

Management digital et intelligence artificielle : Etude exploratoire vers un pilotage intelligent de l'expérience usager au Maroc

Digital Management and Artificial Intelligence: An Exploratory Study Toward Intelligent User Experience Management in Morocco.

Auteur 1 : Ihsane EL FAKID.

Auteur 2 : Asmaa EL FAKID.

Ihsane EL FAKID, Docteur en Sciences Économiques et de Gestion
Centre de Recherche en Sciences de Gestion et Économie (CReSC)
HEC Rabat Business School (HEC Rabat)

Asmaa EL FAKID, Docteur en Sciences Économiques et de Gestion
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi- Rabat

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL FAKID .I & EL FAKID .A (2026). « Management digital et intelligence artificielle : Etude exploratoire vers un pilotage intelligent de l'expérience usager au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 0503 – 0524.



DOI : 10.5281/zenodo.18594941
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cette étude explore les dynamiques d'articulation entre management digital, usages intelligents et expérience usager dans le contexte de la transformation numérique des services publics au Maroc. En s'appuyant sur une démarche qualitative exploratoire fondée sur une triangulation méthodologique, la recherche met en évidence un écosystème public en transition, marqué par un décalage persistant entre l'ambition institutionnelle de modernisation et les pratiques effectives de terrain.

Les résultats montrent que, si les citoyens perçoivent des améliorations notables en matière d'accessibilité et de simplification des démarches, leur expérience demeure fragmentée et fortement dépendante de la fiabilité des dispositifs et du soutien organisationnel. Du côté des agents publics, l'analyse révèle des tensions structurelles entre innovation technologique, contraintes bureaucratiques et capacités d'appropriation managériale.

Mobilisant un cadre d'analyse multiniveau, l'étude met en lumière le rôle structurant du management digital dans l'orientation des usages intelligents, lesquels façonnent l'expérience usager et participent à la construction de la valeur publique perçue. Elle conclut que la transformation numérique ne peut produire de valeur durable qu'à condition d'être pensée comme un processus d'apprentissage organisationnel et institutionnel, fondé sur la coordination, la confiance et l'intégration de l'expérience citoyenne dans le pilotage de l'action publique.

Mots clés : *Management digital, Smart Government, Expérience usager, Usage intelligent, valeur publique, Valeur citoyenne*

Abstract

This study examines the dynamics linking digital management, intelligent use of technologies, and user experience within the context of public sector digital transformation in Morocco. Drawing on an exploratory qualitative approach based on methodological triangulation, the research highlights a public ecosystem in transition, characterized by a persistent gap between institutional ambitions for modernization and actual practices on the ground.

Findings indicate that while citizens acknowledge tangible improvements in accessibility and procedural simplification, their overall experience remains fragmented and highly contingent on system reliability and organizational support. From the perspective of public servants, the analysis reveals enduring structural tensions between technological innovation, bureaucratic constraints, and managerial capacities for appropriation and change.

Adopting a multilevel analytical framework, the study underscores the structuring role of digital management in shaping intelligent uses of digital technologies, which in turn influence user experience and contribute to the construction of perceived public value. The paper concludes that digital transformation can only generate sustainable public value if it is conceived as an ongoing process of organizational and institutional learning, grounded in coordination, trust, and the integration of citizen experience into the steering of public action.

Key words: *Digital management, User experience, Intelligent use; Public value, Citizen value, Smart Government*

Introduction

L'ère contemporaine consacre l'émergence d'un paradigme managérial renouvelé, dans lequel la digitalisation s'impose comme un vecteur structurant de l'action publique et des modes de gouvernance organisationnelle. Dans cette configuration, le management digital ne saurait être appréhendé comme une dynamique conjoncturelle ou un simple prolongement technologique, mais comme un principe organisateur durable, articulant de manière étroite les dimensions technologiques, stratégiques et culturelles des organisations.

Dans le champ de l'action publique, cette mutation revêt une portée singulière. Elle s'inscrit dans un processus de modernisation administrative dont l'ambition dépasse la seule rationalisation des processus internes pour interroger, plus fondamentalement, les modalités de la relation entre l'administration et ses usagers. L'expérience marocaine, notamment à travers la réforme digitale engagée sur la période 2018–2021, illustre cette dynamique. La transformation digitale, lorsqu'elle est institutionnalisée, ne se limite pas au déploiement d'outils numériques innovants, mais traduit un engagement normatif, organisationnel et éthique visant à instaurer un nouvel équilibre entre efficacité administrative et valeur publique (Elhazziti, 2023).

Dans cette perspective, la transformation digitale des organisations publiques constitue aujourd'hui un chantier central des réformes administratives, en particulier dans les pays émergents. La diffusion progressive des technologies émergentes, au premier rang desquelles figure l'intelligence artificielle, contribue à redéfinir les modes de gestion, les processus organisationnels et les attentes citoyennes, tout en imposant aux administrations publiques des ajustements stratégiques continus.

Ces évolutions appellent une consolidation managériale capable d'articuler les orientations stratégiques aux dispositifs technologiques mobilisés. Le management digital s'affirme ainsi comme un levier stratégique permettant d'orchestrer la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des services publics, dans une logique centrée sur l'expérience vécue par les usagers.

Les travaux récents montrent que l'expérience usager, lorsqu'elle est soutenue par des infrastructures numériques adaptées et par des dispositifs pertinents d'exploitation des données, ne se limite pas à une optimisation de l'usage des services. Elle contribue à transformer en profondeur la nature de l'interaction entre l'État et le citoyen. On observe ainsi une recomposition de la relation administration–usager (El Fakid I. , 2025), caractérisée par des

interactions potentiellement plus fluides, plus personnalisées et plus intuitives, dépassant les cadres traditionnels de l'innovation dans le secteur public.

