

Digitalisation et gestion des établissements publics/privés au Maroc : Force destructrice ou révolutionnaire

Digital Transformation and Management of Public and Private Institutions in Morocco: A Destructive or Revolutionary Force

Ghita CHERKAOUI, (doctorante)

*Laboratoire des Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agdal
Université Mohammed V Rabat, Maroc*

Jalila AIT SOUDANE, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agdal
Université Mohammed V Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Mohammed V Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Rabat Avenue des Nations-Unies B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHERKAOUI, G., & AIT SOUDANE, J. (2024). Digitalisation et gestion des établissements publics/privés au Maroc : Force destructrice ou révolutionnaire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 212-230. https://doi.org/10.5281/zenodo.14060385
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 22, 2024

Accepted: October 06, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Digitalisation et gestion des établissements publics/privés au Maroc : Force destructrice ou révolutionnaire

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la digitalisation sur la gestion des entreprises et des institutions publiques au Maroc, en examinant si cette transformation constitue une force destructrice ou une révolution positive. Pour répondre à cette question, l'article explore les évolutions des infrastructures numériques, les initiatives gouvernementales, et l'adaptation des entreprises privées à la transformation digitale. La méthodologie adoptée inclut une revue de la littérature narrative issue de documentation existante, d'études de cas spécifiques, et l'analyse des stratégies mises en œuvre entre 2020 et 2025. Les résultats montrent que la digitalisation a conduit à une modernisation significative des services publics et des infrastructures, notamment à travers le programme "e-Gov" et l'utilisation des technologies pour le recensement 2024. Dans le secteur privé, des investissements importants ont été réalisés dans des solutions numériques telles que les CRM, l'IA, et l'IoT, permettant aux entreprises marocaines de rester compétitives. Toutefois, des défis persistent, notamment en termes de compétences numériques et de coordination stratégique. Les implications pratiques de cette recherche incluent la nécessité pour les organisations marocaines d'adapter leurs modèles d'affaires et de renforcer leurs capacités numériques pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation. L'originalité de cette étude réside dans l'analyse comparative entre le secteur public et privé au Maroc et dans l'examen approfondi des stratégies gouvernementales et privées. Les résultats soulignent la nécessité d'une approche intégrée pour réussir la transformation numérique, en prenant en compte les spécificités locales et les défis uniques.

Mots clés : Digitalisation, Transformation numérique, Maroc, Infrastructures numériques, Services publics, Secteurs privés.

Classification JEL : O32 – O33

Type d'article : Recherche théorique

Abstract

The aim of this article is to analyze the impact of digitalization on the management of businesses and public institutions in Morocco, investigating whether this transformation acts as a destructive force or a positive revolution. To address this question, the article examines the evolution of digital infrastructures, government initiatives, and the adaptation of private enterprises to digital transformation. The methodology includes a review of existing literature, case studies, and an analysis of strategies implemented between 2020 and 2025. Results indicate that digitalization has led to significant modernization of public services and infrastructures, exemplified by the "e-Gov" program and the use of technology for the 2024 census. In the private sector, substantial investments have been made in digital solutions such as CRM, AI, and IoT, enabling Moroccan companies to stay competitive. However, challenges remain, particularly in terms of digital skills and strategic coordination. Practical implications of this research include the need for Moroccan organizations to adapt their business models and strengthen their digital capabilities to fully leverage the opportunities offered by digitalization. The originality of this study lies in the comparative analysis between the public and private sectors in Morocco and the in-depth examination of both government and private strategies. Findings emphasize the necessity of an integrated approach to successful digital transformation, considering local specifics and unique challenges.

Keywords : Digitalization, Digital Transformation, Morocco, Digital Infrastructures, Public Services, Private sectors.

JEL Classification: O32 –O33

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La digitalisation, en tant que transformation globale, a profondément remodelé les pratiques managériales dans tous les secteurs d'activité. Elle s'appuie sur l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour automatiser les processus, améliorer la productivité et faciliter la prise de décision. Ce phénomène touche autant les grandes entreprises multinationales que les PME locales, ainsi que les institutions publiques, en bouleversant les modes traditionnels de gestion. Au Maroc, l'essor de la digitalisation s'inscrit dans une stratégie nationale visant à moderniser l'économie et à renforcer sa compétitivité à l'échelle mondiale. Des programmes tels que Maroc Digital 2025 ont été mis en place pour encourager l'adoption des TIC, tant dans le secteur privé que public. Cependant, la question demeure : la digitalisation constitue-t-elle une force destructrice, remettant en cause les structures traditionnelles, ou est-elle une révolution capable de générer des améliorations significatives en termes de performance, d'efficacité et d'innovation ? Cette problématique est centrale pour comprendre les dynamiques actuelles et futures de la gestion au Maroc.

Sur le plan théorique, plusieurs courants de pensée abordent les effets ambivalents de la digitalisation. Brynjolfsson et McAfee (2014), dans leurs travaux sur la "seconde ère des machines", soulignent les bénéfices potentiels des technologies numériques en matière d'efficacité et d'innovation, mais alertent aussi sur les risques de destruction d'emplois et d'inégalités économiques accrues. De même, Carr (2003), dans son article "IT Doesn't Matter", met en lumière la manière dont l'informatisation généralisée peut conduire à une standardisation des processus, privant ainsi certaines organisations d'un avantage compétitif réel. Ces théories montrent que, bien que la digitalisation soit porteuse de promesses, elle ne garantit pas toujours des résultats positifs, surtout si elle n'est pas accompagnée d'une stratégie de gestion du changement adaptée.

Au Maroc, la digitalisation a produit des résultats contrastés selon les secteurs. Dans le secteur privé, certaines industries ont su tirer parti de cette transformation. Le secteur bancaire, par exemple, a rapidement adopté des solutions numériques telles que le mobile banking et les plateformes en ligne, ce qui a considérablement amélioré l'accès aux services financiers. CIH Bank, en particulier, a lancé la première banque 100 % digitale au Maroc, ce qui témoigne de l'impact significatif de la digitalisation sur les pratiques managériales dans ce domaine. Dans l'industrie, l'introduction de l'Internet des objets (IoT) et de l'intelligence artificielle (IA) dans les chaînes d'approvisionnement a permis de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité, notamment chez des entreprises comme OCP, un leader mondial dans le secteur des phosphates.

Toutefois, cette révolution numérique n'a pas eu le même impact dans le secteur public. Bien que des initiatives aient été entreprises, telles que l'e-gov pour digitaliser les services administratifs ou l'utilisation des tablettes pour le recensement de 2024, la digitalisation dans le secteur public reste lente et inégale. Les causes de ces retards sont multiples : un manque de coordination interinstitutionnelle, des infrastructures numériques encore insuffisantes dans certaines régions et une faible adoption des TIC par une partie des agents publics. Les travaux de Bensaid et El Hamdouni (2020) révèlent que la gestion bureaucratique et le déficit en formation technologique freinent l'adoption des outils numériques au sein de nombreuses administrations.

À titre comparatif, certains pays émergents comme l'Estonie ou Singapour ont réussi à instaurer une digitalisation intégrale de leurs services publics, grâce à des infrastructures robustes et à une stratégie nationale cohérente. Ces exemples illustrent que la réussite de la transformation numérique ne repose pas uniquement sur l'acquisition de technologies, mais aussi sur la capacité des gouvernements à mettre en place un écosystème favorable, comprenant des cadres réglementaires adaptés, des partenariats public-privé, et une culture d'innovation ouverte. En

comparaison, le Maroc doit encore surmonter plusieurs obstacles structurels pour atteindre un tel niveau de digitalisation.

