

La crise du COVID-19 un élan à la transformation digitale au Maroc

The COVID-19 crisis a boost to digital transformation in Morocco

ELHALI Aymen

Doctorant

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane - Maroc
Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion
elhaliaymen@gmail.com

EL YAMLAHI Imane

Enseignante chercheuse

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane - Maroc
Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion
imane.elyamlahi@gmail.com

BOUAYAD AMINE Nabil

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane - Maroc
Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion
nabil_bouayad@hotmail.com

Date de soumission : 02/11/2022

Date d'acceptation : 08/02/2023

Pour citer cet article :

ELHALI. A & AL . (2022) « La crise du COVID-19 un élan à la transformation digitale au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 396 - 412.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le présent article traite la problématique de la transformation digitale, ou la crise du COVID a joué le rôle d'un catalyseur du besoin et d'amélioration. La crise du COVID a été une expérimentation effective du digital. La transformation digitale a été mise en exergue comme besoin et un levier de la performance durant et après la crise.

Cet article est, d'une part, une opportunité pour comprendre la transformation digitale comme processus et les motivations des entreprises et des administrations pour la mettre en place. Et de l'autre part, il va aider à savoir le rôle qu'a joué la crise du COVID dans la transformation digitale et aussi pour apprécier son avancement dans les établissements publics. Une étude qualitative exploratoire a été réalisée pour apprécier l'intérêt que porte la Caisse Marocaine des Retraites, un établissement public, à la transformation digitale. Dans ce sens, 18 entretiens ont été effectués au niveau de la CMR.

La CMR a mis la transformation digitale au centre de ses orientations stratégiques. En effet, l'intérêt que porte la CMR à la transformation digitale est perçu clairement, dans la nouvelle organisation, à travers l'émergence de la division de système d'information en pôle de système d'information et transformation digitale.

Mots clés : Transformation digitale ; numérisation ; digitalisation ; COVID 19 ; la CMR.

Abstract

Digital transformation is subject which is back to the front as a priority due to COVID crisis. The crisis was a real opportunity to experiment the benefit digitalization. The companies and public administration know so well the necessity of a digital transformation.

This article is, on the one hand, an opportunity to understand digital transformation as a process and the motivations of companies and administrations to implement it. And on the other hand, to know the role that the COVID crisis has played in this direction and also to appreciate the progress of digital transformation in public establishments by treating the example of the CMR which is very committed to the transformation.

A qualitative study helped us to appreciate the CMR's interest in digital transformation. 18 interviews conducted in the CMR.

Digital transformation is at the center of the strategic orientations of CMR. Indeed, the CMR's interest in digital transformation appears clearly, in the new organization, through the emergence of an information system division that has emerged into a pole (higher hierarchical level) an information system and digital transformation pole.

Keywords: Digital transformation; digitization; digitalization; COVID 19; The CMR.

Introduction

Le progrès technologique offre de nombreuses possibilités aux entreprises pour le développement de leurs activités au niveau industriel, commercial et aussi administratif. Grâce au progrès technologique et à la digitalisation, la majorité des entreprises ont opéré durant la crise du COVID-19 pour leurs activités hors production par le télétravail. Ainsi que la continuité du service public a pu être maintenue pour certaines administrations.

Cette pratique du télétravail a été facilement applicable pour les entreprises et les administrations qui ont des processus digitalisés. Alors la transformation digitale est devenue primordiale pour des entreprises privées et des administrations publiques plus performantes et pour un usager satisfait.

La motivation des entreprises et des administrations pour le numérique n'est pas très récente. Cependant, durant et après la crise les organisations ont pu bien sentir le besoin et les avantages du numérique et la nécessité de continuer vers une transformation digitale.

Les concepts transformation numérique, digitalisation et transformation digitale sont souvent utilisés d'une manière interchangeable. Par ailleurs, au niveau des programmes gouvernementaux nous entendons souvent, et surtout après la crise, la transformation digitale. A travers cet article nous allons essayer d'appréhender la problématique suivante : Dans quelle mesure la transformation digitale est importante pour les entreprises et pour l'administration publique ? Et comment la crise du COVID a mis en exergue l'importance de la transformation digitale ?