Dans ce contexte, le management digital offre un cadre analytique et opérationnel pertinent pour explorer, tant sur le plan théorique qu'empirique, les effets de la transformation numérique sur les structures organisationnelles, les modes de gouvernance et les pratiques de pilotage des services publics. La modernisation administrative ne peut, dès lors, être dissociée d'une réflexion approfondie sur la manière dont l'expérience usager se reconfigure sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, envisagée non comme une technologie pleinement stabilisée, mais comme un référentiel en construction, susceptible d'influencer les modes de conception et de pilotage de l'expérience usager.

Malgré les efforts engagés en matière de digitalisation, la question de l'intégration managériale de l'intelligence artificielle dans le pilotage de l'expérience usager demeure encore peu explorée. Cette lacune apparaît particulièrement marquée dans le contexte marocain, où les travaux existants abordent majoritairement l'IA sous l'angle de l'innovation technologique ou de l'automatisation des processus, laissant en suspens l'analyse des pratiques managériales qui accompagnent, ou au contraire freinent, son appropriation dans la gestion de la relation administration–usager.

Dès lors, la question de recherche suivante se pose :

comment le management digital intègre-t-il les logiques émergentes de l'intelligence artificielle dans le pilotage de l'expérience usager au sein des administrations publiques marocaines ?

Cette recherche a pour objectif d'analyser la manière dont le management digital intègre les logiques émergentes de l'IA dans le pilotage de l'expérience usager au sein des administrations publiques marocaines. La démarche adoptée relève d'une logique abductive, permettant de confronter les cadres conceptuels mobilisés aux réalités empiriques observées, afin de faire émerger une compréhension située des pratiques de management digital.

L'article s'organise autour d'un cadre conceptuel mobilisant le management digital et l'expérience usager, suivi d'une présentation de la méthodologie, d'une analyse des résultats empiriques, puis d'une discussion ouvrant sur des perspectives de recherche.

1. Ancrage théorique conceptuelle

1.1. Du management digital vers un pilotage public intelligent

L'analyse des effets du management digital occupe une place fondamentale dans les débats contemporains relatifs à la modernisation de l'action publique. En tant que levier structurant des transformations organisationnelles, la digitalisation a fait l'objet d'abondantes recherches, ouvrant la voie à une reconfiguration progressive des modes de gestion, des processus décisionnels et des formes d'interaction entre l'administration et ses usagers.

Dans ce contexte, la dynamique évolutive du management digital redéfinit, à l'échelle internationale, les cadres axiologiques et fonctionnels de l'action publique. L'enjeu n'est ni de remettre en cause le statut de la fonction publique, ni d'altérer les missions fondamentales de l'administration, mais d'adapter les modalités de gestion afin de répondre à des exigences accrues de cohérence organisationnelle, de lisibilité des services et de valeur publique perçue (Chevallier, 2003)

Les travaux fondateurs de (Chevallier, 2005) appréhendent la modernisation administrative principalement à travers les prismes de l'efficacité organisationnelle et de la rationalisation des moyens. Toutefois, les approches contemporaines opèrent un déplacement significatif du centre d'analyse, en intégrant plus explicitement la valeur citoyenne et l'expérience vécue de l'utilisateur comme dimensions constitutives de l'action publique (Osborne, 2018); (Bovaird, 2020). Dans cette perspective, (Hujran O. & al, 2023) montrent que les dispositifs de *Smart Government* reposent moins sur la sophistication technologique que sur la capacité des administrations à apprendre de leurs interactions numériques avec les citoyens. Chan (2025) souligne, pour sa part, que la confiance institutionnelle et la continuité d'usage constituent des déterminants essentiels de la relation administration–usager dans un environnement digitalisé.

Ces contributions, bien que développées dans des contextes institutionnels différenciés, convergent vers une même inflexion analytique. L'enjeu de la modernisation publique ne réside plus uniquement dans l'optimisation des processus internes, mais dans la capacité des organisations publiques à piloter de manière cohérente l'expérience citoyenne. Cette évolution, qui traverse en profondeur la pensée managériale, s'est imposée de manière progressive et différenciée selon les contextes nationaux et internationaux. Elle conduit à une transformation des modes de fonctionnement organisationnels, des pratiques managériales et des dynamiques collectives, tout en redéfinissant les modalités d'interaction entre l'administration et les citoyens-usagers. À cet égard, (Damaj, 2013) souligne que le management digital permet de structurer l'action organisationnelle autour d'une vision

partagée, facilitant la coordination des acteurs et l'alignement des pratiques sans pour autant se réduire à une logique strictement instrumentale.

Dans cette perspective, l'usage intelligent des services publics s'impose comme un prolongement stratégique du management digital. Il ne s'agit plus seulement d'automatiser ou de dématérialiser les procédures administratives, mais de mettre en place des dispositifs de pilotage capables de capter les besoins des usagers, d'anticiper certaines attentes et d'adapter les modalités de service en fonction des usages observés (Zuiderwijk, 2021). Ce pilotage, fondé sur la circulation et l'interprétation des données publiques, contribue à renforcer la capacité des administrations à ajuster leurs pratiques et à améliorer la qualité de l'expérience proposée.

La mise en œuvre de dispositifs dits intelligents s'inscrit ainsi dans une dynamique de transformation managériale orientée vers la création de valeur publique et la consolidation de la relation administration–citoyen. (Kamocsai, 2021) met en évidence que cette nouvelle phase de la transformation digitale offre des opportunités inédites de réorganisation administrative et d'interaction continue avec les usagers, favorisant une plus grande agilité organisationnelle et une meilleure cohérence des actions publiques.

L'ensemble de ces mutations ouvre la voie à une réflexion approfondie sur les fondements d'un pilotage intelligent de l'expérience usager, envisagé non comme un modèle normatif ou évaluatif, mais comme un cadre analytique permettant de comprendre comment le management digital reconfigure les pratiques, les rôles et les modalités de gouvernance au sein des organisations publiques.

1.2. De l'usage intelligent au pilotage de l'expérience usager

L'usage intelligent des services publics suppose une adoption technologique pleinement intégrée tel que les données massives, intelligence artificielle, algorithmes d'apprentissage, automatisation avancée etc... dans les processus décisionnels, les interactions administration-usager, et la gouvernance publique.