En outre, la transition numérique s'accompagne de défis sociaux majeurs. L'automatisation des tâches répétitives et l'introduction de l'IA dans les processus de production posent la question de l'avenir de l'emploi, en particulier dans les secteurs à faible valeur ajoutée. Le Maroc, qui connaît déjà un taux de chômage élevé chez les jeunes, doit faire face au risque d'une polarisation accrue du marché du travail, où les postes qualifiés liés aux TIC augmenteraient, tandis que les emplois manuels non qualifiés pourraient disparaître progressivement. Cette fracture numérique, si elle n'est pas gérée de manière proactive, pourrait accentuer les inégalités économiques et sociales.

Face à ces défis, il est crucial que les entreprises et les institutions publiques marocaines adoptent une approche proactive de la digitalisation. Cela implique non seulement d'investir dans les technologies de pointe, mais aussi de développer les compétences humaines nécessaires pour tirer parti de ces innovations. Des programmes de formation continue, des partenariats avec des institutions académiques et des politiques d'accompagnement au changement sont autant d'outils indispensables pour assurer une transition numérique réussie. Cet article s'appuie sur une revue de littérature narrative des théories sur le changement organisationnel, telles que le modèle en huit étapes de Kotter (1996) ou encore la théorie de l'innovation disruptive de Christensen (1997), pour explorer comment la digitalisation redéfinit les pratiques managériales au Maroc. L'objectif est de mettre en lumière les défis spécifiques auxquels sont confrontés les secteurs public et privé, tout en identifiant les opportunités d'amélioration. À travers cette analyse, il s'agit également de dégager des perspectives d'évolution pour la gestion des entreprises et des institutions publiques, en prenant en compte les spécificités économiques, sociales et technologiques du contexte marocain.

2. Définition de la digitalisation et théories managériales

2.1. Définition de la digitalisation

Depuis le milieu des années 2010, l'intégration des technologies numériques a radicalement transformé les discours managériaux, remplaçant progressivement des termes comme « numérique » par « digital » ou « transformation digitale » dans le vocabulaire courant (Ughetto, 2018). Cette évolution linguistique reflète un changement profond dans la manière dont les entreprises et les institutions perçoivent et adoptent les technologies numériques. Cependant, malgré cette omniprésence des termes, une définition claire et consensuelle de la digitalisation reste difficile à cerner. Aurélie Dudézert, dans son ouvrage, souligne le flou entourant les contours de cette transformation, qu'elle décrit comme un processus global impactant non seulement les relations avec les clients, mais également les processus internes de travail et parfois même les modèles économiques des organisations (Dudézert, 2017). Cette description met en lumière la portée large de la digitalisation, qui touche les aspects organisationnels et structurels, redéfinissant ainsi les dynamiques économiques et managériales.

La digitalisation s'accompagne de changements macroéconomiques significatifs, tels que l'automatisation croissante des processus, la redéfinition des frontières sectorielles, et l'émergence de nouveaux modes de régulation. Dans des secteurs comme la distribution, l'hôtellerie, le transport, et la santé, ces bouleversements sont particulièrement marqués, contribuant à l'essor d'un nouveau paradigme économique : le « capitalisme de plateforme » (Abdelnour & Bernard, 2018). Ce modèle redéfinit non seulement les relations entre les entreprises et les consommateurs, mais aussi les structures internes des entreprises elles-mêmes, qui doivent s'adapter rapidement à ces nouvelles dynamiques. Les chercheurs tels que Cardon et Casilli (2015) ont également exploré comment la digitalisation brouille les frontières

entre le travail et la consommation, en introduisant de nouvelles façons d'interagir avec les produits et services.

Ainsi, la digitalisation peut être définie comme un processus de transformation par lequel les entreprises et institutions intègrent des technologies numériques pour modifier ou améliorer leurs processus internes et externes. Gartner IT Glossary définit ce phénomène comme « l'utilisation des technologies numériques pour transformer un modèle économique et créer de nouvelles sources de revenus et de valeur pour les clients » (Gartner IT Glossary, n.d.). Cela ne concerne pas uniquement l'adoption de nouvelles technologies, mais implique une transformation organisationnelle profonde, touchant aussi bien la gestion des processus que l'organisation des équipes et la prise de décision.

Vial (2019) a recensé au moins 23 définitions distinctes du concept de digitalisation, soulignant ainsi la diversité des perspectives sur la question. Il définit néanmoins la digitalisation comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs dans ses caractéristiques à travers des combinaisons de technologies de l'information, de communication et de connectivité » (Vial, 2019). Cette définition met en lumière l'aspect transformateur de la digitalisation, qui agit comme un levier pour l'évolution des organisations face aux défis du numérique. Elle ne se limite donc pas à l'introduction de technologies ; elle comprend également l'adaptation des structures organisationnelles et des pratiques managériales pour faire face à un environnement en perpétuelle mutation.

Le cadre technologique SMACIT (Social, Mobile, Analytique, Cloud, Internet des objets) résume bien les composantes clés de cette transformation numérique. Les médias sociaux facilitent l'engagement des employés et des clients, tandis que les technologies mobiles offrent une flexibilité accrue, permettant un accès en temps réel aux services. Les capacités analytiques, grâce à la collecte massive de données, aident à améliorer la prise de décision, et le cloud computing apporte une flexibilité dans la gestion des ressources informatiques (Sebastian et al., 2020). Enfin, l'Internet des objets (IoT) permet une collecte continue des données en temps réel, facilitant une gestion proactive des processus et des actifs. En intégrant ces technologies, les entreprises modernisent leurs opérations, améliorent leur efficacité et renforcent leur compétitivité dans un paysage en constante évolution.

Dans ce contexte, la digitalisation apparaît comme un impératif stratégique pour les entreprises modernes. Ignorer ou mal adopter cette transformation peut compromettre leur capacité à rester compétitives sur un marché de plus en plus globalisé et numérique. Les entreprises doivent non seulement investir dans ces technologies, mais aussi développer des compétences internes capables de les exploiter pleinement et efficacement (Grewal, Comer, & Mehta, 2001). Vize et al. (2013) insistent sur l'importance de créer des structures organisationnelles agiles, permettant une adaptation rapide aux innovations technologiques et aux fluctuations du marché. Cela suppose un investissement continu dans la formation des employés, qui sont les principaux vecteurs de cette transformation numérique.

En somme, la digitalisation est un processus multidimensionnel qui impacte l'ensemble des facettes d'une organisation, de sa structure à ses processus opérationnels. Elle offre non seulement des avantages technologiques, mais transforme également la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients, collaborent en interne et créent de la valeur.

2.2 . Théories managériales et stratégiques

L'essor de la digitalisation a imposé aux entreprises de s'adapter à des environnements technologiques en perpétuelle mutation, remettant en question des modèles de gestion traditionnels. Pour comprendre cette transformation, plusieurs théories managériales offrent des cadres explicatifs permettant d'aborder les processus de changement, d'innovation et d'adaptation dans les organisations. Ces théories fournissent des outils précieux aux

gestionnaires pour naviguer dans les défis de la transformation digitale et les opportunités qu'elle offre.

2.2.1 Théorie du changement organisationnel

La théorie du changement organisationnel, initialement développée par Kurt Lewin (1947), est l'un des modèles les plus influents pour comprendre comment les organisations s'adaptent aux nouvelles réalités. Elle postule que toute organisation traverse trois phases pour mener un changement réussi : la dé cristallisation, où les anciennes méthodes sont remises en question ; la transition, où le changement est mis en œuvre ; et la recristallisation, où les nouvelles méthodes sont stabilisées.