Pour répondre à cette problématique, notre article sera organisé en deux grandes parties :

- La première partie est une revue de littérature qui va permettre d'appréhender les concepts numérisation, digitalisation et transformation digitale et de comprendre le lien existant entre eux et de comprendre les motivations des entreprises privées et de l'administration publique pour la transformation digitale ;
- Dans la deuxième partie nous allons essayer à travers une étude de cas de la Caisse marocain des retraites (étude qualitative exploratoire) d'apprécier et d'analyser son orientation stratégique vers la transformation digitale et de comprendre le rôle du COVID dans la confirmation ou l'infirmité de ces orientations. L'objectif de cette analyse est d'avoir une idée sur la stratégie de transformation digitale dans un établissement public.

1. Cadre conceptuel et théorique – Revue de littérature

1.1. La distinction entre numérisation et digitalisation

La « digitalisation » et la « numérisation » sont deux termes qui peuvent être confondus. Cette confusion est liée, d'une part, à la traduction anglaise des deux termes. Et de l'autre part au lien qui existe entre les deux concepts. Cette ambiguïté entre ces deux termes est, généralement, souvent abordée par les chercheurs au niveau des articles scientifiques.

Étymologiquement, le terme « digitalisation » trouve son origine dans la langue anglaise, et à titre d'anglicisme le mot est utilisé en langue française. Dans la langue anglaise, les deux termes « *Digitization* » et « *Digitalization* » font référence respectivement à la numérisation et à la digitalisation.

Plusieurs auteurs ont défini ces deux concepts :

- **La numérisation :**

La numérisation est le processus technique de conversion des signaux analogiques en signaux numériques. « *Digitization is the technical process of converting analogue signals to digital signals* » (Tilson, Lyytinen, & Sørensen, 2010);

Patrick Varenne (2020) « Depuis 1990, la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée » ;

Gartner (société américaine de conseil et de recherche), la numérisation permet la transformation d'un processus analogique en une forme numérique sans modification du processus. « *Digitization is the process of changing from analog to digital form, also known as digital enablement. Said another way, digitization takes an analog process and changes it to a digital form without any different-in-kind changes to the process itself* ».

- **La digitalisation :**

La digitalisation est un processus sociotechnique qui permet de bénéficier des éléments numérisés pour développer des nouvelles procédures organisationnelles, business model, ou des offres commerciales. « *Digitalization is the sociotechnical process of leveraging digitized products or systems to develop new organizational procedures, business models, or commercial offerings* » (Brynjolfsson & McAfee, 2014);

Patrick Varenne (2020) « La digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires » ;

La digitalisation est l'utilisation des données numériques et des technologies pour automatiser et optimiser un processus. Ainsi que l'utilisation du système informatique pour automatiser ou semi-automatiser un processus « *The term "digitalization" means the use of digital data and technologies to automate data processing and process optimization, as well as the use of a computer system to automate or semi-automated processes* » (Lachvajderova & Kadarova 2021);

Gartner (société américaine de conseil et de recherche), définit la digitalisation comme l'utilisation des technologies numériques pour changer un business model pour fournir des nouvelles opportunités et la création de la valeur. La digitalisation et le processus de passage vers une entreprise numérique. « *Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business* ».

Les deux concepts sont souvent utilisés d'une manière interchangeable. Cependant plusieurs auteurs ont essayé de définir ces concepts. L'ensemble de définitions constatées dans notre recherche et aussi ceux que nous avons citées convergent vers la même définition. La numérisation est la transformation des éléments d'une forme non -numérique vers une forme numérique (exemple : la numérisation des factures format papier vers des factures numériques). Ainsi que la digitalisation est l'automatisation d'un processus par le recours à la technologie et à des éléments numériques.

1.2. Synthèse des travaux sur le concept « Transformation digitale »

La transformation digitale est un concept récent. La non existence d'une définition formelle du terme ne signifie pas l'absence des définitions dans la littérature scientifique. Nous allons essayer de citer et d'analyser un ensemble de définitions constatées dans la littérature scientifique.