Corroborant les propos, (Hujran O. & al, 2023) définissent le *Smart Government* comme l'étape la plus avancée de la modernisation publique, où les technologies disruptives transforment non seulement la relation de service mais aussi la capacité des institutions à anticiper, adapter et répondre aux besoins citoyens. Le concept d'usage intelligent recouvre ainsi plusieurs dimensions complémentaires, parmi lesquelles figurent la qualité et la fiabilité des données mobilisées, la transparence des processus d'analyse, l'explicabilité des décisions automatisées, ainsi que la protection des droits et des données personnelles des citoyens. Ces dimensions

soulignent que l'intelligence technologique ne peut être dissociée d'exigences éthiques, organisationnelles et managériales.

Dans cette perspective, l'accessibilité et la personnalisation deviennent essentielles de l'usage intelligent. En effet, les services digitalisés doivent être conçus de manière à s'adapter à la diversité des contextes d'usage et des profils des citoyens-usagers. A cet égard, (Chan, 2025) met en évidence que les caractéristiques de conception des systèmes numériques constituent des déterminants significatifs des croyances technologiques, lesquelles influencent à leur tour la qualité perçue du service et l'intention de continuité d'usage.

Le défi majeur pour les administrations publiques réside ainsi dans la structuration d'un pilotage intelligent qui ne se limite pas à l'automatisation des procédures, mais qui s'inscrit dans une logique de gouvernance augmentée. Il s'agit de mettre en place des mécanismes permettant de recueillir, d'analyser et d'interpréter les données issues des interactions avec les usagers, afin d'anticiper les dysfonctionnements, d'identifier les besoins émergents et d'ajuster les services en conséquence. L'usage intelligent s'affirme alors comme un dispositif intégrateur, articulant une posture réactive centrée sur le traitement des demandes et des réclamations, et une posture proactive orientée vers l'anticipation des attentes, la personnalisation des parcours et la continuité de l'expérience usager.

Cette approche trouve un écho particulier dans les travaux d' (Osborne, 2018) qui inscrivent la gouvernance publique contemporaine dans la logique du *Public Service-Dominant Logic*, où la valeur du service réside dans l'expérience co-produite avec le citoyen. (Bovaird, 2020) souligne dans cette même logique, que l'expérience usager constitue un indicateur central de la qualité de la relation institutionnelle, en ce qu'elle traduit la confiance et la perception du service public. (Bekkers, 2018) ajoute que la transformation numérique agit comme un catalyseur de cette expérience, en remodelant les dimensions informationnelles, relationnelles et émotionnelles de l'interaction entre l'administration et le citoyen.

Dans cette configuration, l'expérience usager s'impose comme le noyau analytique du pilotage intelligent. Elle englobe un ensemble de dimensions interdépendantes, telles que la satisfaction, la confiance, la facilité d'usage, la sécurité, la personnalisation et la qualité perçue du service. (Aldrees, 2023) identifie ainsi l'adoption initiale, la continuité d'usage, la confiance et la qualité perçue comme des déterminants majeurs de l'expérience usager dans les environnements digitalisés. De même, (Chan, 2025) montre que l'intention de continuité et d'usage dépendent étroitement des caractéristiques même de la conception, d'accessibilité, des dispositifs d'assistance aux usagers et des mécanismes de protection de la vie privée.

Par ailleurs, (Al Osaimi, 2025) soulignent que le pilotage intelligent des services publics est étroitement conditionné par le management digital mis en œuvre, ainsi que par le niveau de maturité numérique et de littératie digitale des citoyens. Dès lors, l'expérience usager ne peut être appréhendée indépendamment des capacités d'appropriation des usagers, ni des dispositifs organisationnels qui encadrent l'usage des technologies.

Sur la base de ces apports théoriques, le pilotage intelligent de l'expérience usager peut être envisagé comme un système adaptatif, articulé autour de plusieurs niveaux d'analyse. À un premier niveau, le management digital structure les orientations organisationnelles, les pratiques managériales et les dispositifs de gouvernance numérique. À un second niveau, l'usage intelligent des technologies traduit la manière dont les données, l'intelligence artificielle et l'automatisation sont mobilisées dans les processus et les interactions. Enfin, à un troisième niveau, l'expérience usager rend compte des perceptions, des usages et des relations construites entre l'administration et les citoyens.

Cette logique de multiniveau est d'ordre holistique, ne vise ni à établir des relations causales strictes, ni à proposer un modèle normatif, mais constitue une grille analytique destinée à éclairer les dynamiques d'articulation entre management digital, usage intelligent et expérience usager. Elle sert de cadre de référence pour la phase empirique de la recherche, en orientant l'analyse qualitative des pratiques et des représentations des acteurs impliqués dans la digitalisation des services publics.

2. Méthodologie de l'étude exploratoire

La réflexion autour de l'influence de l'usage intelligent sur le management digital et ses implications sur l'expérience usager s'inscrit dans une dynamique d'exploration des mécanismes de création de valeur publique, indépendamment de toute logique de mesure performative. En raison de la relative pénurie de travaux empiriques portant sur l'articulation fine entre management digital, intelligence artificielle et expérience usager dans le contexte public marocain, cette recherche adopte une démarche exploratoire qualitative fondée sur une triangulation méthodologique.

Cette approche vise à dépasser une lecture strictement instrumentale des dispositifs numériques, afin de saisir les logiques d'action, les perceptions et les représentations qui structurent les interactions entre citoyens, agents publics et institutions. Elle s'inscrit dans une posture inductive telle que défendue par (Eisenhardt, 1989) et (Gioia, 2013) privilégiant l'émergence des catégories analytiques à partir du terrain plutôt que leur imposition a priori. Elle répond

également aux recommandations de (Miles, 2014) qui soulignent l'importance d'un va-et-vient itératif entre données empiriques, cadres théoriques et contexte institutionnel.

