

L'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques marocaines

The Impact of Digital Transformation on Managerial Capacity and Performance Management in Moroccan Public Organizations

Mohamed L'KADIDA, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG
Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

Abdelhay BENABDELHADI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG
Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG KENITRA B, P. 1420, Université Ibn Tofail, Kénitra, 14000, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	L KADIDA, M., & BENABDELHADI, A. (2026). L'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 167–185. https://doi.org/10.5281/zenodo.22897236
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 13/07/2026

Accepted: 27/09/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

L'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques marocaines

Résumé

Cette recherche analyse l'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques marocaines. Alors que les administrations publiques marocaines s'engagent progressivement dans des processus de transformation numérique visant à améliorer l'efficacité, la qualité des services et la coordination administrative, les travaux empiriques consacrés aux effets de cette transformation sur les pratiques managériales et les mécanismes de pilotage de la performance demeurent encore limités dans le contexte marocain. La présente étude cherche ainsi à contribuer à ce champ en examinant les interactions entre transformation digitale, capacité managériale et pilotage de la performance dans différentes organisations publiques marocaines.

L'étude adopte une approche qualitative fondée sur sept entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables relevant de sept institutions publiques marocaines, aux niveaux territorial et central. Le choix des institutions repose sur une logique de diversification institutionnelle et organisationnelle, couvrant différents niveaux et domaines de l'administration publique, notamment les collectivités territoriales, l'urbanisme, les finances, l'équipement et l'eau, l'investissement, les systèmes d'information et la justice. Un responsable directement impliqué dans les processus de transformation digitale, de management ou de pilotage de la performance a été interrogé dans chaque institution. La collecte des données a été arrêtée au septième entretien, le principe de saturation thématique ayant été atteint, les informations recueillies devenant largement redondantes. Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique transversale organisée autour de trois dimensions : la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance.

Les résultats mettent en évidence une perception globalement positive de la transformation digitale, notamment en matière de circulation de l'information, de coordination, de réactivité administrative et de suivi de la performance. Toutefois, ces effets ne sont ni automatiques ni homogènes. Leur concrétisation dépend notamment des compétences managériales, de la formation des fonctionnaires, de l'accompagnement du changement et des conditions organisationnelles. Les résultats soulignent également le rôle structurant de la gouvernance publique dans l'appropriation des outils numériques et dans leur contribution à la performance. Ainsi, la transformation digitale apparaît moins comme une simple évolution technologique que comme un processus organisationnel et managérial dont les effets dépendent des capacités des responsables publics à intégrer les outils numériques dans les pratiques de gestion et de pilotage.

Mots clés : Transformation digitale ; capacité managériale ; pilotage de la performance ; organisations publiques ; management public.

Classification JEL : H83 ; O33 ; M15.

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

This study examines the impact of digital transformation on managerial capacity and performance management within Moroccan public organizations. As Moroccan public administrations progressively engage in the digitalization of their processes and services, empirical research on the effects of this transformation on managerial practices and performance management mechanisms remains limited, particularly in the Moroccan institutional context. This study therefore aims to better understand the mechanisms through which digital transformation influences management practices and performance management, with particular attention to the role of managerial capacity.

The study adopts a qualitative approach based on **seven** semi-structured interviews conducted with managers from seven Moroccan public institutions. The institutions were selected according to a principle of institutional diversification, covering different administrative levels and sectors, including territorial and central administrations as well as decentralized public services. One manager directly involved in digital transformation, management, and performance management processes was selected from each institution. Data collection was conducted until thematic saturation was reached, as the seventh interview confirmed the recurrence of previously identified information and did not generate significant new themes. The collected data was subjected to a cross-sectional thematic analysis structured around three main dimensions: digital transformation, managerial capacity, and performance management.

This study emphasizes that digital transformation cannot be reduced to the introduction of new technologies. It constitutes an organizational and managerial process whose effects on public performance depend on the capacity of managers to mobilize digital tools, support organizational change, and integrate them into performance-management practices.

Keywords: Digital transformation ; managerial capacity ; performance management; public organizations; public management.

JEL Classification : H83; O33; M15.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un levier majeur de modernisation des administrations publiques, en particulier dans les pays en développement où les administrations sont confrontées à des exigences accrues d'efficacité, de transparence et de qualité des services rendus aux citoyens. Sous l'effet de la diffusion des technologies de l'information et de la communication, les organisations publiques sont amenées à repenser leurs modes de fonctionnement, leurs processus décisionnels ainsi que leurs pratiques de gestion et de pilotage de la performance.

Dans le contexte marocain, la transformation digitale s'inscrit au cœur des réformes engagées pour moderniser l'administration publique. Elle s'appuie notamment sur les orientations nationales relatives à la simplification des procédures, à la dématérialisation des services et au renforcement de la gouvernance publique. Ces orientations se traduisent par le déploiement progressif de dispositifs numériques au sein des administrations centrales et territoriales, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité des services publics et la qualité de la relation avec les usagers.

Toutefois, l'introduction des outils numériques ne garantit pas, à elle seule, une transformation effective des pratiques administratives. Elle suppose également des capacités managériales permettant aux responsables publics d'accompagner le changement, de coordonner les acteurs et d'intégrer les outils numériques dans les pratiques quotidiennes de gestion.

Le pilotage de la performance publique repose ainsi de plus en plus sur l'exploitation des données, la circulation de l'information en temps réel et l'utilisation d'outils digitaux d'aide à la décision. Dans ce cadre, la transformation digitale ne se limite pas à une dimension technologique, mais implique un profond changement organisationnel et managérial. Elle interroge notamment la capacité des responsables publics à mobiliser les ressources disponibles, à coordonner les activités, à accompagner le changement et à utiliser les dispositifs numériques au service du pilotage de la performance.

Malgré l'intérêt croissant porté à la transformation digitale dans le management public, les travaux empiriques consacrés à ses effets sur la capacité managériale et les pratiques de pilotage de la performance restent relativement limités, notamment dans le contexte des organisations publiques marocaines. Les recherches existantes abordent fréquemment la digitalisation sous l'angle technologique ou institutionnel, sans toujours analyser de manière approfondie les mécanismes managériaux par lesquels elle transforme les pratiques de gestion et contribue au pilotage de la performance. Ce constat met ainsi en évidence un gap scientifique portant sur l'articulation entre transformation digitale, capacité managériale et pilotage de la performance dans les organisations publiques marocaines.