- La transformation digitale peut être décrite comme un processus qui cherche à améliorer une entité par la mise en place des modifications significatives dans ses propriétés par une combinaison de l'information, l'informatique, la communication et les technologies de la connectivité (Vial, 2019) ;
- La transformation digitale exige la digitalisation des canaux de vente et de communication ainsi que les offres qui élargissent ou remplacent les offres physiques. La transformation digitale définit les stratégies et les tactiques commerciales à partir des données issues de la digitalisation des business models (Horlach et al. 2017) ;

- La transformation digitale peut être définie comme l'ensemble des changements apportés par la technologie numérique ou son influence sur tous les aspects de la vie (Fors et Stolterman, 2004) ;
- La transformation digitale est l'adoption des technologies pour l'augmentation de la productivité, de la valeur, la création et du bien-être sociale. Au niveau des entreprises, organisations et gouvernements. Ainsi que des propositions d'implémentation de la transformation digitale dans les politiques publiques (Ebert et Duarte, 2018) ;

L'ensemble de ces définitions peut constituer une définition composée de trois éléments :

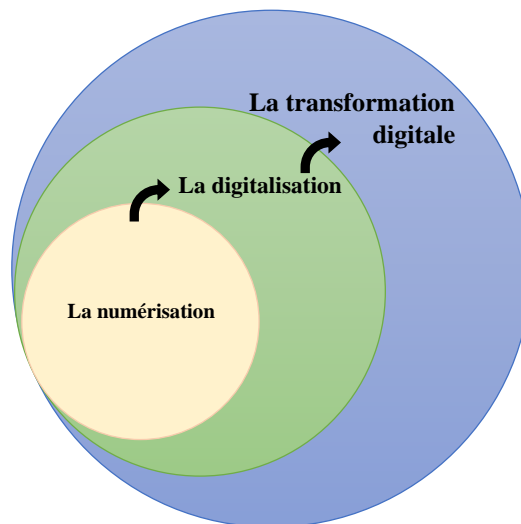
- **La technologie** : la transformation digitale exige le recours principalement à la numérisation et aux nouvelles technologies ;
- **L'organisation du processus** : La transformation digitale est une transition qui exige l'adaptation, l'amélioration du processus pour la mise en place de la technologie ;
- **Le social** : la transformation digitale a un impact sur le bien être des parties prenantes du processus (clients, usagers et les personnes qui font fonctionner le processus salariés, fonctionnaires...).

La transformation digitale peut, elle-même, être qualifiée comme un processus de réorganisation et d'adaptation des organisations (entreprises, administrations ou autres) à la mise en place de la technologie. Ce processus peut commencer par la numérisation (transformation numérique).

Un lien existe entre les trois termes, comme nous l'avons précisé auparavant. Et le passage par les trois peut constituer un processus de transformation digitale.

La numérisation qui se définit comme une transformation de la forme non numérique i.e. format analogique (papier par exemple) en format numérique qui peut être utilisé pour la digitalisation. Les éléments numérisés et la numérisation permet de mettre en place la **digitalisation** qui automatise, totalement ou partiellement, un processus ou une tâche à l'aide des systèmes d'information. **La transformation digitale** est le troisième niveau de ce processus qui englobe la numérisation et la digitalisation pour un changement de conception de travail et qui est par conséquent un choix et une décision stratégique. La figure suivante résume la relation entre les trois termes :

Figure N°1 : La relation entre les termes numérisation, digitalisation et transformation digitale



Source : Les auteurs

1.3. Les motivations de la transformation digitale pour le public et le privé

Certes la digitalisation est un levier de croissance et de compétitivité économique qui motive la réflexion de l'Etat pour une transformation digitale de l'économie d'une part et de l'administration publique de l'autre part. Cependant la réflexion des entreprises, précisément les grandes entreprises, pour la transformation digitale est motivée par des gains en performance que peut apporter la transformation digitale et l'obligation de gagner en compétitivité.

Cette partie sera dédiée à l'analyse des motivations des entreprises pour une transformation digitale et pour l'appréciation du niveau de conscience de l'Etat de cet enjeu (la transformation digitale).

1.3.1. La transformation digitale un gain en performance pour les entreprises

Le progrès technique a été toujours une source de gains en productivité. Le développement des technologies de l'information a été une source d'amélioration des pratiques de travail.

Pour certaines activités, la transformation digitale a été un axe stratégique de développement, à caractère obligatoire, pour la continuité de l'activité tel que les banques. Par ailleurs, des entreprises ont cette motivation de bénéficier du numérique et de la digitalisation pour des raisons commerciales et aussi industrielle (l'automatisation). Le progrès technologique offre

de nombreuses possibilités aux entreprises pour le développement de leurs activités au niveau industriel, commercial et aussi administratif.

La performance est : «la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs... » (Bourguignon, 2000).