La triangulation méthodologique (Denzin, 2017) & (Jick, 1979) a été mobilisée afin de renforcer la crédibilité et la profondeur interprétative de l'analyse. La combinaison de plusieurs sources de données permet d'appréhender le phénomène étudié dans sa complexité, en croisant les regards citoyens, organisationnels et institutionnels, et en assurant une cohérence analytique entre niveaux d'observation.

Trois sources principales ont ainsi été mobilisées, de manière complémentaire, pour croiser les perspectives citoyennes, organisationnelles et institutionnelles, offrant une lecture systémique de la problématique afférente

1. Des entretiens semi-directifs auprès de citoyens-usagers
2. Focus group réunissant des agents publics
3. Analyse documentaire d'un corpus institutionnel et scientifique (rapports de l'OCDE, du HCP, documents stratégiques nationaux et publications académiques).

Les instruments de collecte ont été choisis en fonction de la nature des discours recherchés. Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir des expériences individuelles, situées et parfois sensibles, propres au vécu des citoyens-usagers. À l'inverse, le recours au focus group auprès des agents publics visait à faire émerger des représentations collectives, des normes partagées et des tensions organisationnelles, difficilement observables dans des entretiens isolés. Ce choix méthodologique s'inscrit dans une logique de complémentarité des techniques, cohérente avec l'approche multiniveau adoptée dans le cadre théorique.

2.1.Terrain et échantillonnage

2.1.1. Entretiens semi-directifs auprès des citoyens-usagers

La première phase de l'étude repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs visant à explorer la diversité des expériences citoyennes vis-à-vis des services digitaux. Cette méthode particulièrement à portée exploratoire, permet de recueillir des discours riches et nuancés, en préservant une flexibilité propice à l'expression du vécu réel et des perceptions situées (Kaufmann, 2011) & (Blanchet, 2007). Dans le contexte marocain, marqué par des efforts soutenus de modernisation digitale, cette approche permet de mettre en lumière les écarts entre la volonté institutionnelle de digitalisation et les expériences effectives vécues par les citoyens-usagers dans leurs interactions avec les services publics digitalisés.

A cet effet, nous avons sélectionné 25 citoyens-usagers des services digitaux, selon la méthode d'échantillonnage raisonné (Patton, 2015) fondée de base sur des critères de diversité tel que

l'âge, genre, niveau d'instruction, milieu de résidence et fréquence d'usage des e-services publics. Ce choix s'appuie sur les données du Haut-Commissariat au Plan (RGPH, 2024) et de l'ANRT (2023–2024), selon lesquelles près de 88,7 % des 36,8 millions d'habitants disposent d'un accès à Internet, soit environ 32 millions d'utilisateurs potentiels.

Dans ce contexte, 25 est retenue comme seuil optimal de saturation thématique (Guest, 2006) garantissant la profondeur interprétative sans redondance excessive. Les entretiens, d'une durée moyenne de 20 à 30 minutes ont été menés en présentiel comme à distance, selon les préférences des participants, et conduit dans le respect des principes éthiques de consentement éclairé, d'anonymisation et de confidentialité. Cette méthode privilégie la profondeur analytique à la représentativité statistique (Patton, 2015) permettant de comprendre les mécanismes d'appropriation du numérique public et d'interroger l'expérience vécue du service public digital comme une construction subjective, contextualisée et relationnelle.

2.1.2. Focus group auprès des agents publics

La deuxième phase de la collecte repose sur un focus group réunissant six agents publics. Il s'agit des cadres et techniciens impliqués dans la mise en œuvre des services digitaux en lien direct avec les citoyens.

Ce format bien que collectif, est hybride. D'une durée d'environ quarante minutes, a été choisi pour favoriser un échange réflexif et confronter les points de vue sur les pratiques managériales, les contraintes institutionnelles et les logiques organisationnelles qui accompagnent la transformation numérique du secteur public (Krueger, 2014).

Les participants ont été recrutés selon une homogénéité fonctionnelle relative. tous appartiennent à des administrations engagées dans des démarches concrètes de digitalisation notamment la DGI, la CNSS, l'ANCFCC, la justice en ligne et certaines collectivités territoriales disposant de guichets numériques.

Cette configuration permettait de combiner des profils opérationnels (agents de terrain/front office) et managériaux (chefs de service, responsables digitaux), offrant un regard croisé sur le pilotage et l'appropriation du management digital. Dix invitations ont été adressées dont 8 ont répondu favorablement, et 6 agents ont effectivement participé, les absences étant dues à des contraintes d'agenda.

Le format de groupe a été privilégié pour sa capacité à faire émerger des interactions discursives et des représentations partagées autour des thèmes de la gouvernance numérique, de la performance et de l'innovation (Morgan, 1997).

Il a permis d'appréhender de manière dynamique, les représentations internes de la transformation digitale, en complément des résultats issus des entretiens individuels, et de mieux comprendre les tensions entre innovation technologique, culture organisationnelle et injonction à la performance.

2.1.3. Analyse documentaire

La troisième phase repose sur une analyse documentaire approfondie, mobilisant un corpus varié de sources institutionnelles, stratégiques et académiques, afin de renforcer la validité interprétative des résultats et de situer les discours recueillis dans leur contexte empirique (Bowen, 2009). Cette démarche permet d'identifier les écarts éventuels entre les orientations politiques affichées et les pratiques vécues par les usagers et les agents publics.