Dans le contexte de la digitalisation, ce modèle explique comment les organisations déconstruisent des pratiques établies afin de permettre l'adoption de nouvelles technologies numériques. La phase de dé cristallisation peut inclure la reconnaissance de la nécessité de changer en raison de la concurrence accrue, de l'évolution des attentes des clients ou des innovations technologiques. La phase de transition est souvent la plus délicate, nécessitant des stratégies efficaces de gestion du changement pour surmonter les résistances internes. La recristallisation marque l'intégration réussie des technologies numériques dans les processus de travail, favorisant l'efficacité opérationnelle et l'agilité.

Les théoriciens du changement organisationnel modernes, comme Kotter (1996), ont enrichi ce modèle en introduisant des étapes plus détaillées, telles que la création d'un sentiment d'urgence, la constitution de coalitions dirigeantes, et l'ancrage des nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle. Face à la digitalisation, ces étapes sont cruciales pour garantir une adoption rapide et réussie des nouvelles technologies au sein de l'organisation.

2.2.2 Théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques, proposée par David Teece, Gary Pisano et Amy Shuen (1997), met l'accent sur la capacité des entreprises à réorganiser et renouveler leurs ressources afin de s'adapter à des environnements technologiques et économiques changeants. Cette théorie souligne que les entreprises ne doivent pas seulement acquérir des ressources et des technologies, mais aussi développer des capacités organisationnelles qui leur permettent de répondre aux changements de manière proactive et agile.

Les capacités dynamiques incluent trois processus essentiels : sensing (identifier les opportunités et les menaces), seizing (saisir les opportunités) et transforming (réorganiser les ressources internes pour s'adapter aux nouvelles conditions). Dans le cadre de la digitalisation, cela implique que les entreprises doivent être à l'affût des innovations technologiques qui pourraient bouleverser leur industrie, telles que l'intelligence artificielle, la blockchain ou l'Internet des objets. Elles doivent ensuite adapter leur structure interne pour capitaliser sur ces innovations, en mettant à jour leurs processus, leur structure organisationnelle et même leur culture.

Les entreprises qui réussissent à développer ces capacités dynamiques sont celles qui sont non seulement capables de répondre aux changements technologiques, mais aussi d'initier ces changements en devenant des leaders dans leur secteur. Cela nécessite une gestion stratégique des ressources humaines, des technologies et de l'innovation. Par exemple, une entreprise dans le secteur de la santé peut utiliser la théorie des capacités dynamiques pour intégrer les technologies de télémédecine. En anticipant l'augmentation de la demande pour des consultations médicales en ligne (sensing), elle met en place une plateforme numérique adaptée aux besoins des patients (seizing) et réorganise ses ressources internes (transforming) pour offrir ces services de manière optimale.

2.2.3 Théorie de l'innovation disruptive

La théorie de l'innovation disruptive, développée par Clayton Christensen (1997), a eu un impact majeur sur la manière dont les entreprises perçoivent et réagissent aux innovations technologiques. Christensen fait une distinction entre deux types d'innovations : les innovations durables, qui améliorent progressivement les produits existants, et les innovations disruptives, qui introduisent des technologies radicalement nouvelles, transformant des secteurs entiers et rendant obsolètes les anciens modèles économiques.

Les innovations disruptives ne ciblent pas toujours les principaux clients d'une industrie, mais elles commencent souvent par des segments de marché négligés ou marginaux. Cependant, au fil du temps, elles gagnent en popularité et finissent par remplacer les technologies existantes. Cette théorie a été largement appliquée pour comprendre comment des entreprises comme Uber, Netflix ou Airbnb ont bouleversé des secteurs traditionnels comme le transport, le divertissement et l'hôtellerie.

Dans le cadre de la digitalisation, cette théorie est particulièrement pertinente pour les entreprises qui sont confrontées à de nouveaux acteurs entrant sur le marché avec des technologies numériques avancées. Les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter à ces innovations disruptives risquent de perdre leur position de leader au profit de concurrents plus agiles.

2.2.4 Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (TUAUT)

La Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (TUAUT), développée par Venkatesh et al. (2003), combine plusieurs théories antérieures pour expliquer pourquoi les individus adoptent et utilisent les technologies dans les organisations. Cette théorie identifie quatre facteurs clés influençant l'adoption de nouvelles technologies : la performance attendue (l'impact attendu de la technologie sur l'efficacité de l'utilisateur), l'effort attendu (la facilité d'utilisation de la technologie), l'influence sociale (le rôle des pairs et des supérieurs dans l'encouragement à utiliser la technologie), et les conditions facilitatrices (les infrastructures et le soutien organisationnel disponibles).

Cette théorie est particulièrement utile dans le contexte de la digitalisation, car elle aide les managers à comprendre les obstacles à l'adoption des nouvelles technologies au sein de leurs équipes et à identifier les leviers qui peuvent encourager leur adoption. Par exemple, si une nouvelle technologie est perçue comme trop complexe ou inutile, les employés risquent de résister à son utilisation. La TUAUT permet ainsi de développer des stratégies de formation, d'accompagnement et de communication pour surmonter ces obstacles.

De plus, des recherches ont montré que des variables démographiques telles que l'âge, le sexe et l'expérience influencent également l'adoption des technologies. Les entreprises doivent donc personnaliser leur approche en fonction de ces facteurs pour maximiser l'efficacité de la transition numérique. Autrement dit, lors de la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion au sein d'une entreprise, les managers peuvent utiliser la TUAUT pour comprendre les raisons pour lesquelles certains employés adoptent rapidement l'outil tandis que d'autres résistent. En proposant des formations adaptées et en offrant un soutien technique continu, ils peuvent augmenter les chances d'une adoption réussie.

3. État des lieux au Maroc

3.1. Historique de la transformation digitale au Maroc

La stratégie digitale du Maroc a véritablement pris son envol avec le lancement du Plan MAROC-NUMERIC 2013 en 2009, une initiative ambitieuse qui visait à placer le Maroc sur la scène numérique internationale. Ce plan, conçu pour transformer le paysage numérique du

pays, avait pour objectifs principaux le renforcement des infrastructures de technologies de l'information et de la communication (TIC), la stimulation de l'innovation, et l'intégration des TIC dans tous les secteurs de l'économie. L'un des éléments clés du Plan MAROC-NUMERIC 2013 était la mise en place d'un cadre réglementaire favorable, visant à attirer les investissements étrangers et à encourager le développement des start-ups technologiques locales. Le plan a mis l'accent sur le développement d'une infrastructure numérique solide, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la connectivité et la réduction de la fracture numérique entre les zones urbaines et rurales.

En 2018, le Plan MAROC-NUMERIC 2013 a été remplacé par le Plan Digital Morocco 2020, marquant une évolution significative de la stratégie numérique du pays. Ce nouveau plan a élargi les objectifs initiaux en mettant un accent renforcé sur la transformation numérique des entreprises et des administrations publiques, tout en continuant à promouvoir le développement des compétences numériques. Le Plan Digital Morocco 2020 visait à soutenir la digitalisation des processus administratifs, améliorer l'efficacité des services publics, et faciliter l'accès aux technologies numériques pour les citoyens marocains. En parallèle, il mettait en place des initiatives pour encourager l'innovation et la recherche dans des domaines clés tels que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, et les technologies émergentes. Pour soutenir ces ambitions, le Maroc a investi massivement dans les infrastructures numériques au cours de la dernière décennie. Selon les données fournies par l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), le secteur des télécommunications a attiré des investissements de l'ordre de 8,6 milliards de dirhams, soit environ 870 millions d'euros, entre 2015 et 2020. Ces investissements ont été cruciaux pour la réalisation des objectifs fixés par les plans stratégiques nationaux. Ils ont permis le déploiement d'un réseau national de fibre optique, une infrastructure essentielle pour soutenir la croissance du numérique et garantir une connectivité rapide et fiable à travers le pays. En outre, ces fonds ont contribué à améliorer la couverture mobile, en étendant les services à des régions auparavant sous-desservies, et à lancer des initiatives visant à renforcer la connectivité dans les zones rurales, réduisant ainsi les disparités numériques.

