthesis and conceptual framework

- building. *Research in Globalization*, 11, 1-11.
- Mortaji, Y., & Charef, F. (2025). Transformation digitale et gestion du changement dans l'administration publique marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 259-279.
- Mortaji, Y., & Charef, F. (2025). Transformation digitale et gestion du changement dans l'administration publique marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 259-279.
- Nached, I., & Zabadi, A. (2024). Les enjeux de la transformation digitale du secteur public marocain et son rôle dans le développement de l'attractivité territoriale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2), 296-318.
- Nadkorokoum, C., & Chakor, A. (2024). Impact of digitalization on the efficiency and performance of public services in Africa: An analysis of challenges and opportunities in the context of the Moroccan health system. *International Journal of Marketing and Strategic Management*, 6(2), 1-24.
- Nokhaili, H., & Ait Lemqedem, H. (2024). Digitalization of public sector in Morocco: An analysis in the era of good governance and New Public Management. *Revue Économie & Kapital*, 7(2), 39-63.
- Nouala, J., Sadkaoui, M., & Hasnaoui, R. (2025). The impact of digital transformation on the performance of the Moroccan tax administration. *Revue Marocaine des Politiques Publiques*, 1(28), 86-103.
- Regragui, Y. (2022). Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte marocain. *Journal of Social Sciences & Management*, 3(1), 1-13.
- Rhazzi, A., & Dhiba, Y. (2022). La digitalisation comme facteur de l'innovation : Opportunités et stratégies pour les entreprises à l'ère du digital. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 4(15), 1-15.
- Terrah, I., & Kada, A. (2024). La digitalisation des administrations publiques au Maroc - Une analyse qualitative des enjeux et perspectives. *Management et Stratégies des Organisations*, 6(4), 437-455.
- Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 1-12.
- Zarki, B. E., & Ejbari, R. (2025). La digitalisation comme levier de la performance des entreprises : Étude systématique et analyse bibliométrique. *Alternatives Managériales et Économiques*, 7(4), 338-360.