Face à ce constat, cet article s'inscrit dans une perspective managériale et vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale des organisations publiques marocaines à piloter la performance. Plus précisément, il cherche à répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la transformation digitale influence-t-elle la capacité managériale des responsables publics en matière de pilotage de la performance ? Cette question centrale est déclinée en trois sous-questions opérationnelles :

- Dans quelle mesure la transformation digitale influence-t-elle les pratiques managériales des responsables publics ?
- Comment les capacités managériales des responsables publics contribuent-elles à l'appropriation et à l'intégration des outils numériques ?
- Dans quelle mesure la transformation digitale contribue-t-elle à l'amélioration des pratiques de pilotage de la performance au sein des organisations publiques ?

L'objectif est d'examiner à la fois les effets potentiellement positifs des outils digitaux sur les pratiques managériales et les facteurs organisationnels susceptibles d'en limiter l'appropriation et l'efficacité.

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les travaux sur le management public en articulant les notions de transformation digitale, de capacité managériale et de pilotage de la performance. Sur le plan managérial, elle permet de formuler des enseignements utiles pour les décideurs publics et les responsables administratifs, en mettant en lumière les conditions nécessaires à une utilisation effective du digital comme levier de performance.

Pour ce faire, cet article de recherche est structuré comme suit : la première section présente une revue de la littérature consacrée à la transformation digitale dans le management public, à la capacité managériale et au pilotage de la performance, et propose un cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. La deuxième section est dédiée à la méthodologie de la recherche. La troisième section expose et discute les résultats obtenus. Enfin, la conclusion synthétise les principaux apports de l'étude, en souligne les limites et propose des pistes de recherche futures.

2. Revue de littérature

Afin de poser les bases conceptuelles de l'analyse, cette section présente les principaux travaux consacrés à la transformation digitale, à la capacité managériale et au pilotage de la performance dans les organisations publiques. Elle vise à préciser les concepts mobilisés dans cette recherche et à mettre en évidence les relations entre ces différentes dimensions.

2.1. Définition de la transformation digitale dans les organisations publiques

La transformation digitale fait l'objet d'un intérêt croissant dans les travaux en sciences de gestion et en management public. En général, elle renvoie à l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités d'une organisation, entraînant des changements significatifs dans les processus, les modes de fonctionnement et les pratiques managériales. Plusieurs auteurs soulignent que la transformation digitale ne se limite pas à l'adoption d'outils technologiques au sein des organisations, mais constitue un processus global de changement organisationnel et stratégique fondé sur l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication (Vial, 2019 ; Verhoef et al., 2021).

Dans le secteur public, la transformation digitale s'inscrit dans une logique de modernisation de l'action publique visant à améliorer l'efficacité de l'administration publique ainsi que la qualité des services rendus aux citoyens. Elle implique ainsi la dématérialisation des procédures, le développement de plateformes numériques, l'exploitation des données publiques et l'introduction d'outils digitaux d'aide à la décision. Elle s'accompagne également d'une évolution des modes de coordination, de communication et de contrôle au sein des administrations (Dunleavy et al., 2006 ; Mergel, Edelmann & Haug, 2019).

Dans le contexte marocain, la transformation digitale constitue également un axe majeur de modernisation de l'administration publique. Les orientations nationales visent à renforcer l'efficacité de l'action administrative, à améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics et à favoriser la dématérialisation des procédures. Cette dynamique s'inscrit notamment dans la stratégie « Digital Morocco 2030 », qui fait du numérique un levier de modernisation de l'administration et prévoit l'accompagnement des administrations publiques dans leur transformation digitale (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024). Elle s'appuie également sur des dispositifs institutionnels tels que le Fonds de modernisation de l'administration publique (FOMAP), destiné à soutenir les projets visant notamment l'efficacité de l'administration et la transition numérique (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, s.d.). Dans cette perspective, la

transformation digitale des administrations marocaines ne se limitent pas à l'introduction de nouvelles technologies, mais implique également une évolution des modes de fonctionnement, de la gouvernance et des pratiques managériales.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'examiner dans quelle mesure la transformation digitale engagée au sein des administrations publiques marocaines se traduit concrètement par des changements dans les pratiques de management et dans le pilotage de la performance.

Toutefois, la littérature souligne que la transformation digitale dans le secteur public ne peut être appréhendée comme un simple transfert de pratiques issues du secteur privé. Elle est conditionnée par des contraintes institutionnelles, réglementaires et organisationnelles propres aux administrations publiques, telles que la centralisation des décisions, la culture administrative, la redevabilité et la recherche de la valeur publique plutôt que de performance financière (Cordella & Bonina, 2012 ; Hood, 1995). Dans ce contexte, la transformation digitale apparaît davantage comme un levier de changement organisationnel que comme une finalité technologique en soi.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la transformation digitale est appréhendée comme un processus multidimensionnel qui combine l'introduction des technologies numériques, l'évolution des pratiques managériales et le renouvellement des mécanismes de pilotage de l'action publique. Elle est envisagée non seulement comme un facteur de modernisation des outils, mais également comme un déterminant de la capacité des responsables publics à piloter la performance, à prendre des décisions éclairées et à adapter l'organisation aux exigences contemporaines de gouvernance publique.

Dans cette perspective, l'analyse repose sur l'articulation de trois concepts complémentaires : la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance. La transformation digitale constitue le point de départ du processus, en introduisant de nouveaux outils, modes de fonctionnement et pratiques organisationnelles. La capacité managériale renvoie à l'aptitude des responsables publics à mobiliser ces transformations, à accompagner le changement et à adapter les pratiques de gestion. Le pilotage de la performance correspond, quant à lui, à la capacité de l'organisation à exploiter les ressources et les informations disponibles afin d'améliorer la prise de décision, la coordination des activités et l'atteinte des objectifs publics. L'intérêt de cette articulation est ainsi d'examiner dans quelle mesure la transformation digitale peut renforcer la capacité managériale et contribuer à l'amélioration des pratiques de pilotage de la performance dans les organisations publiques marocaines.

2.2. La capacité managériale dans le management public

La notion de capacité managériale occupe une place centrale dans les travaux en sciences de gestion, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser la performance des organisations. De manière générale, la capacité managériale renvoie à l'aptitude des dirigeants et des responsables à mobiliser, coordonner et déployer les ressources organisationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés. Elle englobe un ensemble de compétences, de savoir-faire et de pratiques permettant d'orienter l'action collective, de prendre des décisions pertinentes et d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles (Helfat & Martin, 2015 ; Boyatzis, 2008).

Dans le champ du management public, la capacité managériale revêt une dimension particulière. Les responsables publics exercent leurs fonctions dans un environnement fortement institutionnalisé, marqué par des contraintes réglementaires, hiérarchiques et politiques, ainsi que par des exigences accrues de redevabilité et de légitimité. Contrairement au secteur privé, où la performance est principalement évaluée par des critères financiers, la capacité managériale dans le secteur public s'inscrit dans une logique de création de valeur publique, intégrant des objectifs d'efficacité, d'efficience, d'équité et de qualité du service rendu aux citoyens (Moore, 1995 ; Osborne, 2010).