Le déploiement de la fibre optique a joué un rôle clé dans l'amélioration de la qualité et de la vitesse de connexion, facilitant l'accès à Internet haut débit pour un nombre croissant de Marocains. Cette amélioration a eu un impact direct sur divers secteurs, notamment l'éducation, où les écoles et les universités ont pu adopter des outils d'apprentissage en ligne et des ressources numériques. Le secteur de la santé a également bénéficié de ces avancées, avec la mise en place de plateformes de téléconsultation et d'outils de gestion des données médicales. De plus, l'amélioration de la couverture mobile a permis de renforcer les services financiers numériques, avec la croissance des paiements mobiles et des services bancaires en ligne, contribuant ainsi à l'inclusion financière et à l'innovation dans le secteur bancaire.

En résumé, le Plan MAROC-NUMERIC 2013 et son successeur, le Plan Digital Morocco 2020, ont jeté les bases d'une transformation numérique significative au Maroc. Les investissements conséquents dans les infrastructures numériques ont permis de réaliser des avancées notables en matière de connectivité, d'efficacité des services publics, et d'innovation technologique. Ces efforts ont contribué à positionner le Maroc comme un leader régional dans le domaine des technologies numériques, avec des perspectives de croissance continue et d'amélioration des services pour les citoyens.

Les Phases de la Digitalisation

La digitalisation au Maroc s'est intensifiée au cours de la dernière décennie, marquant une transformation profonde et accélérée des infrastructures, des services publics et des secteurs économiques. Cette dynamique, initiée par des investissements stratégiques et des initiatives innovantes, a propulsé le pays vers une intégration numérique de plus en plus sophistiquée. En mettant en œuvre des projets ambitieux tels que le déploiement du réseau 4G, la création de

portails administratifs en ligne, et le développement de hubs technologiques, le Maroc illustre son engagement à moderniser son économie et ses services publics tout en attirant les investissements internationaux. Ce processus de digitalisation, accompagné par des avancées notables dans l'innovation technologique et la finance numérique, constitue un pilier essentiel de la stratégie nationale visant à positionner le Maroc comme un leader émergent dans le paysage numérique global.

Développement des infrastructures numériques :

La première phase de la digitalisation au Maroc a été caractérisée par un investissement significatif dans les infrastructures numériques, qui a joué un rôle déterminant dans la transformation numérique du pays. En 1992 Une étape majeure a été franchie avec la mise en service du premier câble sous-marin de fibre optique reliant le Maroc au Portugal, un projet emblématique qui a considérablement renforcé la connectivité internationale du pays. Ce câble sous-marin, conçu pour améliorer les performances et la fiabilité des communications transatlantiques, a permis au Maroc de bénéficier d'une bande passante accrue et d'une latence réduite, facilitant ainsi les échanges de données à haute vitesse entre le Maroc et le reste du monde. En 2007 Maroc Telecom a lancé le projet « du câble sous-marin à fibre optique Atlas Offshore, qui relie la ville d'Asilah à celle de Marseille en France (1634 km ; capacité : plus de 500 000 appels simultanés) ». Ce développement a non seulement soutenu les besoins croissants en connectivité des entreprises marocaines, mais a également ouvert des opportunités pour le pays de se positionner comme un hub numérique régional attractif pour les investissements internationaux dans les technologies de l'information et les services numériques.

En 2020, un autre jalon important a été atteint avec l'achèvement du déploiement du réseau 4G à travers le pays. Cette réalisation a permis d'étendre la couverture mobile à environ 95 % de la population marocaine, offrant ainsi un accès Internet haut débit à une large majorité des citoyens. Le déploiement de la 4G a marqué un tournant dans l'amélioration de la connectivité mobile, offrant des vitesses de connexion beaucoup plus rapides et une meilleure qualité de service. Cette avancée technologique a eu des répercussions positives sur divers secteurs, allant de l'éducation à la santé en passant par les services financiers. Avec une couverture 4G étendue, les utilisateurs ont pu accéder à des services en ligne plus sophistiqués, tels que le streaming de haute qualité, les applications mobiles avancées, et les plateformes de communication instantanée, facilitant ainsi leur intégration dans l'économie numérique globale.

En parallèle, le déploiement de la 4G a favorisé l'émergence et la croissance de nouvelles applications et services numériques, stimulant l'innovation et la concurrence sur le marché. Les entreprises marocaines ont pu développer et déployer des solutions numériques plus avancées, et les citoyens ont bénéficié d'une meilleure accessibilité aux services en ligne, améliorant ainsi leur qualité de vie et leur engagement dans l'économie numérique. En outre, l'achèvement de ces infrastructures numériques a jeté les bases pour l'introduction de technologies encore plus avancées, telles que la 5G, et a préparé le terrain pour de futurs investissements et développements dans le domaine des technologies de l'information et des communications au Maroc.

Transformation des Services Publics :

La transformation numérique des services publics au Maroc a constitué une priorité essentielle dans le cadre de la stratégie de digitalisation du pays. Cette transformation vise à améliorer l'accessibilité, l'efficacité et la qualité des services administratifs fournis aux citoyens, tout en simplifiant les processus et en réduisant les délais de traitement. Une initiative phare de cette démarche a été le lancement en 2021 du "Portail marocain des services publics en ligne", une plateforme numérique qui centralise l'accès à plus de 200 services administratifs. Ce portail a été conçu pour offrir une interface conviviale permettant aux citoyens de réaliser diverses démarches administratives en ligne, telles que la demande de certificats, le paiement de taxes

et de redevances, ainsi que la prise de rendez-vous pour des services en personne. L'objectif principal de ce portail est de réduire les files d'attente dans les administrations publiques, de minimiser les déplacements physiques et de faciliter l'accès aux services pour l'ensemble des Marocains, y compris ceux vivant dans les zones rurales ou éloignées.

Le "Portail marocain des services publics en ligne" s'inscrit dans une démarche plus large visant à moderniser l'administration publique et à accroître la transparence des services offerts. En permettant aux citoyens d'accéder aux services à tout moment et de n'importe où, ce portail contribue également à l'amélioration de la gouvernance et à la lutte contre la corruption en simplifiant les interactions entre les citoyens et les institutions publiques. Cette initiative reflète un engagement fort du gouvernement marocain à utiliser les technologies numériques pour renforcer l'efficacité des services publics et offrir une meilleure expérience aux usagers.

Parallèlement, le Maroc a mis en place un autre projet significatif en 2019 avec le système de gestion des passeports électroniques. Ce système a marqué une avancée importante dans la modernisation des documents d'identité du pays. En intégrant des technologies biométriques telles que les empreintes digitales et les photographies numériques, le système de passeports électroniques a non seulement simplifié le processus de demande, mais a également renforcé la sécurité et l'authenticité des documents d'identité. Ce processus numérisé permet de réduire les risques de fraude et de contrefaçon en garantissant que chaque passeport est unique et difficile à falsifier. En outre, le système facilite également le traitement des demandes en accélérant les délais de délivrance des passeports et en améliorant la gestion des données liées aux documents d'identité.

Ces efforts dans la transformation numérique des services publics montrent l'engagement du Maroc à moderniser son administration et à répondre aux besoins croissants d'une population de plus en plus connectée et exigeante. En mettant en œuvre ces initiatives, le Maroc se positionne comme un leader régional dans la digitalisation des services publics et continue d'œuvrer pour une administration plus efficace, transparente et accessible.