Le corpus comprend notamment :

- Les revues du gouvernement numérique du Maroc publiées par (OCDE, Revue du gouvernement numérique du Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc, 2018), évaluant la maturité numérique du secteur public marocain et proposant des recommandations en matière de gouvernance, leadership et expérience usager.
- Les rapports et enquêtes du Haut-Commissariat au Plan (HCP) sur l'usage des TIC par les ménages et les entreprises, et maturité de l'action publique numérique, permettant d'encadrer l'analyse socio-économique et territoriale de la digitalisation.
- Les documents stratégiques nationaux : Stratégie Maroc Digital 2020, Feuille de route de la transformation numérique 2023–2027, et rapports sectoriels (Intérieur, Économie et Finances, Transition numérique), qui mettent en évidence les priorités politiques et les mécanismes d'évaluation.
- Une sélection d'articles scientifiques issus de revues internationales (*Government Information Quarterly*, *Information Polity*, *Revue Internationale des Sciences Administratives*), abordant les concepts de management public digital, expérience usager, intelligence artificielle et qualité de gouvernance publique (Bekkers, 2018), (Dunleavy, 2006), (Mergel, 2019).

Cette phase documentaire a permis d'élaborer une grille d'analyse comparative entre le cadre prescriptif des politiques publiques et les représentations empiriques issues du terrain.

3. Interprétation de l'analyse triangulée

La démarche exploratoire s'approprie de saisir les logiques croisées à l'œuvre, en articulant les niveaux micro (citoyens-usagers), méso (agents publics) et macro (orientations

institutionnelles).

L'analyse thématique conduite selon la méthode de codage inductif itératif (Miles, 2014) a fait émerger trois thématiques principales, cadrant la problématique traitée. Il s'agit :

- *Des perceptions citoyennes de la digitalisation et de l'usage intelligent*
- *Des logiques organisationnelles et contraintes institutionnelles*
- *Une convergence et les écarts entre discours politiques et pratiques vécues*

Cette lecture tend vers une **compréhension des dynamiques sous-jacentes** alliant le management digital à l'expérience usager et à la valeur publique ressentie. L'interprétation des données s'appuie sur un aller-retour perpétuel entre les propos recueillis et la littérature, afin de renforcer la validité interprétative et la cohérence analytique du protocole empirique.

3.1. Perceptions citoyennes du management digital et de l'usage intelligent

Les entretiens menés auprès de 25 citoyens marocains ont révélé une appréciation globalement positive, teintée toutefois d'une **perception ambivalente** quant à la mise en œuvre effective. D'un côté, la majorité des participants reconnaissent les **progrès réalisés** en matière de simplification et d'accessibilité des démarches administratives. L'usage des plateformes numériques est perçu comme un **levier de modernisation** et un **facteur de gain de temps**

« Franchement, ça nous change la vie. Avant, il fallait prendre une demi-journée de congé juste pour un papier. Maintenant, je fais la demande depuis mon téléphone » (A. 29 ans, Casablanca)
« Les sites comme ceux des impôts ou de la CNSS marchent bien, on peut consulter nos dossiers sans se déplacer. » (H. 41 ans, Casablanca)

Ces témoignages révèlent une logique d'évaluation pragmatique du service public digital, où l'utilisateur juge la transformation non à l'aune de l'innovation technologique, mais à partir de son utilité immédiate et de sa capacité à réduire les frictions administratives.

Cependant, cette reconnaissance est tempérée par des **frustrations récurrentes**, quand ils ont abordé la complexité et de certaines plateformes, chargée de plusieurs informations qui ne leur servent qu'à ralentir leur processus, puisqu'ils sont amenés à procéder à une des recherches en site lui-même pour pouvoir répondre à leur demande. Bien qu'ils s'affrontent à des problèmes d'identification ou procédures non entièrement dématérialisées. Plusieurs participants évoquent une expérience fragmentée, où le digital ne remplace pas complètement les démarches physiques :

« Certes on commence en ligne, mais il faut quand même aller au bureau pour signer ou tamponner. Je ne considère pas cela une véritable action de digital, sauf un rajout de plus

puisque'on doit passer par le formulaire en ligne, avant de passer au guichet physique pour continuer la procédure. » (S. 34 ans, Marrakech)

« Le problème ne réside pas dans la digitalisation en soi, le vrai décalage réside dans le suivi qu'assurent le personnel, mais aussi dans le manque de communication. Des fois, on me revoit de l'administration aux sites pour voir les documents à fournir et retourner continuer la procédure sur place. » (O. 33 ans, Oujda)

Ces constats illustrent l'ambivalence entre la **promesse d'efficacité** et la **réalité d'usage**, corroborant les travaux de (Parasuraman A. Z., 2005) sur la qualité de service numérique (*E-SERVQUAL*), selon lesquels la satisfaction dépend autant de la fonctionnalité du système que de la fiabilité du support humain.

En sus, les analyses de (Hujran O. & al, 2023) et (Bekkers, 2018) qui soulignent que la **maturité digitale et la littératie technologique** conditionnent l'efficacité réelle des politiques publiques numériques.

L'usage intelligent, pour ces citoyens, ne se définit donc pas par la technologie en soi, mais par sa **capacité à résoudre des problèmes concrets**, et à renforcer la confiance dans l'institution, comme l'en témoigne Nasser ci-bas. En effet, la **confiance institutionnelle** se révèle comme un indicateur clé de la digitalisation, et un signe de transparence et d'équité lorsque les services fonctionnent non pas comme une vitrine modernisée, mais de manière ajustée et corrective.

« Quand le site marche bien, on se dit que l'État s'est amélioré enfin. Quand il bloque, c'est comme avant. » (N.29 ans, Tanger)

Ces résultats suggèrent que d'un point de vue des citoyens, l'usage intelligent ne se définit ni par le degré de sophistication technologique ni par l'automatisation des procédures, mais par la capacité du dispositif numérique à produire une expérience administrative cohérente, fiable et relationnellement signifiante.

Cette ambivalence des perceptions citoyennes renvoie directement aux conditions organisationnelles et institutionnelles de mise en œuvre du management digital, analysées dans la section suivante à travers le discours des agents publics.

3.2.Des logiques organisationnelles et contraintes institutionnelles

Le focus group mené réunissent 6 agents publics issus de différents services publics digitalisés, en mettant à l'évidence de la discussion les transformations profondes du travail administratif face à l'expansion du management digital.