La littérature souligne que la capacité managériale des responsables publics ne se limite pas à des compétences individuelles, mais qu'elle constitue une capacité organisationnelle, façonnée par les structures, les règles et la culture administrative. Elle repose notamment sur la capacité à piloter l'action publique dans un contexte de complexité croissante, à coordonner une pluralité d'acteurs et à gérer le changement organisationnel (Andrews, Boyne & Walker, 2011). Dans ce cadre, le rôle du manager public évolue progressivement d'une logique de conformité vers une logique de pilotage stratégique orientée vers les résultats.

L'émergence des technologies numériques contribue à redéfinir les contours de la capacité managériale dans les organisations publiques. En effet, la transformation digitale exige des responsables publics de nouvelles compétences, notamment en matière d'exploitation de l'information, de gestion des données et d'utilisation des outils digitaux d'aide à la décision. Plusieurs travaux montrent que la capacité managériale devient de plus en plus dépendante de la capacité des managers à s'approprier ces outils et à les intégrer dans les dispositifs de pilotage de la performance (Mergel et al., 2019 ; Kuipers et al., 2014). Ainsi, la capacité managériale apparaît comme un facteur clé conditionnant l'impact réel de la transformation digitale sur la performance des organisations publiques.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la capacité managériale est appréhendée comme l'aptitude des responsables publics à mobiliser les ressources numériques, organisationnelles et humaines afin de piloter efficacement la performance de leur administration. Elle constitue un élément central d'analyse, qui influence la manière dont la transformation digitale se traduit en pratiques managériales concrètes au sein des organisations publiques.

2.3. Le pilotage de la performance dans les organisations publiques

Le pilotage de la performance constitue un enjeu central du management public contemporain. Il renvoie à l'ensemble des dispositifs, outils et pratiques permettant aux organisations publiques de définir des objectifs, de suivre les résultats de l'action publique et d'orienter la prise de décision en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques. Contrairement au secteur privé, où la performance est principalement mesurée par des indicateurs financiers, la performance publique recouvre une pluralité de dimensions, incluant la qualité du service rendu, l'équité, la satisfaction des usagers et la création de valeur publique (Bouckaert & Halligan, 2008 ; Moore, 1995).

Dans les organisations publiques, le pilotage de la performance s'inscrit dans un cadre institutionnel marqué par des contraintes juridiques, budgétaires et politiques. Il vise à concilier une logique de conformité aux règles administratives avec une orientation croissante vers les résultats. En outre, les réformes inspirées du New Public Management ont largement contribué à l'introduction d'outils de mesure de la performance, tels que les indicateurs, les tableaux de bord et les systèmes d'évaluation, dans le but d'améliorer la responsabilisation des gestionnaires publics et la transparence de l'action administrative (Hood, 1995 ; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Toutefois, la littérature souligne que le pilotage de la performance dans le secteur public ne peut être réduit à un simple exercice de mesure. Il constitue avant tout un processus managérial, fondé sur l'interprétation des informations, l'arbitrage entre des objectifs parfois contradictoires et la coordination des acteurs impliqués dans l'action publique. Dans cette perspective, le pilotage de la performance dépend étroitement de la capacité des managers publics à utiliser les outils disponibles de manière pertinente et à les intégrer dans les processus décisionnels (Behn, 2003 ; Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015).

En effet, la transformation digitale contribue à renouveler les modalités du pilotage de la performance publique en facilitant l'accès à l'information, la production de données en temps réel et l'automatisation de certains processus de suivi et de contrôle. Les outils digitaux permettent ainsi d'améliorer la traçabilité des actions, la fiabilité des indicateurs et la réactivité

des décisions managériales. Néanmoins, plusieurs travaux mettent en évidence que l'efficacité de ces dispositifs dépend largement des compétences managériales et de la capacité des responsables publics à s'approprier les technologies numériques dans une logique de pilotage stratégique plutôt que de contrôle formel (Moynihan, 2008 ; Mergel et al., 2019). Dans cette perspective, le pilotage de la performance ne constitue pas une dimension indépendante de la transformation digitale. Il dépend de la capacité des responsables publics à intégrer les outils numériques dans les processus de décision, de coordination et de suivi de l'action publique. La transformation digitale peut ainsi renforcer les pratiques de pilotage en facilitant l'accès à l'information, la circulation des données et la réactivité décisionnelle, tandis que la capacité managériale apparaît comme une condition essentielle à l'appropriation et à l'utilisation effective de ces outils. L'analyse de ces relations permet ainsi d'articuler les trois concepts centraux de cette recherche : transformation digitale, capacité managériale et pilotage de la performance.

Dans le cadre de cette recherche, le pilotage de la performance est appréhendé comme un processus managérial structurant, reposant sur l'utilisation d'outils de suivi et d'aide à la décision, et visant à orienter l'action publique vers l'atteinte des objectifs fixés. Il constitue la variable centrale à travers laquelle s'exprime l'impact de la transformation digitale et de la capacité managériale dans les organisations publiques.

2.4. Les principales théories mobilisées

L'analyse de l'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance dans les organisations publiques s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires issus du management public et des sciences de gestion. Ces approches permettent de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la transformation digitale peut modifier les pratiques managériales et les modalités de pilotage de la performance. Elles permettent également de situer la capacité managériale comme un élément déterminant dans l'appropriation des outils numériques et dans leur traduction en pratiques organisationnelles.

2.4.1. La théorie de la valeur publique

La théorie de la valeur publique constitue un cadre central pour appréhender la performance dans le secteur public. Développée notamment par Moore (1995), cette approche considère que la finalité de l'action publique ne se limite pas à l'efficacité économique, mais vise la création de valeur pour la collectivité. Dans cette perspective, la performance publique est évaluée à travers la capacité des organisations à répondre aux attentes des citoyens, à améliorer la qualité des services publics et à renforcer la légitimité de l'action administrative.

La transformation digitale peut s'inscrire dans cette logique en offrant de nouvelles possibilités d'amélioration des services publics, de transparence, d'accessibilité de l'information et de réactivité administrative. Toutefois, la création de valeur publique ne dépend pas uniquement de la disponibilité des technologies numériques. Elle suppose que les responsables publics soient en mesure de les intégrer dans les processus de décision, de coordination et de pilotage. La capacité managériale apparaît ainsi comme une condition importante permettant de transformer les potentialités offertes par le numérique en améliorations concrètes de l'action publique.