Émergence de l'Innovation Technologique :

Le Maroc a également mis un accent stratégique sur l'innovation technologique afin de soutenir sa croissance économique et de renforcer sa position sur la scène internationale. Dans cette optique, plusieurs initiatives ont été mises en place pour stimuler l'innovation et attirer les investissements étrangers dans le pays. Parmi les projets notables figure la création de la "Moroccan Tech Valley" à Casablanca, une zone de libre-échange technologique inaugurée pour promouvoir l'innovation et encourager les startups technologiques. Cette zone, qui se veut un écosystème dynamique pour les entreprises de haute technologie, offre des infrastructures modernes, des incitations fiscales et des soutiens financiers pour les entreprises innovantes. Elle a pour objectif de devenir un pôle majeur de technologie en Afrique et au Moyen-Orient, attirant des investisseurs internationaux et des talents du secteur technologique.

En 2022, le Maroc a franchi une nouvelle étape avec le lancement du "Moroccan Digital Innovation Hub", un centre de recherche et de développement dédié à l'avancement des technologies numériques. Ce centre se concentre sur des domaines clés tels que l'intelligence artificielle (IA), la blockchain et l'Internet des objets (IoT). En créant ce hub, le Maroc vise à stimuler l'innovation locale, à favoriser la collaboration entre les chercheurs, les entreprises et les institutions académiques, et à positionner le pays comme un acteur clé dans le développement des technologies numériques de pointe. Le "Moroccan Digital Innovation Hub" offre également des programmes de formation et de soutien aux startups, contribuant ainsi à la création d'un environnement propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat technologique.

Le secteur financier marocain a également connu des transformations majeures grâce à l'adoption de nouvelles technologies. L'un des développements notables a été le lancement de la plateforme de paiement mobile "Wafa Cash" en 2020. Cette solution innovante permet aux Marocains d'effectuer des transactions financières de manière sécurisée directement depuis

leurs smartphones. La plateforme offre des fonctionnalités telles que le transfert d'argent, le paiement de factures et l'achat en ligne, tout en contribuant à l'inclusion financière en facilitant l'accès aux services bancaires pour les populations non bancarisées ou sous-bancarisées. "Wafa Cash" s'inscrit dans une tendance plus large de digitalisation du secteur financier, visant à moderniser les services bancaires et à répondre aux besoins croissants d'une population de plus en plus connectée.

Ces initiatives témoignent de l'engagement du Maroc à promouvoir l'innovation technologique comme levier de croissance économique. En investissant dans des infrastructures numériques modernes, en créant des hubs d'innovation, et en adoptant des technologies de pointe dans des secteurs clés, le Maroc se positionne comme un leader émergent dans le domaine de la digitalisation en Afrique et dans le monde arabe.

Impact Économique et Social :

L'impact de la digitalisation sur le Maroc a été profond et multifacette, influençant à la fois la croissance économique et la qualité de vie des citoyens. En intégrant les technologies numériques à divers secteurs de la société, le pays a connu une transformation rapide et significative, propulsant son économie vers une modernisation accélérée et renforçant son rôle sur la scène internationale. La digitalisation a non seulement stimulé la croissance économique en favorisant l'émergence de start-ups technologiques et en attirant des investissements étrangers, mais elle a également amélioré la qualité de vie en facilitant l'accès aux services administratifs, médicaux et éducatifs qui s'est vu accélérer après la pandémie Covid-19. Ces avancées illustrent comment la stratégie numérique du Maroc a joué un rôle clé dans l'évolution du pays, offrant des opportunités de développement économique tout en contribuant au bien-être général de ses citoyens.

3.2. Comparaison secteur public / privé : différences de progression de la digitalisation au Maroc

La digitalisation a connu une adoption rapide dans divers secteurs au Maroc, mais une divergence notable persiste entre le secteur public et le secteur privé en matière de progression numérique. Cette différence est influencée par plusieurs facteurs, tels que la nature des structures organisationnelles, les priorités institutionnelles, et la disponibilité des ressources.

3.2.1. Le secteur privé : moteur de l'innovation digitale

Les entreprises privées au Maroc ont montré une capacité d'adaptation plus rapide aux outils et technologies numériques. Ce phénomène peut être attribué à la pression concurrentielle qui les pousse à améliorer leur efficacité opérationnelle, à réduire les coûts, et à offrir une meilleure expérience client. La digitalisation permet aux entreprises privées de rester compétitives dans un marché mondialisé, en adoptant des solutions telles que l'automatisation des processus, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), et l'analyse des données.

Un exemple marquant est le secteur bancaire. Les banques marocaines, telles qu'Attijariwafa Bank ou encore CIH Bank, ont mis en place des solutions digitales innovantes pour faciliter l'accès aux services bancaires à travers des applications mobiles et des plateformes en ligne. Cela a permis une transformation notable dans la gestion de la relation client, avec des processus plus fluides et des services plus accessibles. L'industrie de la distribution et du commerce électronique a également pris de l'avance, notamment avec des entreprises tel que Jumia et Glovo, qui utilisent des plateformes numériques pour connecter les vendeurs et les consommateurs.

3.2.2. Le secteur public : une transition plus lente

En revanche, la progression de la digitalisation dans les institutions publiques marocaines reste plus lente, principalement en raison de la complexité des structures bureaucratiques, de la

centralisation des processus décisionnels, et des contraintes budgétaires. Le secteur public est également confronté à des défis en matière de gestion du changement et de formation des employés pour l'utilisation des technologies numériques. Cependant, des progrès notables ont été réalisés, notamment avec l'introduction du programme Maroc Digital 2025, qui vise à moderniser les services publics à travers la digitalisation.

Un exemple concret est celui de la plateforme eGov. Ce projet vise à faciliter les interactions entre les citoyens et l'administration publique à travers des services en ligne, tels que la délivrance des documents administratifs et la gestion des impôts. Bien que des efforts significatifs aient été faits, le déploiement de ces initiatives reste fragmenté, et des obstacles persistent en matière d'interopérabilité entre les différents services publics.

3.2.3. Comparaison : flexibilité vs. Complexité

La principale différence entre ces deux secteurs réside dans leur flexibilité à adopter les technologies numériques. Les entreprises privées ont tendance à être plus agiles, disposant de budgets dédiés à l'innovation et à la transformation digitale. Elles bénéficient également de la pression du marché pour innover rapidement, en mettant en place des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) ou CRM (Customer Relationship Management) pour optimiser leurs opérations.

Le secteur public, en revanche, est contraint par des processus décisionnels plus lourds, ainsi que par la nécessité d'assurer l'équité et l'accessibilité des services à une population diversifiée. Cette complexité rend la mise en œuvre de la digitalisation plus lente et souvent partielle, malgré les réformes entreprises.

C'est ainsi que nous pouvons dire que la digitalisation au Maroc progresse à des rythmes différents selon le secteur concerné. Le secteur privé, tiré par la concurrence et l'innovation, avance plus rapidement, tandis que le secteur public continue de faire face à des défis institutionnels. Toutefois, les récentes initiatives gouvernementales laissent présager une accélération dans la digitalisation des services publics, avec l'objectif de mieux servir les citoyens et de moderniser l'administration.

4. La Digitalisation : une force destructrice ou révolutionnaire ?

La digitalisation, lorsqu'on observe son impact sur la gestion des entreprises et des institutions publiques au Maroc, se présente à la fois comme une force révolutionnaire et, dans certains cas, destructrice. L'analyse de son rôle dans ces deux secteurs révèle des disparités notables, avec des effets contrastés selon la nature des organisations et leur capacité à s'adapter aux nouvelles technologies. Il est donc essentiel de comprendre comment cette transformation affecte à la fois le secteur privé et le secteur public.