La digitalisation permet aux entreprises de devenir plus performante. Cette performance s'aperçoit dans la réduction des coûts et à l'efficacité, la rapidité et la souplesse dans les processus. Dans un article que nous avons publié, dans un ouvrage collectif (SBN : 978-3-8416-3019-3) intitulé « La digitalisation, une performance pour les grandes entreprises et un soutien de leurs fournisseurs » nous avons essayé d'argumenter et de montrer comment la digitalisation du processus fournisseurs améliore la performance de la comptabilité fournisseurs des grandes entreprises et comment cela aide à soutenir leurs fournisseurs de petites tailles (TPME).

Les entreprises peuvent digitaliser certains processus pour s'améliorer en performance ou pour répondre à un besoin spécifique. Par ailleurs plusieurs entreprises, dans le cadre de la mise en place d'un système de management intégré cherche à revoir et réorganiser l'activité avec une approche par processus pour faciliter la transformation digitale.

Au-delà de transformation digitale du processus opérationnel des entreprises pour une gestion plus performante, les entreprises cherchent à bénéficier de la digitalisation pour gérer la relation client par la mise en place d'un Customer Relationship Management (CRM). Le CRM comprend un ensemble d'outils logiciels spécialement conçus pour maîtriser les trois axes de la relation client/entreprise (vente, marketing et services), (Chen et Popovich, 2003).

Ce CRM par exemple est une transformation digitale de la relation client. A titre d'illustration la transformation digitale peut se présenter dans le dispositif CRM qui est aujourd'hui facilement applicable grâce à la digitalisation.

Le recours à la digitalisation selon le besoin, la taille et la capacité des entreprises est un pas vers une transformation digitale.

1.3.2. La transformation digitale au sein de l'administration publique

La transformation digitale en sein des entreprises est un levier de croissance et de compétitivité qui est aussi motivée par l'intention de faire face à la concurrence. Certes l'Etat dispose du monopole concernant le service public. Mais une transformation digitale peut être un levier de développement des pratiques de gestion des entreprises publiques et par conséquent l'amélioration du service public.

La digitalisation est un élément stratégique de développement de l'administration. La transformation digitale de l'administration publique n'est pas uniquement une amélioration en

efficacité et en efficience mais permet surtout l'amélioration de la relation usagers-administration (Calay et al., 2019).

Aujourd'hui l'administration publique passe au-delà du niveau « électronique » vers le « digital ». L'administration électronique avait comme objectif la numérisation des dispositifs analogiques pour moins de dépendance aux formalités traditionnelles (papier). Alors que l'administration digitale est une réflexion plus poussée vers des politiques publiques porteuses de la transformation digitale au sein de l'administration. (OCDE, 2022)

La transformation digitale peut être un pivot de l'amélioration du service publique qui doit être un vecteur qui oriente les politiques publiques de l'Etat.

1.4. Les orientations stratégiques vers une transformation digitale au Maroc

La transformation digitale peut être considérée comme la quatrième révolution industrielle. Le Maroc a mis en place un ensemble de stratégie et de programme pour une transformation digitale. Le Maroc est conscient des avantages et des opportunités qu'offre le Digital comme levier de la compétitivité et de la croissance de l'économie et aussi un levier pour l'amélioration du service public de l'autre part.

Deux discours royaux ont été des orientations directes pour transformation numérique et digitale.

- « (...), l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations. De fait, l'utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l'accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer souvent à l'Administration et de s'y frotter, car c'est là la cause principale de l'extension du phénomène de corruption et du trafic d'influence ». Extrait du discours Royal, À l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10ème législature, vendredi 14 octobre 2016.
- « Le développement du continent africain et de ses échanges commerciaux devra également tenir compte des développements technologiques mondiaux et transformer le déficit de nos échanges intracontinentaux en une vraie opportunité pour le développement des nouvelles technologies digitales. L'Afrique est en passe de devenir un laboratoire du monde numérique. Le digital est en train de changer le visage de notre continent, porté par une jeunesse inventive, créative et audacieuse. Ce saut numérique est le fruit de jeunes startups actives dans le domaine de la finance, des télécoms, de l'industrie et de l'agroalimentaire, pour ne citer que ces domaines. C'est

souvent une population jeune et à faible revenu qui est au cœur de ce processus d'innovation ; elle doit par conséquent être au cœur de nos politiques publiques ».

Extrait du discours royal au Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur la Zone de libre-échange continentale, Kigali, 21 mars 2018.