Les échanges révèlent un rapport ambivalent, saluant la vision stratégique de modernisation et d'avancée des administrations publiques, et plaidant le désarroi face aux inerties structurelles

qui freinent son appropriation. Nous avons traduit de manière lexicographique les propos (dessous), qui traduisent la cohabitation de deux logiques organisationnelles, l'une tournée vers la réactivité et l'efficacité décelée, et l'autre ancrée encore dans les procédures bureaucratiques et la culture du contrôle.

« Le travail a changé certes mais on a l'impression de courir derrière les outils sans toujours comprendre leur logique. Le matériel a dépassé l'homme, et certains collègues ne s'adaptent pas, je ne sais pas pour eux, si par manque de compréhension ou bien de résistance »

(Technicien participant)

« La plateforme de traitement nous aide à suivre les dossiers, mais on finit souvent par refaire certaines étapes manuellement pour être sûrs que tout est validé, nous manquons l'adaptation et la culture de changement. C'est pour cela que beaucoup de collègues préfèrent encore le papier. » **(Cadre participant)**

La digitalisation a introduit de nouvelles pratiques, mais sans toujours transformer les structures décisionnelles. Comme le souligne (Mergel, 2019) le management digital ne modifie pas seulement les outils, il interroge aussi les formes de pouvoir, de coordination et de confiance à l'intérieur des administrations.

La question de la formation et de l'accompagnement des agents a été unanimement soulevée. Les participants reconnaissent que la plupart des projets numériques ont été déployés rapidement, sans préparation suffisante du personnel

« On nous a installé le système du jour au lendemain, sans vraie formation. On apprend sur le tas. » **(Agent participant)**

« Certains collègues impriment encore les formulaires numériques. Ce n'est pas de la résistance, c'est juste une habitude. Dans chaque bureau, il y a une personne qui s'y connaît. C'est elle qu'on appelle dès qu'un écran bloque. Ce n'est pas très organisé, mais c'est comme ça qu'on s'en sort. » **(Responsable participant)**

Ce déficit d'accompagnement accentue une fracture interne de maturité digitale, où les plus jeunes agents, souvent plus à l'aise avec les technologies, deviennent les comme l'un des participants à citer un référent informel de leurs collègues. Ces constats confirment les analyses de (Bason, 2018) et de (Panagiotopoulos, 2019) selon lesquelles la réussite de la transformation numérique dépend moins des infrastructures que des capacités d'apprentissage organisationnel et de la culture de collaboration. Il en résulte de ce fait, une asymétrie d'usage qui reproduit à l'intérieur même de l'administration, les écarts que la digitalisation cherche à réduire vis-à-vis

du citoyen. Le management digital agit dès lors comme un espace d'expérimentation collective, mais encore fragile et inégalement maîtrisé.

« Le numérique avance vite, mais la mentalité suit lentement. Ce n'est pas la technologie qui bloque, c'est l'organisation. » (Cadre participant)

En définitive, le focus group met en lumière une transition institutionnelle incomplète : les outils sont en place, mais la gouvernance reste fragmentée. L'usage intelligent du numérique suppose non seulement des technologies émergentes comme l'IA, mais aussi une recombinaison managériale capable d'articuler autonomie, coordination et apprentissage continu.

Le management digital devient ainsi un levier paradoxal, catalyseur de modernisation, mais aussi révélateur des résistances structurelles et des tensions culturelles qui traversent l'administration publique marocaine.

3.3. Dynamique d'alignement entre discours et réalités

La triangulation des données entre les discours politiques, perceptions citoyennes et orientations administratives révèle un écosystème public en pleine transition où le management digital s'impose comme un moteur de changement, mais dont la portée reste inégalement partagée. Les convergences observées confirment une volonté collective de modernisation, tandis que les écarts soulignent les zones de friction entre l'ambition politique, la capacité organisationnelle et l'expérience réelle des usagers.

Les rapports institutionnels récents (OCDE, 2024); (RGPH, 2024); (Stratégie Maroc Digital, 2025) insistent sur la nécessité d'un État agile, fondé sur la donnée, la transparence et l'expérience citoyenne. Ces documents mettent en avant le pilotage intelligent comme levier central de la valeur publique construite. Le pilotage où la donnée devient support d'apprentissage, et où la satisfaction de l'utilisateur est intégrée comme indicateur stratégique (El Fakid I. & al, 2023)

Cette orientation trouve un écho partiel dans les pratiques de terrain. En réalité, les citoyens interrogés perçoivent effectivement des améliorations fonctionnelles et une plus grande accessibilité aux services, mais ils identifient encore une distance entre l'intention et la réalité. Cette révélation fait écho au diagnostic de fragmentation relevé dans le rapport de l' (OCDE, 2024), qui souligne le manque d'interopérabilité entre les plateformes publiques et l'insuffisance de coordination interinstitutionnelle. D'ailleurs, l'un des agents publics interrogés l'exprime de manière plus véridique : *« On veut aller vers le tout numérique, mais sans un système centralisé, on ne peut pas piloter efficacement. Chaque direction fait sa propre version du digital. » (Agent participant).*

Ce constat révèle un décalage structurel entre la gouvernance numérique prescrite et les logiques opérationnelles observées.