4.1. Secteur privé : une transformation des processus de gestion

Dans le secteur privé marocain, la digitalisation a profondément révolutionné les modes de gestion, en particulier dans les domaines tels que les services financiers, le commerce et l'industrie. Les entreprises ont pu automatiser leurs processus internes, améliorant l'efficacité opérationnelle et réduisant les coûts. Par exemple, les entreprises comme Inwi ou Maroc Telecom ont intégré des systèmes de gestion ERP (Enterprise Resource Planning) et des solutions CRM (Customer Relationship Management), ce qui a permis une gestion plus fluide des ressources humaines, des stocks et de la relation client. Ces technologies ont permis de prendre des décisions en temps réel, optimisant ainsi la productivité.

Cependant, cette transformation n'est pas sans conséquences. Si certaines entreprises ont prospéré, d'autres ont dû faire face à des défis majeurs en termes d'adaptation technologique. Les petites entreprises, manquant de ressources pour suivre le rythme rapide des innovations,

risquent de se retrouver marginalisées ou dépassées par des concurrents plus digitaux. La digitalisation, en révolutionnant les modes de gestion, a ainsi créé une fracture entre ceux qui ont su l'adopter et ceux qui luttent pour suivre.

4.2. Secteur public : L'impact sur les emplois et la bureaucratie

Dans le secteur public marocain, la digitalisation présente quant à elle à la fois des aspects révolutionnaires et destructeurs. Les institutions publiques telles que les municipalités ou les services administratifs, historiquement caractérisées par des procédures bureaucratiques complexes, ont commencé à intégrer des outils numériques pour améliorer l'efficacité de leur gestion.

Le lancement de Portail Al Moukawala pour la création d'entreprises ou de la plateforme Chikaya pour la gestion des réclamations sont des exemples de la révolution numérique qui facilite la relation entre les citoyens et l'administration publique. Ces plateformes réduisent le temps et les coûts associés aux démarches administratives tout en augmentant la transparence. Cela représente une véritable avancée pour les citoyens et les entrepreneurs marocains, qui peuvent désormais interagir avec l'administration de manière plus efficace.

Cependant, l'adoption de la digitalisation dans les institutions publiques rencontre de nombreux obstacles. Les infrastructures technologiques dans certaines régions restent insuffisantes, et le manque de compétences numériques au sein du personnel administratif ralentit l'implémentation de ces réformes. Par exemple, malgré la mise en place de systèmes numériques pour la gestion des ressources humaines dans certaines administrations, la transition s'est avérée complexe, avec des résistances internes et une absence de formation adaptée. Cela a parfois entraîné une perturbation des services, affectant la qualité de l'expérience pour les citoyens.

Ainsi, si la digitalisation est indéniablement une force révolutionnaire dans le secteur privé, elle présente encore des défis considérables dans le secteur public, notamment en termes d'adoption et de formation. Le risque que la digitalisation devienne une force destructrice dans ce contexte est palpable, notamment si les ressources humaines ne sont pas suffisamment préparées à la transition et si les inégalités dans l'accès aux technologies entre les régions ne sont pas réduites. De plus, la digitalisation impose une restructuration de la bureaucratie traditionnelle, souvent perçue comme lourde et inefficace, ce qui a entraîné des résistances internes importantes.

4.3. Un équilibre à trouver : destruction et révolution coexistent

Dans les deux secteurs, public et privé, la digitalisation est à la fois révolutionnaire et destructrice. Elle crée des opportunités de croissance, d'innovation et d'amélioration des services, mais pose également des défis considérables. La gestion des ressources humaines, par exemple, doit être réévaluée dans un contexte où les compétences numériques deviennent primordiales.

Ainsi, bien que la digitalisation améliore les processus de gestion en favorisant une meilleure efficacité et une transparence accrue, elle détruit également certains modèles de gestion traditionnels. Pour éviter que cette transformation ne devienne uniquement destructrice, il est essentiel d'investir dans la formation des employés et de trouver un équilibre entre innovation technologique et inclusion sociale.

5. Les orientations 2020-2025 pour le développement de la digitalisation

Depuis les années 2020, le Maroc a pris des mesures décisives pour accélérer sa transformation numérique à travers une série d'initiatives et de stratégies ambitieuses. La vision du gouvernement marocain pour la période 2020-2025 s'articule autour de plusieurs axes clés,

visant à moderniser les infrastructures numériques, à favoriser l'innovation technologique, et à améliorer les services publics.

5.1. Initiatives gouvernementales

L'une des principales initiatives en matière de digitalisation est la Stratégie Maroc Digital 2020, qui vise à améliorer l'infrastructure numérique du pays. Ce plan se concentre sur la modernisation des télécommunications et le renforcement de la couverture nationale, en particulier dans les zones rurales où la fracture numérique est encore palpable.

Le projet "Maroc-Numeric 2020" est considéré comme parmi les initiatives les plus marquantes entreprises par le gouvernement marocain dans ce sens. Ce programme ambitieux englobe plusieurs volets essentiels, dont l'extension significative du réseau de fibre optique, une technologie clé pour offrir une connexion internet à haut débit et fiable aux foyers et entreprises.

L'un des principaux objectifs du projet est de garantir une couverture étendue du réseau de fibre optique à travers tout le territoire marocain, en particulier dans les zones rurales et les régions éloignées qui ont longtemps été laissées pour compte en matière de connectivité. Ainsi, le programme s'attache à renforcer la couverture 4G, avec pour objectif de permettre à un plus grand nombre de Marocains de bénéficier d'une connexion mobile rapide et stable, améliorant ainsi l'accès aux services en ligne et aux applications numériques essentielles dans la vie quotidienne.

Le projet "Maroc-Numeric 2020" ne se contente pas d'améliorer les infrastructures existantes, il prépare également le terrain pour l'adoption future de la technologie 5G. Cette prochaine génération de connectivité promet de révolutionner les communications mobiles avec des vitesses de transmission de données beaucoup plus élevées, une latence réduite, et une capacité accrue pour supporter un grand nombre d'appareils connectés simultanément. La préparation pour la 5G inclut la mise en place des infrastructures nécessaires et l'adoption des normes technologiques qui permettront au Maroc de rester à la pointe de l'innovation numérique.

Pour concrétiser ces objectifs ambitieux, le gouvernement marocain a lancé des appels d'offres visant à améliorer la connectivité dans les zones les plus reculées. Ces initiatives sont conçues pour encourager les investissements privés et renforcer la collaboration avec les acteurs du secteur des télécommunications afin de garantir que les bénéfices de la digitalisation atteignent toutes les régions du pays. En prenant ces mesures, le Maroc s'efforce non seulement de moderniser ses infrastructures numériques, mais aussi de promouvoir l'inclusion numérique, en veillant à ce que tous les citoyens, indépendamment de leur lieu de résidence, puissent accéder aux opportunités offertes par le monde numérique.

Ainsi, la modernisation des infrastructures numériques au Maroc représente un pilier fondamental de la stratégie nationale de digitalisation pour 2020-2025, visant à créer un environnement numérique intégré et équitable qui soutient le développement économique, améliore la qualité de vie des citoyens, et prépare le pays aux défis et aux opportunités de l'avenir numérique.

5.1.1. Promotion de l'innovation technologique et des Start-ups

Le soutien à l'innovation technologique constitue un axe central et dynamique de la stratégie numérique du Maroc, reflétant un engagement profond envers la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le pays. Depuis plusieurs années, le Maroc a mis en place un ensemble de programmes et d'initiatives visant à encourager l'émergence de start-ups technologiques et à stimuler un environnement propice à l'innovation. Au cœur de cette stratégie se trouvent des initiatives telles que le "Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020", dont le succès a conduit à une prolongation jusqu'en 2025, marquant ainsi un engagement continu envers le développement industriel et technologique du pays.