Dans le cadre de cette recherche, la théorie de la valeur publique permet donc d'éclairer la relation entre transformation digitale et performance publique, en considérant que les effets des outils numériques sont liés à la manière dont ils sont mobilisés par les responsables publics et intégrés dans les pratiques de gestion et de pilotage.

2.4.2. L'approche des capacités managériales et des capacités dynamiques

L'approche des capacités managériales, issue des travaux sur les capacités dynamiques, met l'accent sur le rôle des managers dans l'adaptation des organisations à des environnements en mutation. Selon Helfat et Martin (2015), les capacités managériales renvoient à l'aptitude des dirigeants à percevoir les opportunités, à mobiliser les ressources et à reconfigurer les structures organisationnelles afin de soutenir le changement stratégique.

Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte de la transformation digitale des organisations publiques. En effet, l'introduction d'outils numériques ne produit pas nécessairement les mêmes effets dans toutes les organisations. Leur impact dépend notamment de la capacité des responsables à comprendre les changements induits par ces outils, à mobiliser les ressources nécessaires, à accompagner les fonctionnaires et à adapter les pratiques de gestion. La transformation digitale peut ainsi être considérée comme un processus dont les effets organisationnels et managériaux sont largement conditionnés par les capacités des responsables publics.

Dans cette perspective, la capacité managériale constitue un mécanisme essentiel permettant de relier la transformation digitale au pilotage de la performance. Elle facilite l'appropriation des outils numériques, leur intégration dans les pratiques de gestion et leur mobilisation au service de la coordination, de la prise de décision et du suivi de la performance. Cette approche soutient ainsi l'idée que les effets de la transformation digitale sur le pilotage de la performance ne sont pas uniquement technologiques, mais également organisationnels et managériaux.

2.4.3. Les théories du pilotage de la performance et du New Public Management

Les théories du pilotage de la performance largement influencées par les réformes du New Public Management, constituent un troisième cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche. Ces approches mettent en avant l'importance des systèmes de mesure, des indicateurs et des dispositifs de suivi pour améliorer la responsabilisation des gestionnaires publics et orienter l'action administrative vers les résultats (Hood, 1995 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Toutefois, la littérature récente souligne les limites d'une approche purement instrumentale du pilotage de la performance. Plusieurs auteurs insistent sur le fait que les outils de performance ne produisent des effets positifs que lorsqu'ils sont intégrés dans une logique managériale et stratégique, reposant sur l'apprentissage organisationnel et l'usage effectif de l'information (Moynihan, 2008). Dans cette perspective, la transformation digitale apparaît comme un levier susceptible de renforcer le pilotage de la performance, à condition que les managers disposent des capacités nécessaires pour exploiter les données et orienter la prise de décision.

Cette approche permet ainsi d'établir un lien entre les trois concepts centraux de cette recherche. La transformation digitale constitue un levier susceptible de faire évoluer les pratiques de gestion et les dispositifs de pilotage ; la capacité managériale intervient dans l'appropriation et l'utilisation de ces ressources ; et le pilotage de la performance représente l'aboutissement organisationnel recherché.

2.5. Modèle théorique proposé

Afin de consolider le cadre théorique présenté précédemment, cette recherche propose un modèle conceptuel articulant la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance dans les organisations publiques. Ce modèle vise à expliciter les relations entre ces trois concepts et les mécanismes par lesquels la transformation digitale est susceptible d'influencer les pratiques managériales et les dispositifs de pilotage de la performance publique. Il considère ainsi que les effets du numérique ne dépendent pas uniquement de la disponibilité des technologies, mais également de la capacité des responsables publics à les mobiliser, à accompagner les changements organisationnels et à les intégrer dans les pratiques de gestion. Le modèle proposé constitue ainsi le fondement conceptuel des hypothèses de recherche.

2.5.1. Présentation du modèle

Le modèle théorique proposé examine les relations entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance dans les organisations publiques. La transformation digitale constitue la variable explicative principale du modèle. La capacité managériale est considérée comme un mécanisme organisationnel et managérial susceptible de traduire les effets de la transformation digitale dans les pratiques de gestion. Le pilotage de la performance constitue la variable dépendante centrale, à travers les modalités de suivi, de coordination, de prise de décision et d'orientation de l'action publique. Le modèle suppose ainsi que les effets de la transformation digitale sur le pilotage de la performance sont étroitement liés à la capacité des responsables publics à s'approprier des outils numériques et à les intégrer dans leurs pratiques managériales.

2.5.2. Hypothèses de recherche

À partir de la littérature théorique et empirique relative à la transformation digitale, à la capacité managériale et au pilotage de la performance dans le secteur public, plusieurs relations hypothétiques peuvent être formulées. Les hypothèses formulées ci-après constituent des propositions théoriques destinées à guider l'analyse qualitative des relations entre les principaux concepts du modèle, dans le contexte des organisations publiques marocaines.

H1 : La transformation digitale contribue à améliorer le pilotage de la performance dans les organisations publiques.

La littérature montre que la transformation digitale peut renforcer les dispositifs de pilotage de la performance en facilitant l'accès à l'information, sa circulation et son exploitation dans les processus de décision. Les outils numériques permettent notamment d'améliorer le suivi des activités, la disponibilité des données et la réactivité des responsables publics. Toutefois, ces effets dépendent des modalités d'intégration des outils numériques dans les pratiques organisationnelles et managériales. Ainsi, la transformation digitale est susceptible de contribuer à un pilotage de la performance plus réactif, mieux informé et davantage orienté vers l'atteinte des objectifs publics.

H2 : La transformation digitale contribue au renforcement de la capacité managériale des responsables publics.

Plusieurs travaux soulignent que la transformation digitale fait évoluer les pratiques en renforçant notamment les capacités liées à la gestion de l'information, à la coordination des acteurs et à la prise de décision fondée sur les données. L'utilisation des outils numériques conduit ainsi les responsables publics à développer de nouvelles compétences et à adapter leurs modes de gestion. Dans cette perspective, la transformation digitale ne constitue pas uniquement un changement technologique, mais également un processus d'évolution des pratiques et des compétences managériales. Elle est donc susceptible de renforcer la capacité des responsables publics à mobiliser les ressources, à coordonner les actions et à accompagner le changement organisationnel.