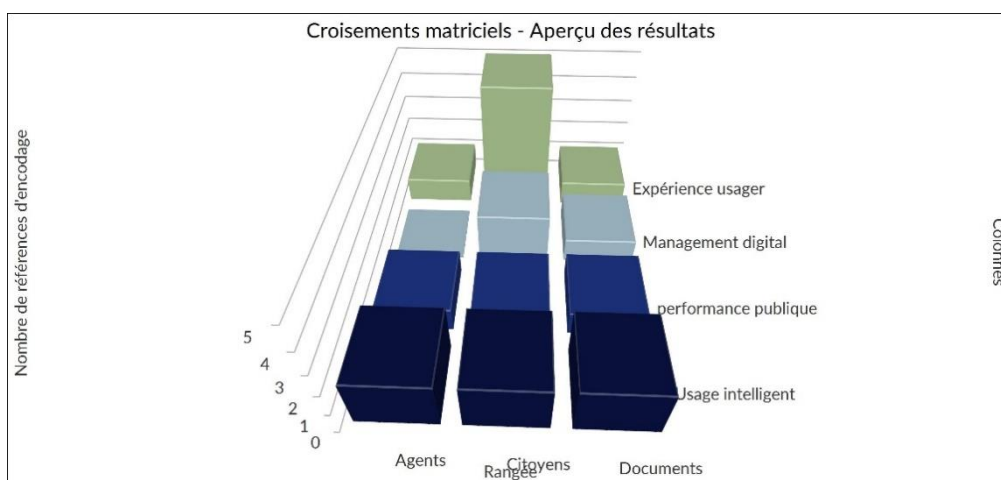
La digitalisation, bien que généralisée dans les discours, demeure fragmenté dans la pratique. Cette dissociation alimente ce que les participants qualifient d'« avancée sans cohérence », où l'innovation progresse plus vite que la coordination institutionnelle.

Sur le plan citoyen, la confiance digitale demeure une condition clé.

Les entretiens montrent que lorsque le service fonctionne correctement, la confiance envers l'administration s'accroît. A l'inverse, chaque dysfonction technique, ou lenteur de procédure réactivent par moment une défiance, disqualifiant par ceci l'expérience de l'utilisateur. Et cette dernière conditionne ainsi la perception générale de la qualité de l'action publique. La triangulation des perspectives permet également d'identifier des dynamiques d'alignement émergentes. En effet, certains agents évoquent un apprentissage collectif qualifié de progressif, porté par des pratiques internes de partage et de soutien informel, qui amorcent une forme de gouvernance apprenante. De leur côté, plusieurs citoyens mentionnent une meilleure réactivité de certains services, faisant preuve que les usages intelligents peuvent s'enraciner localement lorsque les conditions d'accompagnement et de clarté sont réunies.

Pour objectiver ces dynamiques d'alignement et de contraste, une analyse par croisements matriciels a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO. Cette distribution confirme que chaque catégorie d'acteurs mobilise une rationalité propre, révélant une segmentation cognitive du management digital au sein de l'écosystème public.

Figure N°1 : Distribution des thématiques du management digital et de l'expérience usager selon les sources



Source : Données d'enquête, analyse qualitative par NVivo 15

La lecture de cette matrice met en évidence une distribution contrastée des références selon les sources. Les citoyens mobilisent davantage les thèmes liés à l'usage et à l'expérience, tandis que les agents publics concentrent leurs références sur les enjeux organisationnels du management digital. Les documents institutionnels, quant à eux, privilégient les notions de de pilotage et de la valeur publique construite, renforçant l'idée d'un décalage structurel analysé plus en profondeur dans la section suivante.

En confrontant ces constats aux orientations macro-institutionnelles, il apparaît que le management digital contribue effectivement à la transformation du pilotage public, mais dans des proportions variables selon les contextes organisationnels. Son efficacité ne dépend pas uniquement de la technologie déployée, mais de la capacité des acteurs à apprendre, collaborer et ajuster les processus en fonction des retours d'usage. Les résultats suggèrent une redéfinition de l'action publique comme un processus d'apprentissage partagé, où la valeur se construit dans l'interaction continue entre les citoyens, les agents et les institutions.

En somme, la triangulation met en lumière un paradoxe fécond de la transformation publique, où le management digital agit simultanément comme facteur de cohérence systémique et révélateur des fragilités organisationnelles. En ouvrant la voie à une gouvernance publique plus intelligente, à condition de dépasser la simple modernisation technologique pour instaurer une culture managériale réflexive, fondée sur l'écoute, l'ajustement et la co-création de valeur citoyenne.

Ces résultats ouvrent ainsi la voie à une réflexion conclusive sur les conditions managériales, organisationnelles et culturelles nécessaires à l'instauration d'un pilotage véritablement intelligent de l'expérience usager.

Conclusion : Vers un modèle intelligent et expérientiel de la performance publique

L'analyse croisée des données a permis de mettre en lumière un constat central selon lequel, il est considéré que la digitalisation publique ne produit de valeur que lorsqu'elle est socialement appropriée, institutionnellement soutenue et managérialement pilotée. Autrement dit, l'efficacité du numérique public ne réside pas dans la sophistication des technologies mobilisées, mais dans la capacité des organisations publiques à les inscrire dans un processus continu d'apprentissage collectif, de coordination intelligente et de création de valeur citoyenne.

L'exploration menée met en évidence une maturité digitale contrastée du secteur public marocain. Si le management digital s'affirme comme un levier structurant de modernisation et

d'innovation administrative, son déploiement demeure confronté à des inerties organisationnelles persistantes, à une culture du contrôle hiérarchique et à des logiques bureaucratiques qui freinent l'appropriation effective des dispositifs numériques. Cette dissociation entre innovation technique et transformation managériale confirme que la digitalisation ne constitue pas, en soi, une garantie de cohérence institutionnelle, mais qu'elle en révèle au contraire les tensions latentes.

Dans ce cadre, la structuration multiniveau d'analyse interdépendants mobilisée dans cet article trouve un appui empirique nuancé. L'étude qualitative montre que le management digital agit comme un mécanisme de structuration des usages intelligents, lesquels façonnent l'expérience vécue des citoyens et participent, à leur tour, à la construction de la valeur publique perçue. Ces relations ne relèvent pas d'un enchaînement linéaire, mais d'une dynamique systémique, dépendante des contextes organisationnels, des capacités d'apprentissage et des modalités de coordination entre acteurs.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les administrations à dépasser une approche instrumentale de la digitalisation pour s'inscrire dans une véritable gouvernance de l'expérience. Dans cette perspective, la donnée cesse d'être un simple outil de *reporting* pour devenir un support d'apprentissage, et la technologie un médiateur de la relation entre l'institution et le citoyen. La cohérence du pilotage public ne se mesure plus uniquement à la quantité d'actes traités, mais à la qualité du lien institué, à la fiabilité des parcours et au degré de confiance généré.