Ce plan ambitieux a conduit à la création et à la consolidation de plusieurs incubateurs et accélérateurs de start-ups à travers le royaume, contribuant à la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial. Des villes comme Casablanca et Rabat se sont affirmées comme des pôles clés pour l'innovation, grâce à des espaces dédiés tels que Technopark Casablanca et Casablanca Technopole. Ces structures jouent un rôle crucial dans la facilitation du développement des start-ups technologiques, en leur offrant des ressources précieuses telles que des bureaux, des infrastructures de haute technologie, et des services de soutien aux jeunes entreprises.

Ces efforts de soutien à l'innovation technologique témoignent de la volonté du Maroc de s'imposer comme un acteur clé de l'écosystème technologique régional et international. En favorisant l'émergence de nouvelles entreprises et en encourageant les initiatives innovantes, le pays s'efforce de bâtir une économie numérique dynamique et compétitive, capable de répondre aux défis du marché mondial et d'exploiter les opportunités offertes par la révolution numérique. Ce soutien stratégique contribue également à la diversification économique et à la création d'emplois, renforçant ainsi la position du Maroc en tant que destination privilégiée pour les investissements technologiques et l'innovation en Afrique et au-delà.

5.1.2. Digitalisation des services publics

La digitalisation des services publics au Maroc s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation de l'administration, visant à rendre les services plus accessibles et transparents pour les citoyens. Ce processus ambitionne non seulement de simplifier les démarches administratives, mais également de réduire les délais de traitement et d'améliorer l'efficacité des services publics.

Au cœur de cette transformation se trouve le programme e-Gov, qui a permis le développement de plusieurs plateformes en ligne facilitant la gestion des services publics. Ce programme a modernisé l'administration publique en intégrant les technologies numériques dans divers domaines, notamment pour offrir une meilleure qualité de services aux citoyens. L'une des avancées notables est la digitalisation des services fiscaux, qui permet désormais aux entreprises et aux citoyens de soumettre leurs déclarations fiscales et d'effectuer leurs paiements via des plateformes en ligne, comme celle de la Direction Générale des Impôts (DGI). Cela contribue à la réduction de la paperasse, minimise les erreurs et accélère le traitement des demandes, tout en offrant plus de transparence dans la gestion des finances publiques.

Un exemple récent de l'intégration numérique est l'utilisation de tablettes électroniques pour le recensement national de 2024. Au lieu des méthodes traditionnelles de collecte de données, les agents de recensement utilisent des tablettes pour saisir et transmettre les informations en temps réel. Cette initiative non seulement réduit les délais de collecte et de traitement des données, mais améliore aussi la précision et la gestion logistique de ce processus à grande échelle. Cela reflète la volonté du Maroc d'intégrer les technologies numériques dans les opérations administratives essentielles, optimisant ainsi l'efficacité globale du secteur public.

En plus des démarches fiscales et du recensement, des plateformes numériques facilitent désormais la gestion des demandes de permis de construire et d'autres services administratifs, rendant les procédures plus simples et plus accessibles. Ces efforts s'inscrivent dans une volonté de créer un environnement administratif centré sur les besoins des citoyens, tout en contribuant à la gouvernance moderne et à l'optimisation des ressources publiques.

5.2. Adaptation du secteur privé

Le secteur privé marocain a en effet franchi des étapes décisives dans son processus de transformation digitale, répondant aux exigences croissantes du marché globalisé. De nombreuses entreprises locales, notamment dans les télécommunications, l'industrie et la

finance, ont compris que l'adoption des nouvelles technologies n'est plus une option, mais une nécessité pour rester compétitives et mieux répondre aux attentes des clients.

5.2.1. Transformation digitale dans les télécommunications

Les entreprises marocaines de télécommunications, telles que Maroc Telecom, Orange, et Inwi, ont investi massivement dans la modernisation de leurs infrastructures pour accompagner la révolution numérique. En plus d'étendre la couverture 4G, ces entreprises préparent également le déploiement de la 5G, une technologie qui promet de transformer les communications mobiles avec des vitesses accrues et une capacité à supporter un grand nombre d'appareils connectés. Par ailleurs, ces opérateurs ont mis en place des plateformes numériques pour offrir des services client en ligne, permettant aux utilisateurs de gérer leurs abonnements, d'accéder à des services d'assistance et de payer leurs factures de manière entièrement digitalisée. Cette transformation est cruciale dans un secteur où les attentes des consommateurs évoluent rapidement, et où l'accès à des services rapides et fiables est essentiel.

5.2.2. Industrie et IoT : la modernisation par les technologies

Le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, prolongé jusqu'en 2025, a également stimulé la digitalisation dans le secteur industriel, notamment à travers l'intégration de l'Internet des objets (IoT) et des systèmes d'automatisation. Des entreprises telles que Managem (mines) ou OCP (phosphates) ont intégré des capteurs intelligents dans leurs chaînes de production pour améliorer l'efficacité et la gestion des ressources. Par exemple, OCP utilise des systèmes IoT pour optimiser ses processus d'extraction et de transport de phosphates, réduisant ainsi les coûts tout en augmentant la productivité.

De plus, l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans l'industrie permet aux entreprises marocaines de prévoir les pannes d'équipement grâce à des systèmes de maintenance prédictive. Ces technologies réduisent non seulement les interruptions de production, mais elles améliorent aussi la gestion des stocks et des flux logistiques.

5.2.3. Le secteur financier : entre digitalisation et inclusion

Le secteur bancaire marocain est un autre domaine où la transformation digitale a été fortement ressentie. Des banques telles que Attijariwafa Bank et Banque Populaire ont investi dans des plateformes numériques pour offrir des services bancaires mobiles et en ligne, réduisant ainsi la nécessité pour les clients de se rendre physiquement dans une agence. Cela inclut la gestion de comptes, les virements, et même les prêts numériques.

En outre, l'introduction des fintech a favorisé l'inclusion financière au Maroc. Des startups comme Payit et Chari utilisent des technologies numériques pour offrir des solutions innovantes telles que les paiements mobiles et le commerce électronique pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ces solutions permettent de démocratiser l'accès aux services financiers, notamment pour les populations rurales et les entrepreneurs, contribuant ainsi à la croissance de l'économie numérique.

5.2.4. Le rôle des startups et des incubateurs

Le soutien aux startups technologiques est un élément clé du développement de l'écosystème numérique marocain. Des incubateurs comme Technopark Casablanca et des programmes comme StartUp Maroc fournissent des ressources essentielles aux jeunes entreprises technologiques, leur offrant un environnement où elles peuvent innover et se développer. Ces initiatives ont encouragé la création de solutions innovantes dans divers secteurs, allant du commerce électronique à l'intelligence artificielle, en passant par la santé numérique.

Des startups comme DabaDoc (spécialisée dans la prise de rendez-vous médicaux en ligne) et PrestaShop Maroc (commerce électronique) jouent un rôle crucial dans l'accélération de la

digitalisation au Maroc, en aidant à moderniser les services et en simplifiant les processus pour les entreprises et les consommateurs.

L'adaptation du secteur privé marocain à la transformation numérique montre une volonté claire de rester compétitif dans un monde de plus en plus globalisé. En investissant dans les technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, et en encourageant l'innovation via des incubateurs et des programmes de soutien, les entreprises marocaines se positionnent comme des acteurs clés dans la révolution numérique en Afrique. Cette dynamique leur permet non seulement d'améliorer leur efficacité, mais aussi de mieux répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus connectée.

