

Les enjeux de la mise en place du télétravail dans le secteur public au Maroc

The challenges of implementing telework in Morocco's public sector.

Auteur 1 : **BENDENNOUNE Kenza.**

Auteur 2 : **TOUCHER Ouardia.**

Auteur 3 : **LOULID Mohamed.**

BENDENNOUNE Kenza, Doctorante
Université Cadi Ayyad / FSJES Marrakech
Laboratoire LIRE-MD

TOUCHER Ouardia, Docteur en science de gestion
Professeur permanente à ESTEM-Casablanca
Laboratoire de Management et de l'innovation pédagogique (LMIP)

LOULID Mohamed, Enseignant - chercheur
Université Cadi Ayyad / FSJES Marrakech
Laboratoire LIRE-MD

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 : BENDENNOUNE .K, TOUCHER .O & LOULID .M (2024) « Les enjeux de la mise en place du télétravail dans le secteur public au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 0675– 0692.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13987159
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Le Maroc s'est engagé dans un plan de restructuration du secteur des technologies de l'information depuis 1996, mais avec le contexte pandémique cette restructuration s'est accélérée, rendant la digitalisation et l'amélioration du système informatique une nécessité. Aujourd'hui, le digital constitue l'un des axes les plus importants du nouveau modèle de développement économique dont les contours ont été dessinés par SM le Roi Mohammed VI. Ainsi les entreprises marocaines se sont lancées dans un chantier de modernisation et de transformation digitale important qui repose principalement sur la maîtrise de la performance. Dans le cadre de cet article nous essayerons de démontrer l'importance de la transformation digitale au sein des administrations publiques marocaines à travers l'adoption du télétravail comme nouvelle forme de management et de gouvernance.

Mots clés : Digitalisation, télétravail, administration publique

Abstract

Morocco has been engaged in a restructuring plan for the information technology sector since 1996, but with the pandemic context this restructuring has accelerated, making digitization and improvement of the IT system a necessity. Today, digital technology is one of the most important aspects of the new economic development model outlined by His Majesty King Mohammed VI. As a result, Moroccan companies have embarked on a major digital modernization and transformation project, based primarily on performance management. In this article, we will attempt to demonstrate the importance of digital transformation within Moroccan public administrations through the adoption of teleworking as a new form of management and governance.

Keywords : Digitalization, telecommuting, public administration

Introduction

Le Maroc vit un véritable tournant historique à travers l'adoption d'une nouvelle démarche de transformation numérique, dont l'objectif principal est de répondre aux exigences et aux besoins des citoyens mais également pour s'adapter aux évolutions nationales et internationales. La réforme au niveau de la constitution 2011 consacre un meilleur équilibre des pouvoirs et une nouvelle organisation des modes de gestion des affaires publiques. Ainsi que la consécration des principes de transparence, de responsabilisation et d'obligation de rendre compte.

Cette constitution est appelée à être consolidée par la mise en œuvre d'une nouvelle loi organique des finances, pour donner une modernisation de l'Etat par le renforcement des principes de gouvernance. Ainsi la promotion des entreprises et l'encouragement des investissements semblent un levier de développement et une priorité nationale. Etant intéressé par l'environnement économique, social et institutionnel des établissements et des entreprises publiques, ces dernières années le gouvernement Marocain a mis en place des vastes réformes pour améliorer la gestion et l'organisation des établissements et des entreprises publiques.

Dans un contexte international marqué par la globalisation, l'ouverture économique et les turbulences technologiques, la digitalisation des entreprises et des établissements publics constituent un facteur indispensable de développement économique et social. En effet le contexte de la pandémie du coronavirus qui a frappé l'ensemble de pays a ouvert la voie à une crise sanitaire très préoccupante qui a impacté considérablement l'économie Marocaine, cette crise sanitaire a marqué l'importance de la digitalisation pour tous les acteurs économiques

Dans cette nouvelle vision d'Etat. La digitalisation devient une nécessité. Cependant la logique d'intervention des entreprises privées est radicalement différente par rapport à celles des organisations publiques en effet l'objectif et le caractère même de service public, des services non marchands qui diffèrent de secteur privé dont il existe un objectif marchand lucratif dernier. Un contexte non concurrentiel c'est-à-dire que les activités de toute organisation publique se sont orientées vers l'accomplissement des axes stratégiques sectoriels. C'est dans ce contexte que notre problématique est formulée comme suit : **Quels sont les enjeux de la digitalisation du secteur public au niveau du télétravail ?**