H3 : La capacité managériale contribue à renforcer le pilotage de la performance dans les organisations publiques

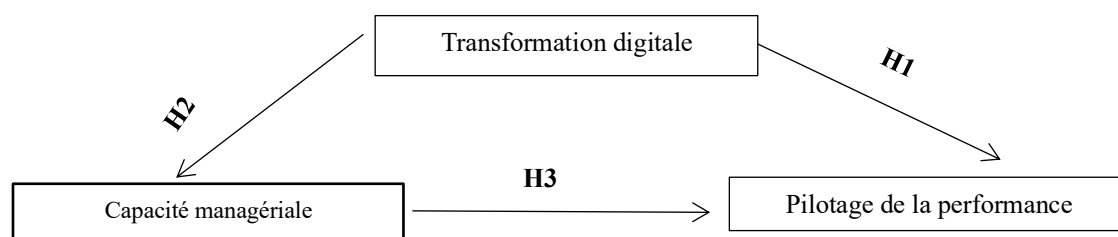
La littérature en management public met en évidence l'importance des capacités managériales dans la mise en œuvre et l'efficacité des dispositifs de pilotage de la performance. Les responsables disposant de capacités managériales adaptées sont davantage en mesure d'exploiter les outils de suivi, d'interpréter les informations disponibles, de coordonner les acteurs et d'orienter l'action publique vers les objectifs fixés. Dans le contexte de la transformation digitale, ces capacités jouent également un rôle dans l'appropriation des outils numériques et dans leur intégration aux pratiques de gestion. La capacité managériale apparaît

ainsi comme un élément essentiel permettant de traduire les ressources numériques en pratique de pilotage susceptibles de soutenir la performance publique.

2.5.3. Schéma du modèle théorique

La figure suivante présente le modèle théorique proposé et les relations hypothétiques entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance dans les organisations publiques.

Figure 1 : Modèle théorique proposé



Source : Élaboration de l'auteur, 2026

3. Méthodologie de la recherche

Cette partie présente la démarche méthodologique adoptée pour analyser l'impact de la transformation digitale sur la capacité managériale et le pilotage de la performance dans les organisations publiques. Elle précise la démarche de recherche, les méthodes de collecte des données ainsi que les techniques d'analyse mobilisées afin de confronter les hypothèses formulées aux données empiriques.

3.1. Démarche de recherche

La présente recherche vise à examiner empiriquement les liens entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques. Compte tenu de la nature exploratoire et interprétative de la problématique, cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative.

Le choix d'une approche qualitative se justifie par la volonté de comprendre en profondeur les perceptions, les pratiques managériales et les logiques d'action des acteurs publics face aux processus de transformation digitale. Cette démarche permet ainsi d'appréhender la complexité des phénomènes organisationnels étudiés, qui ne peuvent être pleinement expliqués par des indicateurs quantitatifs standardisés.

3.2. Méthode de collecte des données

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables et cadres appartenant à différentes organisations publiques. Ces acteurs ont été sélectionnés en raison de leur implication directe dans les processus de digitalisation, de management et de pilotage de la performance.

L'enquête a été menée auprès de sept institutions publiques marocaines, retenues selon un principe de diversification institutionnelle couvrant différents niveaux et secteurs de l'administration publique. L'échantillon comprend une commune urbaine, des services déconcentrés et des structures publiques relevant notamment de l'urbanisme, des finances, de l'équipement et de l'eau, de l'investissement, des systèmes d'information et de la justice. Les institutions retenues sont la Commune urbaine de Temara, l'Inspection régionale d'urbanisme de la Région Casablanca-Settat, la Direction régionale des impôts de Settat, la Direction régionale de l'Équipement et de l'Eau de la Région Casablanca-Settat, le Centre régional d'investissement de khouribga, la Direction de la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information du Ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que le Ministère de la Justice,

représenté par le responsable informatique du Tribunal de première instance de Ben Ahmed. Dans chacune de ces institutions, un responsable directement impliqué dans les processus de transformation digitale, de management ou de pilotage de la performance a été interrogé.

Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés car ils offrent un cadre souple permettant aux répondants de s'exprimer librement, tout en assurant une comparabilité des discours à travers un guide d'entretien structuré autour des principales dimensions de la recherche, à savoir :

- La transformation digitale ;
- La capacité managériale ;
- Le pilotage de la performance.

Cette méthode favorise la production de données riches et contextualisées, adaptées à l'analyse des relations entre les variables étudiées. Le nombre d'entretien a été déterminé selon le principe de saturation des données. Au terme du septième entretien, les informations recueillies présentaient une récurrence suffisante et n'apportaient plus d'éléments substantiellement nouveaux au regard des thèmes étudiés, ce qui a conduit à l'arrêt de la collecte des données.

Sur le plan éthique, les entretiens ont été réalisés avec l'accord des participants, après leur information sur l'objectif de la recherche et sur l'utilisation scientifique des données recueillies. Les informations susceptibles d'identifier directement les personnes interrogées ou leurs propos ont été traitées de manière confidentielle. Dans la présentation des résultats, les répondants sont ainsi désignés par des codes anonymes afin de préserver leur identité et de garantir la confidentialité des informations communiquées.

3.3. Méthodes d'analyse des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique transversale, visant à examiner et à interpréter les discours des répondants. L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, les réponses obtenues auprès des responsables et cadres interrogés ont été regroupées et classées. Dans un second temps, une analyse thématique a été menée afin d'identifier les thèmes récurrents et les relations significatives entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance.

Enfin, les résultats issus de cette analyse ont été interprétés à la lumière du cadre théorique mobilisé, permettant ainsi de confronter les résultats empiriques aux hypothèses de recherche et de dégager des enseignements empiriques pertinents.

L'analyse thématique a reposé sur un processus de codage progressif des données recueillies. Une première lecture approfondie des entretiens a permis d'identifier les principaux éléments récurrents dans les discours. Ces éléments ont ensuite été regroupés en catégories thématiques correspondant aux trois dimensions centrales de la recherche : la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance (Miles et al., 2014 ; Braun & Clarke, 2006). Une analyse transversale a ensuite permis de comparer les discours des différents répondants, d'identifier les convergences et les divergences entre les situations étudiées et de faire ressortir les relations récurrentes entre les thèmes. Enfin, les résultats issus de ce codage thématique ont été interprétés à la lumière du cadre théorique mobilisé et confrontés aux hypothèses de recherche (Braun & Clarke, 2006).

Afin de renforcer la qualité de l'analyse qualitative, une attention particulière a été accordée à la cohérence entre la question de recherche, le guide d'entretien, le processus de codage et l'interprétation des données. La crédibilité de l'analyse a été recherchée à travers la diversification des institutions étudiées, la comparaison transversale des discours recueillis et la prise en compte des convergences et des divergences entre les répondants. La traçabilité du processus d'analyse et l'ancrage des interprétations dans les données recueillies ont également été privilégiés. Ces précautions visent à renforcer la crédibilité, la cohérence et la transférabilité des résultats, sans prétendre à une généralisation statistique (Nowell et al., 2017). Ces critères s'inscrivent dans les principes de qualité de la recherche qualitative proposés par Lincoln et

Guba (1985), notamment en matière de crédibilité, de transférabilité, de dépendabilité et de confirmabilité.