Le management digital se révèle ainsi comme une intelligence organisationnelle distribuée, capable d'orchestrer les dispositifs, les savoirs et les acteurs autour d'un objectif commun en produisant une valeur publique partagée et perceptible. Cette conception élargie de l'action publique renvoie à un écosystème d'intelligence partagée, où management digital, usages intelligents et expérience usager convergent pour façonner une gouvernance plus agile, plus transparente et plus humaine. À cette condition, la digitalisation publique cesse d'être un simple instrument technique pour devenir un véritable projet de transformation institutionnelle porteur de sens collectif.

L'originalité de cette recherche réside dans ce repositionnement réflexif de la transformation digitale publique. Elle montre que la dynamique institutionnelle ne peut être décrétée ni imposée par le haut, mais qu'elle se construit progressivement à travers les usages, les interactions et la confiance. La modernisation publique ne consiste donc pas à numériser les procédures existantes, mais à numériser le sens même de l'action publique, en la rendant plus

sensible aux vécus, plus réactive aux dysfonctionnements et plus apprenante dans ses modes de pilotage.

D'un point de vue prospectif, cette étude ouvre la voie à des travaux quantitatifs visant à éprouver empiriquement la robustesse du modèle proposé. Une telle démarche permettrait de mesurer, sur des échantillons élargis, l'intensité et la configuration des relations entre management digital, usages intelligents et expérience usager, et de contribuer à l'opérationnalisation du concept de *Smart Management* dans une logique de pilotage public éclairé par les données.

Enfin, sur le plan managérial, cette recherche propose un cadre de pilotage réflexif permettant aux décideurs publics d'intégrer pleinement la dimension expérientielle dans la qualité de l'action publique. Elle invite à institutionnaliser l'apprentissage organisationnel comme levier de durabilité du digital public, condition essentielle pour inscrire la transformation numérique dans le temps long et en faire un vecteur de confiance, de cohérence et de valeur citoyenne.

Références bibliographiques

- Al Osaimi, M. N. (2025). Enhancing User Experience in E-Government Services: A Study on Service Quality in Saudi Arabia. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, , 10, 254-277.
- Aldrees, A. &. (2023). UX in E-government Services for Citizens: A Systematic Literature Review. *Journal of User Experience*, , 18(3).
- ANRT. (2023–2024). *Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications. (2023–2024). Enquête sur l’usage des technologies de l’information et de la communication (TIC) au Maroc 2023–2024*. Royaume de Maroc 2023-2024.
- Bason, C. (2018). *Leading public design: Discovering human-centered governance*. Bristol University Press.
- Bekkers, V. &. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach . *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
- Blanchet, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Armand Colin.
- Bovaird, T. &. (2020). Developing evidence-based co-production: A research agenda. . *The Palgrave handbook of co-production of public services and outcomes*, 693-713.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Chan, F. K. (2025). Design characteristics and service experience with e-government services: A public value perspective. *International Journal of Information Management*, , 80, 102834.
- Chevallier, J. (2003). L'État postmoderne, Igdj. *Droit et société*, 119-120.
- Chevallier, J. (2005). *Le service public*, PUF. *Que sais-je*, 2359.
- Damaj, K. (2013). *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers. (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM)*.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Digital, S. M. (2025). *Pour une administration numérique centrée sur le citoyen*. . Royaume du Maroc: Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2021).
- Dunleavy, P. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- El Fakid, I. &. (2023). LA DYNAMITE DU MARKETING DANS LE SECTEUR PUBLIC EN GUISE DE LA SATISFACTION DES USAGERS DES E-SERVICES PUBLICS AU MAROC. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, 8(1).
- El Fakid, I. (2025). Recomposition de la relation administration–citoyen à l’ère de l’IA : analyse critique du marketing public marocain. *Dossiers De Recherches En Économie Et Gestion*, 13(02), 233–248. doi: <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v13i02.5918>
- Elhazziti, M. A. (2023). Digital transformation in Morocco: challenges and perspectives.
- Gioia, D. A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Guest, G. B. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- HCP. (2024). *Rapport sur le développement humain et la transformation numérique au Maroc*. Royaume du: (Rapport institutionnel). .
- Hujran, O. &. (2023). Examining the antecedents and outcomes of smart government usage: An integrated model. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101783.
- Hujran, O. A.-D.-A. (2023). Examining the antecedents and outcomes of smart government usage: An integrated model. . *Government Information Quarterly*, 40(1), 101783.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Kamocsai, P. (2021). White House launches artificial intelligence information portal. *Partnership for Public Service*, May, 10, 2021.
- Kaufmann, J. C. (2011). L'entretien compréhensif . *Armand Colin*.
- Krueger, R. A. (2014). Focus groups: A practical guide for applied research. *Sage publications*.
- Mergel, I. E. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Miles, M. B. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. (*No Title*).
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research. *Sage*, (Vol. 16).
- OCDE. (2018). *Revue du gouvernement numérique du Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc*. Paris: Éditions OCDE. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264299917-fr>.
- OCDE. (2024). Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2024: Renforcer la connectivité, l'innovation et la confiance. *OECD Publishing*, Volume 2, Paris. doi: <https://doi.org/10.1787/fe8e1010-fr>

- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public management review*, 20(2), 225-231.
- Panagiotopoulos, P. K. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101421.
- Parasuraman, A. Z. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A. Z. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation methods . 4th edn.(Thousand Oaks; London.*
- RGPH. (2024). *Haut-Commissariat au Plan: Résultats du Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH 2024).* HCP – Royaume du Maroc.
- Warin, P. (1999). La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères. . *politiques et management public*, , 17(2), 147-163.
- Zuiderwijk, A. C. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government information quarterly*, 38(3), 101577.