La stratégie Maroc Numeric 2013, lancée en 2013, avait des priorités stratégiques pour une transformation sociale : la mise en œuvre des services publics orientés usagers, l'informatisation des PME et le développement de l'industrie des techniques d'information. Dans ce sens, un ensemble d'actions a été mis en place en se basant sur le développement du capital humain. Maroc Numeric 2013 peut être considérée comme une phase du processus de transformation digitale. La stratégie avait comme objectif l'initiation de la numérisation et la préparation du capital humain.

Maroc Digital 2020, est une stratégie qui avait comme ambition de garantir une continuité de la stratégie Maroc Numeric 2013. Cette stratégie a été basée sur trois piliers :

- Pilier 1 : Transformation numérique de l'économie nationale

A travers ce pilier, la stratégie cherche à initier une transformation numérique de l'administration et la simplification des procédures d'une part et de la facilité d'accès au digital par la réduction de la facture digitale aux parties prenantes de l'autre part. On cherche à réaliser une transformation numérique et à assurer l'accès pour en bénéficier.

- Pilier 2 : Hub numérique Régional :

Un repositionnement du Maroc dans sa région par le développement de l'infrastructure des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et améliorer l'attractivité du pays pour les investissements dans ce sens.

- Pilier 3 : Place numérique Maroc :

La formation du capital humain en technologie d'information, la création d'un cadre juridique et réglementaire et favoriser l'émergence de nouveaux acteurs technologique nationaux vont faire du Maroc une place numérique.

Cette stratégie a été renforcée par la création en 2017, en vertu de la loi n°61-16, l'Agence de Développement du Digital (ADD). L'ADD est un établissement public stratégique qui dispose de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'ADD qui joue un rôle de catalyseur lors de la mise en place des politiques publiques liées au digital et accompagne les stratégies du pays dans ce sens.

La stratégie du développement du digital au Maroc à horizon 2025.

Dans l'ambition d'améliorer la qualité des services publics, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'économie marocaine et la réduction des inégalités sociales le Digital est, peut-être, un facteur pivot de développement dans cette perspective.

Dans l'horizon 2025 les orientations stratégiques de l'Etat s'articulent sur trois axes principaux:

- **Axe stratégique 1 : Administration digitale**

L'objectif est de passer au-delà du numérique vers une transformation digitale du service publique. La loi relative à la simplification des procédures et formalités administratives est une préparation de l'environnement de la transformation digitale.

- **Axe stratégique 2 : Ecosystème digital et innovation**

Le développement d'un écosystème digital sera un accélérateur pour la transformation digitale. L'écosystème digital doit être alimenté par une politique de développement volontariste dans les domaines de la technologie d'une part. Et par l'accompagnement et l'incitation de la transformation des composantes du tissu économique et surtout les PME et par le développement de l'industrie technologique locale.

- **Axe stratégique 3 : Inclusion sociale et développement humain**

La transformation digitale va être un acteur au service du développement humain. Facilité l'accès à l'information, aux opportunités et aux services (éducation et santé) vont permettre de réduire les inégalités sociales.

Le numérique constitue aussi un des chantiers transformateurs d'amorçage du nouveau modèle de développement. La mise en œuvre de cette stratégie de transformation digitale pour l'ADD doit se faire dans la continuité d'une plateforme digitale intégrée. L'ADD structure aussi sa feuille de route autour de quinze chantiers pour la mise en œuvre de cette stratégie.

2. Etude de cas : La caisse Marocaine des Retraites

A niveau de la première partie de ce document, lors de l'analyse de la distinction entre les termes numérisation, digitalisation et transformation digitale nous avons pu déduire l'existence d'un lien entre les trois (Figure 1). La numérisation, la digitalisation et la transformation digitale peuvent constituer un processus vers une transformation digitale. Cette évolution de la numérisation qui sert à substituer le numérique à l'analogique puis profiter de cette numérisation pour une digitalisation et enfin se réorganiser pour une transformation digitale (choix stratégique).

Les programmes Maroc Numéric 2013, Maroc Digital 2020 et enfin la stratégie de développement du digital à horizon 2025 illustrent le processus de transformation digitale. Il est clair que le Maroc passe d'une logique de numérisation vers une logique de digitalisation

puis vers une réflexion globale et stratégique la transformation digitale. Les caractéristiques de chaque étape du processus s'aperçoivent clairement dans les axes et les orientations stratégiques de chaque programme.