4. Résultats de la recherche

4.1. Analyse qualitative systématique

L'analyse met en évidence une perception globalement positive des initiatives de transformation digitale au sein des organisations publiques étudiées. Les résultats présentés ci-après reposent sur des répondants issus de profils institutionnels diversifiés, couvrant différents niveaux et domaines de l'administration publique. Afin de préserver leur anonymat, les participants sont désignés par les codes R1 à R7. Les caractéristiques institutionnelles et professionnelles des répondants sont présentées dans le tableau de l'annexe 2. Cette diversité permet de mettre en perspective les perceptions recueillies selon les différents contextes organisationnels étudiés.

Dans ce cadre, les répondants reconnaissent notamment l'amélioration de la rapidité des procédures, de l'accessibilité des services et de la coordination administrative. Cette perception est illustrée par le propos d'un responsable interrogé : « Le numérique a permis de faciliter le travail quotidien et améliorer la circulation de l'information entre les services. Les fonctionnaires gagnent du temps sur plusieurs tâches administratives ».

En parallèle, les mécanismes de gouvernance publique apparaissent comme un facteur structurant dans l'appropriation des outils digitaux et dans leur contribution à la performance globale. Cette perception est également exprimée par un responsable interrogé : « D'après mon expérience dans l'administration, je vois que les effets de la transformation digitale ne sont pas automatiques et dépendent des conditions organisationnelles ou de modes de gouvernance dans l'administration ». Par ailleurs, les résultats soulignent le rôle central de la capacité managériale dans la réussite des projets de transformation digitale. Les discours recueillis mettent en évidence l'importance du leadership, de l'accompagnement des agents et de la communication interne dans l'appropriation des outils numériques. Cette évolution des pratiques est illustrée par le témoignage d'un responsable : « Dans notre division, les outils numériques ont permis de changer complètement les méthodes de travail ainsi que de développer de nouvelles compétences en termes de leadership, d'agilité chez le manager ». Les responsables interrogés estiment que la digitalisation ne produit des effets positifs sur la performance que lorsqu'elle est soutenue par des compétences managériales et une vision stratégique claire. Toutefois, l'analyse révèle également certaines disparités dans la mise en œuvre des initiatives digitales. Plusieurs répondants évoquent des contraintes liées au manque de formation, à la résistance au changement ou à l'insuffisance des ressources techniques et humaines. Ces limites freinent parfois l'exploitation optimale des outils numériques et réduisent leur impact sur le pilotage de la performance. Cette idée est également soulignée par un responsable interrogé : « Il est clair que les outils numériques ne suffisent pas et que le manager doit posséder des compétences en termes de leadership et de management des ressources humaines pour obtenir de bons résultats de son équipe ». L'ensemble de ces résultats qualitatifs met en évidence des relations récurrentes entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques étudiées. Ces constats empiriques permettent ainsi de confronter les résultats aux hypothèses de recherche formulées dans le cadre théorique. Afin de synthétiser les principaux résultats issus de l'analyse thématique, le tableau suivant présente les thèmes récurrents, les principaux éléments associés et leur articulation avec les relations examinées dans le modèle conceptuel.

Tableau 1: Synthèse des principaux thèmes issus de l'analyse qualitative

Thèmes issus de l'analyse	Principaux éléments ressortis	Illustration des entretiens	Articulation avec le modèle
Transformation digitale	Facilitation du travail, rapidité des procédures, circulation de l'information, coordination entre services.	R1 : Amélioration du travail quotidien et de la circulation de l'information	H1-H2
Capacité managériale	Leadership, agilité, coordination des équipes, gestion des ressources humaines, accompagnement du changement	R2 et R3 : développement de nouvelles compétences et importance du leadership	H2-H3
Pilotage de la performance	Suivi des activités, prise de décision, utilisation de l'information, amélioration de l'efficacité	R1 et R3 : utilisation plus efficace des outils de suivi et de pilotage	H1 – H3
Conditions organisationnelles et institutionnelles	Formation, ressources, résistance au changement, organisation interne et contexte institutionnel	R4 : effets de la transformation digitale dépendant des conditions organisationnelles	Facteur contextuel

Source : Elaboration de l'auteur à partir des entretiens, 2026

4.2. Confrontation des résultats aux hypothèses de recherche

Les résultats empiriques mettent en évidence une relation positive perçue entre la transformation digitale et le pilotage de la performance au sein des organisations étudiées.

En premier lieu, les résultats recueillis vont dans le sens de l'hypothèse 1 selon laquelle la transformation digitale contribue à l'amélioration du pilotage de la performance au sein des organisations publiques.

Les acteurs interrogés associent la digitalisation à une meilleure fluidité des procédures, à une réduction des délais de traitement et à une amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. Ces éléments traduisent une perception partagée d'un effet positif de la transformation digitale sur le pilotage de la performance.

En second lieu, l'analyse met en évidence le rôle déterminant de la capacité managériale dans la concrétisation des effets de la transformation digitale. Les résultats montrent que les outils numériques, à eux seuls, ne suffisent pas à améliorer durablement la performance. Leur efficacité dépend largement des compétences managériales, notamment en matière de leadership, de coordination des équipes et d'accompagnement du changement. Cette observation va dans le sens de l'hypothèse selon laquelle la transformation digitale exerce un effet positif sur la capacité managériale des responsables publics.

Enfin, les résultats mettent en évidence le rôle de la capacité managériale dans l'amélioration du pilotage de la performance. Les répondants soulignent que les compétences des responsables publics en matière de coordination, de prise de décision, d'interprétation de l'information et d'accompagnement du changement contribuent à une utilisation plus efficace des outils de suivi et de pilotage. La capacité managériale apparaît ainsi comme un facteur important permettant de traduire les ressources numériques en pratique de gestion et de pilotage susceptibles de soutenir la performance publique. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse selon laquelle la capacité managériale contribue à renforcer le pilotage de la performance dans les organisations publiques.

Dans l'ensemble, les résultats empiriques issus de l'analyse qualitative permettent de confronter, de manière interprétative, les hypothèses de recherche formulées dans le modèle conceptuel. Ils mettent en évidence des relations étroites entre la transformation digitale, la capacité managériale et le pilotage de la performance au sein des organisations publiques étudiées.

5. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs portant sur la modernisation de l'administration publique et la transformation digitale. Ils confirment que la digitalisation constitue un levier stratégique d'amélioration de la performance organisationnelle, à condition qu'elle soit intégrée dans une démarche globale de transformation organisationnelle et de pilotage managérial. Cette observation rejoint les approches qui considèrent la transformation digitale non pas comme un simple processus technologique, mais comme un changement organisationnel et managérial profond.