1. Contexte :

La transformation numérique de l'administration marocaine a commencé depuis des décennies. L'adoption du plan quinquennal du développement des télécommunications et des TIC dans les années 2001 était la première pierre porter à cet édifice. S'en ai suivi une multitude de plans

pour une transformation numérique plus poussée et plus approfondie. En 2013, le Maroc met en place la stratégie « Maroc Numeric 2013 » un plan de modernisation d'un budget de 5,2 Milliard DH qui vise à positionner le Maroc parmi les pays émergents dans les Technologies de l'Information (OCDE, 2023). Et afin de prouver son implication dans l'adoption de ces nouvelles technologies, Le Maroc crée en 2017 l'ADD (l'Agence de développement du Digital) dont la mission principale est de développer cette économie numérique naissante. Ainsi c'est dans ce sens que la transformation digitale du secteur public a pris place à travers l'adoption du nouveau public management comme ligne directrice de ce changement numérique. Toutefois, il est indéniable que la pandémie du coronavirus a accéléré manifestement cette transformation, mettant en évidence l'importance du digital pour garantir la continuité des services. En effet pour faire face aux effets néfastes de la pandémie du coronavirus, les pouvoirs publics ont entrepris plusieurs actions sur le plan économique, social et sanitaire pour contrecarrer la progression de l'épidémie : Depuis le début de la pandémie, l'Etat a assumé ses responsabilités et a pris des actions pour en maîtriser sa progression¹, tout à fait justifiée, en accordant la priorité absolue à l'alternative strictement sanitaire consistant en la prise en charge médicale des personnes contaminées en plus d'une série de mesures préventives en vue de contenir l'épidémie du Covid-19, telles que :

- La fermeture des établissements d'enseignement et le lancement de plateformes d'apprentissage à distance ;
- La fermeture des frontières et la suspension des trafics aérien et maritime
- L'instauration du confinement général et de l'état d'urgence sanitaire (fermeture des mosquées, des restaurants et des cafés et suspension des activités sportives, artistiques et culturelles ...).
- La suspension des activités économiques qui ne sont pas indispensables à la vie quotidienne,
- La création, du Fonds spécial Covid-19 dans le but de pallier l'impact économique et social de la pandémie...

D'un strict point de vue économique, ces mesures ont des conséquences non négligeables aussi bien sur l'assainissement budgétaire que sur l'économie nationale. Elles se sont traduites par une baisse de la consommation des ménages et de l'investissement et une hausse du taux de chômage. Toutefois, les répercussions sociales et économiques subies ne sont pas de la même ampleur et varient selon le secteur d'activité et la destination du produit ou du service offert.

¹ La stratégie du Maroc face au covid 19, le 07-04-2020, Polly Center For New South, page 2 site www.polycenter.ma.

Manifestement, dans ces conditions pandémiques, la transformation digitale qu'à vécu le Maroc est considéré comme un bouleversement sans précédent. Cette innovation apporte un rapprochement dont souffraient les usagers vivant dans des zones isoler et qui peinent à accéder à leurs droits les plus primaires telle que l'accès aux équipements publics et aux services des administrations marocaines. Par ailleurs, l'adoption de cette numérisation permettra de répondre aux demandes de cette population mais également de faire face aux défis du développement durable. Les initiatives en cours visent à garantir un accès équitable aux services de l'administration (e-services), ainsi qu'aux services d'éducation et de santé. Parallèlement, elles s'efforcent de promouvoir l'inclusion économique et financière des populations rurales et défavorisées, assurant ainsi une meilleure égalité d'accès aux opportunités et aux ressources essentielles.

2. Revue de littérature :

2.1. Aperçu sur la digitalisation :

Dans les année quatre-vingt, Foster (1986) avait déjà prédit au moment où l'informatisation commençait à s'étendre dans la vie économique et sociale, que les industries de production, et une grande partie des industries de services, aller connaitre un changement technologique majeur dans les années 2000. Pour comprendre l'ampleur de la transformation digitale, il faudra d'abord comprendre l'informatisation de l'économie qui selon Volle (2015) est la source de la mondialisation et de la financiarisation. En effet l'informatisation de l'économie Volle (2015) pose la question sur l'évidence du rapport entre l'ubiquité de la ressource informatique et la globalisation de l'économie, et pour ce, il propose de ne pas dissocier les usages qui sont les conséquences de l'informatisation et les causes de l'informatisation , car les applications informatiques sont conçues et gérées par des sociétés ayant investies dans des programmes et plateformes informatiques en s'appuyant sur des business modèles pour rentabiliser leurs investissements qui sont assez important.

- L'informatisation et le système productif l'informatisation ayant supprimé les barrières de distance, les entreprises ont la possibilité de délocaliser leur production dans des pays à faible cout de production, tout en ayant une main mise sur l'accès à l'information en temps réels.
- L'informatisation et la financiarisation : Dans la mesure où l'informatisation a permis aux banques d'accéder simultanément aux places de marchés financiers dans le monde

avec la possibilité d'effectuer des transactions en temps réels grâce à de puissants algorithmes.

- L'informatisation autant que nouvelle révolution industrielle.

Qu'est-ce que la transformation digitale ? « Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ». (Riemer, 2013). La transformation digitale fait partie de ce qu'appelle (Dussart, 2015) l'innovation par la transformation complète qui est le quatrième et dernier type d'innovation aux côtés des innovations procédures, innovation produit et l'innovation de la valorisation de l'expérience client. En tant que stratégie d'innovation, la transformation digitale soutient la performance des entreprises en apportant de nouveaux investissements TIC ou en renforçant l'usage des TIC. Selon Riemer (2013) la transformation digitale peut être considéré à la fois comme une menace et une opportunité :

- Le rythme effréné des changements induits par les technologies digitales à un impact perturbateur sur la pratique des affaires, qui menacent les modèles commerciaux existants.
- Les technologies numériques offrent de nouvelles opportunités pour la création de modèles d'affaires dans un large éventail d'industries.