Certes la transformation digitale est un objectif achevable et le Maroc a fait preuve de ses compétences dans la matière durant et après la crise du COVID. Cependant selon l'avis intitulé « Vers une transformation digitale responsable et inclusive du Conseil Economique, Social et Environnementale (CESE) environ 6 millions marocains sont exclus de la digitalisation actuellement. Les causes principales de cette exclusion et l'absence du matériel informatique pour accéder aux services et le défaut de maîtrise de outils informatiques. Ainsi que le coût de l'internet fixe reste encore élevé en comparaison avec les pays de la région selon la même source.

Dans ce sens, nous allons essayer d'apprécier l'orientation stratégique de la CMR (sujet de l'étude de cas) vers la transformation digitale et d'essayer de comprendre le rôle du COVID dans la confirmation ou l'infirmité de ces orientations.

2.1 Méthodologie

2.1.1 Contexte de recherche

Le déclenchement du confinement, dans presque tous les pays du monde, suite à la propagation de la pandémie du COVID-19 a été aussi un déclenchement et une force d'accélération de la transformation numériques. La crise du COVID a été une démonstration effective du potentiel du numérique et des avantages qui peuvent être apportés par la transformation digitale.

La continuité du service public a été mise en cause, et les gouvernements ont été dans l'obligation de recourir au numérique pour la continuité du service public.

La crise a été une occasion pour les entreprises et aussi pour les administrations pour développer, dans un très court délai, des solutions digitales pour la continuité de leurs activités.

La crise a prouvé la capacité des compétences marocaines à s'adapter et d'avoir un esprit créatif dans la digitalisation de certaines activités. Plusieurs exemples illustrent la capacité de la digitalisation dans le temps de la crise :

- La conversion vers l'enseignement à distance à tous les niveaux à travers TELMITICE et à travers d'autre solution digitale (Zoom, Google meet...);
- Plusieurs plateformes pour demande des documents administratifs ;
- Le bureau d'ordre digital, qui est une solution pour la gestion numérique des dossiers (courriers) à distance avec un accusé de réception électronique. Le nombre des

administrations ayant souscrit à cette plateforme à passer de 30 à presque 900 administrations dans une durée de 6 mois (Selon l'ADD).

La crise du COVID a permis une accélération de la transition vers la digitale. Sous l'obligation de la crise plusieurs administrations et entreprises ont découvert l'utilité et les avantages du numérique.

La crise a été l'origine de la naissance d'un ensemble de lois qui affirment la sérieuse ambition du Maroc pour une transformation digitale. La loi n° 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques promulguée par le Dahir n° 1-20-100 le 31 décembre 2020 est un cadre juridique qui organise les signatures, le cachet et l'horodatage électroniques. Ainsi que la loi la loi 55.19 relative à la simplification des procédures et des démarches administratives, qui a entrée en vigueur le 28 septembre 2020, sera un élément de base qui faillite la transformation digitale de l'administration.

2.1.2 Hypothèses et choix de l'approche qualitative

Notre recherche vise à comprendre l'importance de la transformation digitale et d'apprécier le rôle de la crise du COVID dans la mise en exergue de l'importance de la transformation digitale. Dans cette perspective, nous avons essayé de réaliser une revue de littérature sur la transformation digitale comme concept et d'appréhender les orientations stratégiques du Maroc dans ce sens. Les hypothèses posées sont :

H1. L'orientation stratégique du Maroc vers la transformation digitale suit la logique du processus : numérisation, digitalisation et transformation digitale ;

H2. Les organisations sont conscientes de l'importance de la transformation digitale ;

H3. La crise du COVID remis en exergue l'importance de la transformation digitale.

Pour apporter des réponses à notre problématique, une étude qualitative exploratoire a été réalisée à la CMR comme étant un établissement public. L'étude de la CMR va nous permettre d'avoir une idée qu'on peut généraliser comme réponse à nos hypothèses.

2.1.3 Choix de l'échantillon

Les motivations des organisations pour accélérer la transformation digitale sont différentes selon la nature de l'organisation. Les entreprises privées s'orientent, généralement, à la transformation digitale pour augmenter la rentabilité (attirer les clients, ou améliorer la production ou le service rendu). Cependant au niveau des organisations publiques la motivation est la satisfaction de l'utilisateur (une motivation plus au mois volontariste avec moins de pression puisque l'administration dispose généralement du monopole naturel). Il s'avère qu'étudier une

administration ou un établissement public sera plus représentatif pour savoir l'importance apportée à la transformation digitale.