En effet, les résultats montrent que les effets positifs perçus de la transformation digitale sur la performance organisationnelle sont étroitement liés à la capacité managériale des responsables publics. Cette conclusion est cohérente avec les travaux qui soulignent le rôle central du leadership, de la communication interne et de l'accompagnement du changement dans la réussite des projets de digitalisation. La capacité des managers à mobiliser les ressources humaines, à structurer les processus et à donner du sens aux outils numériques apparaît ainsi comme un facteur déterminant de la performance publique.

Par ailleurs, les résultats soulignent l'importance des conditions organisationnelles et institutionnelles dans la mise en œuvre de la transformation digitale. La clarté des règles, la coordination entre les services et l'accompagnement du changement apparaissent comme des facteurs facilitant l'appropriation des outils numériques. Ces éléments complètent les résultats relatifs à la capacité managériale et montrent que les effets de la transformation digitale dépendent également du contexte organisationnel dans lequel elle est mise en œuvre.

Ces résultats rejoignent plusieurs travaux empiriques récents menés dans le contexte marocain. Tarriko (2025), à partir d'une étude qualitative fondée sur onze entretiens auprès de cadres des services publics, montre que la transformation digitale s'accompagne de changements organisationnels et managériaux. De même, Narhnarh, El Bourki et Sali (2025), à partir d'entretiens menés auprès de sept établissements publics de la région de Souss-Massa, mettent en évidence une amélioration de la coordination interservices, de la qualité de l'information de gestion et de la prise de décision, tout en soulignant les écarts de compétences et de ressources qui peuvent limiter l'appropriation des outils numériques. Ces constats sont également cohérents avec les résultats de Mortaji et Charef (2025), qui identifient notamment les compétences numériques, la communication et le leadership transformationnel comme des facteurs importants de la réussite de la gestion du changement dans les administrations publiques marocaines. Plus récemment, Zaryouh (2026), dans une étude empirique consacrée à la digitalisation d'un service public marocain, observe également des effets sur les délais de traitement et la transparence, tout en soulignant les limites liées à la formation et aux ressources informatiques. Ces travaux convergent ainsi avec les résultats de la présente recherche tout en confirmant que les effets de la transformation digitale dépendent des capacités humaines et des conditions organisationnelles dans lesquelles elle est mise en œuvre.

Toutefois, les résultats révèlent également que la digitalisation ne produit pas automatiquement des effets positifs sur la performance. Les contraintes liées à la résistance au changement, au manque de formation et à l'insuffisance des ressources techniques et humaines peuvent limiter l'efficacité des initiatives digitales. Cette observation rejoint les travaux qui mettent en garde contre une approche exclusivement technologique de la transformation digitale et soulignent la nécessité d'un accompagnement organisationnel et humain adapté.

Enfin, cette recherche contribue à enrichir la littérature en administration publique en proposant une lecture intégrée de la relation entre transformation digitale, capacité managériale et pilotage de la performance. En mettant en évidence l'interdépendance de ces dimensions, l'étude apporte un éclairage empirique sur les conditions de réussite de politiques de digitalisation dans le secteur public. Elle souligne l'importance d'une approche systémique, combinant innovation

technologique, transformation organisationnelle et pratiques managériales, pour améliorer durablement la performance des organisations publiques.

6. Conclusion et implications

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de la transformation digitale sur la performance des organisations publiques, en mettant l'accent sur le rôle de la capacité managériale dans la relation entre transformation digitale et pilotage de la performance. En s'appuyant sur une démarche qualitative fondée sur l'analyse thématique des discours des acteurs interrogés, l'étude a permis de mieux comprendre les conditions organisationnelles et managériales dans lesquelles la digitalisation contribue effectivement à l'amélioration de la performance publique.

Les résultats mettent en évidence que la transformation digitale constitue un levier stratégique de modernisation de l'administration publique, notamment à travers l'amélioration de l'efficacité des procédures, la qualité des services rendus aux usagers et la capacité de pilotage de la performance. Toutefois, l'étude montre que ces effets positifs ne sont ni automatiques ni uniquement liés à l'adoption des technologies numériques. Ils dépendent fortement de la capacité managériale des responsables publics, en particulier en matière de leadership, de coordination des équipes et d'accompagnement du changement.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature en sciences de gestion et en administration publique en proposant une lecture intégrée de la transformation digitale, de la capacité managériale et du pilotage de la performance. Elle met en relief l'interdépendance de ces dimensions et apporte un éclairage empirique sur les mécanismes par lesquels la digitalisation influence la performance organisationnelle dans le secteur public, en particulier dans le contexte des administrations territoriales.

Sur le plan managérial et pratique, les résultats offrent plusieurs implications pour les décideurs publics. Ils soulignent la nécessité d'adopter une approche globale de la transformation digitale, dépassant la simple dimension technologique pour intégrer des réformes organisationnelles, managériales et de gouvernance. Le renforcement des compétences managériales, l'investissement dans la formation des agents et la mise en place de dispositifs organisationnels et managériaux adaptés apparaissent comme des conditions indispensables à la réussite des stratégies de digitalisation et à l'amélioration durable de la performance publique.

Malgré ses apports, cette recherche présente certaines limites méthodologiques. L'étude repose sur sept entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un responsable par institution, couvrant sept organisations publiques marocaines. Ce choix permet une exploration approfondie des perceptions des acteurs, mais limite la diversité des points de vue recueillis au sein de chaque organisation et ne permet pas une généralisation statistique des résultats à l'ensemble du secteur public marocain. Par ailleurs, le caractère qualitatif et interprétatif de la démarche ne permet pas de mesurer statistiquement l'intensité des relations entre les variables étudiées.

De futures recherches pourraient prolonger cette étude selon plusieurs orientations. Une première piste consisterait à tester quantitativement les relations identifiées entre transformation digitale, capacité managériale et pilotage de la performance auprès d'un échantillon plus large de fonctionnaires et de responsables publics. Une deuxième piste serait de comparer plusieurs régions ou catégories d'organisations publiques marocaines afin d'identifier les différences liées aux contextes institutionnels et organisationnels. Enfin, une approche longitudinale permettrait d'analyser l'évolution des capacités managériales et des pratiques de pilotage avant, pendant et après la mise en œuvre de projets de transformation digitale.

Ainsi, la question de recherche trouve une réponse dans les résultats obtenus : la transformation digitale contribue au pilotage de la performance des organisations publiques marocaines lorsque

son déploiement s'accompagne du renforcement des capacités managériales et de conditions organisationnelles adaptées.