6.Revue Empirique

La digitalisation des entreprises et des institutions publiques au Maroc a suscité un intérêt croissant dans la recherche académique. Plusieurs études ont exploré ses impacts, révélant à la fois des opportunités et des défis dans la transformation numérique. Cette revue empirique examine les travaux clés qui ont analysé l'influence de la digitalisation sur les processus de gestion au Maroc.

Étude 1 : Digitalisation et performance des PME au Maroc

Ait Ouahbi et Zidi (2020) ont mené une étude sur les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines, explorant comment la digitalisation influence leur performance. À travers une enquête auprès de 150 PME, les auteurs ont trouvé que l'adoption de technologies numériques a conduit à une augmentation significative de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction client. Cependant, ils notent que les PME font face à des obstacles tels que le manque de formation et de ressources financières pour mettre en œuvre ces technologies.

Étude 2 : Les plateformes numériques dans le secteur public

Kabbaj et al. (2021) ont examiné l'impact de l'initiative e-Gov sur les services publics au Maroc. Leur recherche qualitative, basée sur des entretiens avec des fonctionnaires et des citoyens, a montré que l'introduction de plateformes numériques a amélioré l'accessibilité et la transparence des services administratifs. Toutefois, les auteurs soulignent également que des disparités régionales dans l'accès à ces technologies persistent, limitant leur efficacité dans certaines zones rurales.

Étude 3 : L'adoption des technologies numériques dans les banques marocaines

Charaï et Khaoua (2022) se sont penchés sur la transformation digitale du secteur bancaire marocain. Leur analyse des données de plusieurs institutions financières a révélé que l'adoption de services bancaires en ligne et mobiles a entraîné une augmentation de l'inclusion financière, en particulier parmi les populations jeunes et rurales. Ils ont conclu que les banques doivent continuer à investir dans des solutions numériques pour répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus connectée.

Synthèse des Résultats : Ces études révèlent un consensus sur le fait que la digitalisation au Maroc offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité des processus de gestion tant dans le secteur privé que public. Cependant, elles mettent également en évidence des défis persistants, notamment le besoin de formation adéquate et l'amélioration des infrastructures numériques, surtout dans les régions éloignées. De plus, il est clair que la digitalisation ne doit pas se limiter à l'adoption de technologies, mais doit également inclure des stratégies visant à réduire les inégalités d'accès.

Liens avec notre Article : Les résultats de cette revue empirique renforcent les arguments présentés dans cet article sur l'impact contrasté de la digitalisation au Maroc. Bien que des progrès notables aient été réalisés, il est impératif de poursuivre les efforts pour surmonter les obstacles identifiés, afin d'assurer que la digitalisation devienne une force véritablement révolutionnaire pour tous les secteurs de la société marocaine.

7. Conclusion

La digitalisation au Maroc, qu'elle soit dans le secteur public ou privé, représente un tournant significatif qui transforme en profondeur les méthodes de gestion et les structures organisationnelles. En analysant les initiatives du gouvernement et les réponses des entreprises privées, il devient clair que la digitalisation n'est ni entièrement destructive ni purement révolutionnaire, mais qu'elle offre une opportunité de modernisation et d'amélioration continue. Le gouvernement marocain, par le biais de programmes comme "Maroc-Numeric 2020" et l'initiative "e-Gov", a jeté les bases d'une transformation numérique qui vise à moderniser les infrastructures et à améliorer l'efficacité des services publics. Simultanément, le secteur privé a réagi en investissant dans des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, renforçant ainsi sa compétitivité.

Néanmoins, la transition numérique pose des défis importants, notamment en matière de compétences numériques, d'infrastructures adéquates, et de gestion stratégique. Les entreprises doivent naviguer entre les avantages de l'innovation technologique et les obstacles à son adoption complète. Pour les institutions publiques, la digitalisation est un levier crucial pour améliorer la transparence et l'efficacité, mais elle nécessite une adaptation continue aux besoins des citoyens.

Références

- (1). Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Le capitalisme de plateforme : Défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 44(269), 11-31.
- (2). Agence Nationale du Recensement. (2023). Rapport sur l'usage des technologies numériques dans le recensement de 2024.
- (3). Elouaer, M. (2020). La transformation numérique au Maroc : Enjeux et perspectives. *Journal des Technologies de l'Information*, 12(3), 45-62.
- (4). Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- (5). Banque Centrale Populaire. (2023). Rapport sur la digitalisation des services bancaires au Maroc. Rabat: BCP.
- (6). Bousfiha, M., & Berrada, N. (2021). L'impact de la digitalisation sur le secteur bancaire au Maroc. *Revue Marocaine d'Economie et de Gestion*, 14(4), 58-75.
- (7). Cardon, D., & Casilli, A. (2015). Qu'est-ce que le digital labor ? Paris, La Découverte.
- (8). Chen, J. Q. (2003). Intelligence: Multiple intelligences. In J. Guthrie (Ed.), *Encyclopedia of education* (pp. 1198-1201). New York, NY: Macmillan.
- (9). El Idrissi, N. (2023). Modernisation des services publics au Maroc : Le rôle de la digitalisation. *Revue Marocaine de l'Administration Publique*, 35(2), 52-67.
- (10). Chohra, K., & Amghar, A. (2022). Maroc Digital 2025 : Stratégie et défis de la transition numérique du secteur public. *Revue de l'Administration Publique*, 25(1), 45-61.
- (11). Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- (12). Chtioui, T., & Soulerot, M. (2006). Quelle structure des connaissances dans la recherche française en comptabilité, contrôle et audit?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(1), 7-25.
- (13). Direction Générale des Impôts. (2022). Rapport sur la digitalisation des services fiscaux au Maroc. Rabat: Gouvernement du Maroc.
- (14). Dudézert, A. (2017). *La transformation digitale des entreprises : Stratégie et mise en œuvre*. Paris, Dunod.

- (13). Gartner IT Glossary. (n.d.). Digitalization. Gartner IT Glossary. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
- (14). Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R. (2001). An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, 65(3), 17-33.
- (15). Harper, R. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- (16). Kettani, D., & Moulin, B. (2014). E-Government for good governance in developing countries: Empirical evidence from the eFez project. *International Journal of Public Administration*, 37(10), 729-742.
- (17). Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- (18). Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- (19). Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique. (2020). *Stratégie Maroc Digital 2020*. Rabat: Gouvernement du Maroc.
- (20). Museeiam, Histoire des télécommunications, Transmission : <http://www.museeiam.ma/utiles>.
- (21). OCP Group. (2023). *OCP et l'innovation industrielle : Vers une digitalisation complète des processus*. Casablanca: OCP.
- (22). Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 197-213.
- (23). Souissi, S., & El Idrissi, M. (2019). Les défis de la digitalisation des administrations publiques au Maroc. *Revue des Sciences Sociales*, 38(2), 12-30.
- (24). Technopark Casablanca. (2022). *L'écosystème des startups au Maroc*.
- (25). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- (26). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (27). Ughetto, P. (2018). Le lexique de la transformation numérique : Enjeux et significations. *Technologies & Management*, 25(4), 45-62.
- (28). Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- (29). Boumediene, R., & Amar, M. (2020). Impact of digital transformation on the performance of companies: Comparative study between private and public companies. *Journal of Business and Economics*, 15(2), 134-150.
- (29). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- (30). Vize, R., Mak, A., Hartley, J., Burbach, R., & Mackenzie, N. (2013). Building organizational agility. *Organization Science Review*, 24(3), 45-65.
- (31). Zaki, M. (2021). L'impact de la digitalisation des services publics sur l'administration marocaine. *Revue Marocaine d'Administration Publique*, 24(5), 89-102.
- Benjelloun, M. (2022). *La transformation digitale des entreprises marocaines : Enjeux et perspectives*. Rabat : Editions Economie & Stratégie.