Pour cela nous avons choisi pour notre étude de cas la Caisse Marocaine des Retraites (CMR). La CMR est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Notre étude a été menée auprès de 18 personnes au sein de la CMR (le directeur, deux chefs de pôle, sept chefs de division, six chefs de service et deux personnes chargées de l'accueil (*Front-office*)).

2.2 Résultats et discussion

2.2.1 Résultats

L'objectif principale était l'appréciation la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale au sein des établissements publics et surtout l'élan que la crise du COVID a donné au digital.

Les entretiens ont été réalisés durant une période de stage de deux mois. A fur et à mesure de notre compréhension du fonctionnement au sein de la CMR, des rencontres ont été organisées avec les participants. Les entretiens ont été réalisés d'une façon semi-directif.

Les participants ont insisté sur l'amélioration de l'expérience client. L'expression « client » remplace totalement l'expression « usager ». Bien que le service soit un service public les participants utilisent l'expression « client » au lieu d'usager pour présenter l'intérêt que porte la CMR à la satisfaction des usagers et l'amélioration du service.

L'ensemble des répondants affirment le pari existant sur la digitalisation pour satisfaire les usagers et pour mieux gérer les flux physiques des usagers.

Le personnel du « *Front-office* » qui sont en contact direct avec les usagers, affirment (les deux répondants) une satisfaction exprimée par les usagers lorsqu'il s'agit de certains services demandés peuvent être effectués par site internet de la CMR.

Un fort intérêt au digital s'aperçoit auprès des répondants. Un chatbot a été mis en place pour permettre un accès facile à l'information.

Les entretiens ont permis de savoir que la CMR avait cette orientation vers le digital avant le COVID. La CMR a revu son organisation pour simplifier les procédures et par conséquent la mise en place du digital et l'automatisation des process. En effet, les participants ont bien clarifié que la création d'un pôle dédié au système d'information et de la transformation digitale s'est fait en cohérence avec l'intention de la caisse et aussi pour répondre aux orientations générales de l'Etat.

Par ailleurs, plusieurs participants ont aussi précisé qu'après le COVID des nouvelles pratiques ont été consolidées, tel que les visioconférences et les réunions à distance. Ainsi que certains nouveaux services ont été créés durant le COVID comme la prise de rendez-vous sur site web avant de se présenter à l'agence ont été maintenus.

Pour les participants la crise du COVID a accentué les besoins en digitalisation, pour la continuité du service public d'une part. Mais ceci a été une occasion pour initier à la fois le personnel et l'utilisateur de l'opportunité qu'offre la digitalisation.

2.2.2 Discussion et analyse théorique

La Caisse Marocaine des Retraites est un établissement public en évolution dynamique couronnée, très récemment, par le passage du contrôle financier préalable au contrôle d'accompagnement. Dans une poursuite de ce dynamisme, un nouveau contrat-programme pour la période 2022-2024 a été approuvé par son conseil d'administration récemment.

La marche vers une transformation digitale est fortement appréciable au sein de la CMR. Dans la même perspective des orientations stratégiques de l'Etat au niveau de la transformation digitale, la CMR a mis en place une stratégie de transformation digitale parmi ses priorités. Après la nouvelle réorganisation du 21 septembre 2020, la CMR a transformé la division de système d'information en pôle système d'information et transformation digitale dans le même niveau hiérarchique que les pôles opérations, gestion de portefeuille Etc.

Cette transformation digitale a été précédée par une nouvelle organisation avec une approche processus. L'approche processus en général permet d'avoir une description détaillée de l'organisation de son activité. En exemple en cite le pôle opération qui constitue le corps de métier de la caisse et la gestion administrative des régimes de retraite. Avant la réorganisation le pôle a été organisé par type de régime, le régime des pensions civiles (RPC) et le régime de pensions militaires (RPM). L'approche processus a permis une organisation par processus. Les deux régimes sont traités dans un seul processus. Cette simplification et clarification du processus va permettre facilement la mise en place du digital.