En définitive, cette étude met en évidence que la transformation digitale, lorsqu'elle est accompagnée de capacités managériales adaptées et mise en œuvre dans un contexte organisationnel et institutionnel adapté, constitue un levier majeur d'amélioration de la performance des organisations publiques. Elle invite ainsi les décideurs et les chercheurs à repenser les stratégies de digitalisation dans une perspective systémique et intégrée, au sein d'une action publique plus performante et plus efficiente.

Références

- (1). Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). *Strategic management and public service performance*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230349438>
- (2). Behn, R. D. (2003). Why measure performance ? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- (3). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- (4). Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- (5). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- (6). Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms : A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29 (4), 512-520. <https://doi.org/10.1016/j.gip.2012.03.004>.
- (7). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead : Long Live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- (8). Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities : Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>.
- (9). Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).
- (10). Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>.
- (11). Laghlali, H., & Alami, F. Z. (2025). Impact de la transformation digitale de la fonction ressources humaines sur la performance de l'administration publique : Cas de l'AREF de Casablanca-Settat, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(1), 313-331. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14634520>.
- (12). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- (13). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- (14). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

- (15). Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2024). Digital Morocco 2030. <https://www.mmsp.gov.ma/fr/actualites/cliquez-ici-pour-d%C3%A9couvrir-la-strat%C3%A9gie-digital-morocco-2030>
- (16). Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (s.d). Fonds de la modernisation de l'administration publique, d'appui à la transition numérique et à l'utilisation de l'amazighe (FOMAP). <https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/fonds-de-modernisation-de-l%E2%80%99administration>
- (17). Moore, M. H. (1995). Creating public value : Strategic management in government. Harvard University Press.
- (18). Mortaji, Y., & Charef, F. (2025). Transformation digitale et gestion du changement dans l'administration publique marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 259-279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15337991>.
- (19). Moynihan, D. P. (2008). The dynamics of performance management: Constructing information and reform. Georgetown University Press.
- (20). Narhna, Y., El Bourki, M., & Sali, M. (2025). Transformation digitale et reconfiguration du contrôle de gestion dans les établissements publics au Maroc : une approche qualitative dans la région Souss-Massa. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(12), 81-119.
- (21). Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- (22). Osborne, S. P. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.
- (23). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform : A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press.
- (24). Tarriko, D. (2025). Le processus de transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines : étude qualitative exploratoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2). 1-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15313413>.
- (25). Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). Performance management in the public sector (2nd ed.). Routledge.
- (26). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- (27). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- (28). Zaryouh, I. (2026). The impact of digital transformation on the efficiency of public-sector organizations: the case of the digitization of a public service in Morocco. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(1), 307-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18112232>

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Objectif : Comprendre l'usage du digital dans le pilotage de la performance

Public : responsables publics

Type : Entretien semi-directif

I. Rôle managérial du répondant

- Pouvez-vous décrire brièvement votre fonction actuelle ?
- Quel est votre rôle dans le suivi des activités ou de la performance ?

II. Usage du digital dans le pilotage

- Quels outils digitaux utilisez-vous dans votre travail quotidien ?
- Comment ces outils aident-ils à suivre les activités ou les résultats ?
- Est-ce que le digital a changé votre manière de prendre des décisions ?

III. Capacité managériale

- En quoi le digital facilite – t-il (ou non) votre rôle de manager ?
- Quelles compétences sont nécessaires pour bien utiliser ces outils ?
- Vous sentez-vous plus autonome dans le pilotage grâce au digital ?
- Objectif : capacité managériale

IV. Limites et contraintes

- Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'usage des outils digitaux ?
- Y-a-t-il des résistances organisationnelles ou humaines ?
- Qu'est-ce qui limite aujourd'hui l'impact du digital sur la performance ?

V. Perspectives

- Selon vous, que faudrait-il améliorer pour mieux piloter la performance grâce au digital ?

Annexe 2 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

N°	Institution	Fonction du responsable	Fonction principale en lien avec la transformation digitale
1	Commune urbaine de Temara	Directeur général des services	Pilotage de la transformation digitale des services communaux et management de la performance organisationnelle
2	Inspection régionale d'urbanisme (Région Casablanca-Settat)	Responsable des Systèmes d'Information	Conception et mise en œuvre des projets de digitalisation et accompagnement du changement organisationnel
3	Direction Régionale des Impôts Settat	Directeur régional	Pilotage de la modernisation des processus de gestion publique et amélioration de la performance administrative
4	Direction Régionale de l'Équipement et de l'Eau (Région Casablanca-Settat)	Directeur régional	Mise en œuvre de la digitalisation des procédures techniques et renforcement de la capacité managériale des équipes
5	Centre Régional d'Investissement Khouribga	Responsable des Systèmes d'Information	Mise en œuvre et suivi de la digitalisation au sein des services
6	Direction de la Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information – Ministère de l'Economie et des Finances	Directeur adjoint	Pilotage de la gouvernance des systèmes d'information, sécurisation des projets de transformation digitale.
7	Ministère de la Justice	Responsable informatique au tribunal de Premier Instance de Ben Ahmed	Pilotage de la mise en œuvre locale des systèmes d'information judiciaires, accompagnement de la digitalisation des procédures juridictionnelles et appui à la modernisation organisationnelle pour l'amélioration de la performance du service public de la justice.

Annexe 2 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

N°	Institution	Fonction du responsable	Fonction principale en lien avec la transformation digitale
1	Commune urbaine de Temara	Directeur général des services	Pilotage de la transformation digitale des services communaux et management de la performance organisationnelle
2	Inspection régionale d'urbanisme (Région Casablanca-Settat)	Responsable des Systèmes d'Information	Conception et mise en œuvre des projets de digitalisation et accompagnement du changement organisationnel
3	Direction Régionale des Impôts Settat	Directeur régional	Pilotage de la modernisation des processus de gestion publique et amélioration de la performance administrative
4	Direction Régionale de l'Équipement et de l'Eau (Région Casablanca-Settat)	Directeur régional	Mise en œuvre de la digitalisation des procédures techniques et renforcement de la capacité managériale des équipes
5	Centre Régional d'Investissement Khouribga	Responsable des Systèmes d'Information	Mise en œuvre et suivi de la digitalisation au sein des services
6	Direction de la Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information – Ministère de l'Economie et des Finances	Directeur adjoint	Pilotage de la gouvernance des systèmes d'information, sécurisation des projets de transformation digitale.
7	Ministère de la Justice	Responsable informatique au tribunal de Premier Instance de Ben Ahmed	Pilotage de la mise en œuvre locale des systèmes d'information judiciaires, accompagnement de la digitalisation des procédures juridictionnelles et appui à la modernisation organisationnelle pour l'amélioration de la performance du service public de la justice.