La crise de COVID - 19 a été un fait accélérateur des projets de digitalisation qui s'inscrivent dans une logique de réduction de l'effort client. Les solutions digitales utilisées durant la période de confinement pour répondre à la continuité du service public en plein confinement sont après la crise des moyens qui aide à réduire l'effort client. La crise a permis d'une part à l'utilisateur de s'adapter et à l'utilisation du portail (qui fera objet d'une refonte) et à recourir au centre d'appel. De l'autre part la CMR durant la crise a développé l'option de la prise de rendez-vous par le biais de portail avant de se présenter au front office.

L'objectif de la réduction de l'effort client et la recherche de sa satisfaction se perçoivent à travers l'ensemble des actions prises par la CMR, ainsi que son projet de mise en place d'un Customer Relationship Management (CRM) pour une meilleure gestion de la relation client. Ces actions permettent aussi de qualifier la CMR comme un acteur de la mise en place des politiques publiques de l'Etat pour la simplification des procédures et la transformation digitale. La CMR a récemment signé une convention-cadre de partenariat avec l'Agence de Développement du Digital (ADD) comme un élan à ses actions pour la transformation digitale après la création d'un Chatbot propre à la CMR.

Conclusion

Notre étude du cas de la CMR a confirmé les hypothèses posées. La CMR a suivi un processus de numérisation de la digitalisation et actuellement en quête d'une transformation digitale. La CMR est consciente de l'importance de la transformation digitale et des opportunités dont elle apporte. Pour cela un pôle dédié à la transformation digitale a été créé et cette décision stratégique a été confirmée par la crise du COVID.

Avant la crise du COVID la transformation digitale a été perçue par les entreprises comme l'opportunité pour se distinguer ou pour répondre un besoin spécifique. Cependant la crise a confirmé que le digital est requis pour le secteur public et privé.

Les entreprises et les administrations publiques ont pu prouver leurs capacités à innover et réagir pour une digitalisation sous l'obligation. La crise du COVID a été une démonstration effective des avantages de la digitalisation et approuver le besoin et la capacité à opter pour une transformation digitale.

Les clients et les usagers, eux même, ont pu expérimenter et se familiariser avec le digital pour répondre à leurs besoins. Il est fort probable qu'ils vont sentir les avantages et vont continuer à opter pour le digital.

En effet, le Maroc a intégré le processus de transformation digitale dès la stratégie Maroc Numérique et il présente par sa stratégie à horizon 2025 et l'inauguration du cadre juridique par la loi n° 43-20 et loi n° 55-19 une forte ambition à une transformation digitale globale. Le besoin en transformation digitale a été confirmé par COVID qui a été aussi un catalyseur, ainsi que ce besoin est un besoin des futures générations (usagers et clients) qu'il faut préparer dès aujourd'hui.

Cependant notre étude présente des limites. L'étude réalisée sur un établissement public qui se prépare et se restructure d'une manière dynamique pour une potentielle réforme attendu ne présente pas d'une manière très fidèle l'administration publique. Certaines administrations et

aussi certaines entreprises peuvent ne pas avoir la même orientation stratégique et la même conscience de l'importance de la transformation digitale. Notre étude a mis l'accent sur l'existence de cette conscience et cette volonté pour la transformation digitale, mise surtout en exergue par la crise du COVID, chez certaines organisations au Maroc. Par ailleurs une autre étude sur la raison de l'absence d'une stratégie et d'une volonté de la transformation digitale chez une organisation peut être un bon complément à notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

- ADD. (2020). Note d'Orientations Générales pour du Digital au Maroc à horizon 2025, 1-21.
- Bounabat, B. (2017). From e-government to digital Government. *Electronic Journal of Information Technology*, 10(1), 1-20.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica(1), 931-941.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, New York, NY: WW Norton & Company.
- Calay, V. & Mosty, M. & Paque, R. (2019). La digitalisation de l'administration publique wallonne État des lieux et perspective. *Institut wallon de l'évaluation de la prospective et de la statistique*, 29, 1-108.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Ebert, C. & Duarte, C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16-21.
- Lachvajderova, L. & Kadarova, K. (2021). Digitization, digitalization and digital transformation in industry - a systematic literature review. *Conference: 17th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*, 298-309.
- Patrick Varenne. (2020) : « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2) » Thèse de doctorat en gestion Université Lumière Lyon 2
- Stolterman, E. & Fors, A.C. (2004). Information Technology and The Good Life. *IFIP International Federation for Information processing*, 143(1), 687-692.
- Tilson, D. & Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Research commentary-digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research* 21(4), 748-759.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.