2.1.1. Les niveaux et les composantes de la transformation digitale :

Gilles Babinet entrepreneur et champion « digital » français, avance l'idée d'une révolution numérique et estime dans son livre « *l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité* » qu'il s'agit d'une nouvelle étape de l'humanité après les révolutions agricole, industrielle et des services. Il distingue trois périodes significatives de l'informatisation de nos sociétés :

- Période1 : (1945-1985) est la période de la cellule du matériel informatique
- Période2 : (1985-2005) est la période du développement du génie logiciel
- Période 3 : (2005-20...) est la période du développement de la science de la donnée

Selon Reimer (2013), la révolution numérique actuelle engendre cinq mutations fondamentales qui vont bouleverser les économies contemporaines et la vie des sociétés. La première mutation concerne la connaissance, où les gains d'opportunité élargissent considérablement le champ des possibles, facilitant l'accès à une multitude de ressources et d'informations. Ensuite, l'éducation est également transformée par des innovations telles que les MOOC (Massive Open Online Courses) et l'enseignement à distance, qui démocratisent l'apprentissage et le rendent plus accessible. La santé représente une troisième mutation majeure, avec l'introduction de nouveaux outils numériques qui améliorent les processus de diagnostic et renforcent l'efficacité

des soins. La quatrième mutation touche l'industrialisation et la production, notamment grâce à l'apport des robots, des FabLabs, et des imprimantes 3D, qui révolutionnent les modes de production et la fabrication. Enfin, le rôle de l'État évolue avec l'émergence de l'open data et de l'e-démocratie, qui modifient les relations entre les citoyens et les institutions publiques.

Par ailleurs, la transformation digitale peut se manifester à différents niveaux, provoquant des perturbations significatives. Sur le plan professionnel, elle modifie les pratiques de travail, comme en témoigne l'essor du télétravail, où les employés travaillent désormais depuis chez eux plutôt que dans des bureaux. À un niveau individuel, la connectivité mobile transforme la vie sociale en brouillant les frontières entre la vie privée et professionnelle. Dans le domaine commercial, les médias sociaux bouleversent la circulation de l'information au sein des organisations, modifiant les dynamiques de pouvoir et influençant les pratiques managériales. Les structures industrielles sont également affectées, avec la numérisation des contenus médiatiques et ceux générés par les utilisateurs, perturbant ainsi les chaînes de valeur traditionnelles de production et de distribution. Enfin, au niveau sociétal, les médias sociaux redéfinissent les mécanismes de formation de l'opinion publique, remettant en question les pratiques traditionnelles de communication et de participation citoyenne.

Le rapport Lemoine formule une vision des dynamiques à l'œuvre à l'ère numérique et conclut que "la transformation numérique est la chance que la France doit saisir" (Lemoine, 2014). Dans ce rapport, Selon Lemoine la transformation numérique est décrite comme une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation. Chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction. En effet grâce à l'automatisation se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre

Pour la dématérialisation. Elle entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction. Concernant la désintermédiation / ré-intermédiation, cette troisième composante influence les effets de réorganisation des chaînes de valeur. L'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.

2.1.2. Les effets de la transformation digitale sur l'économie :

Même si la nouvelle économie peut avoir des dangers tels que l'élargissement du fossé numérique entre pays riches et pauvres, elle offre des opportunités de développement, et a un impact sur la productivité et la croissance Clarke (2003) énumère les effets de la digitalisation sur l'économie à savoir :

- Production et distribution des bits électroniques plutôt que des atomes de matière physique
- Une intensité croissante des connaissances dans toutes les industries, y compris celle du secteur des services
- Une baisse de l'intensité des ressources de l'activité économique
- L'augmentation des flux internationaux de capitaux, de technologies et de main d'œuvre qualifié
- Des niveaux de productivité élevés et croissants dans le secteur manufacturier, spécialement dans les pays avancés, grâce à des bas coûts de production. La numérisation dans l'environnement économique est génératrice de réseau, porté par des biens et services complémentaires, qui donnent lieu à des innovations numériques, telles que les cartes bancaires, et distributeurs automatiques (Bomsel, 2006). L'économie virtuelle est caractérisée par les points suivants : Devenant de plus en plus immatérielle, La compétitivité des entreprises est davantage fondée sur l'expérience promise ou pressentie par le consommateur que sur le produit, Les logiques et les stratégies concurrentielles reposent de plus en plus sur les technologies de l'information et les systèmes en réseau. Au premier rang figure l'internet et le processus de gestion de l'information remplace le produit physique et s'approprie certaines contraintes.

Tableau N°1 : Domaines d'utilisation de la digitalisation

1. Expérience client	2. Procédé Opérationnel	3. Business model
<p>4. Compréhension du client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentation analytique • Informations des réseaux sociaux <p>5. Croissance du CA</p>	<p>7. Digitalisation des procédés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des performances • Nouvelles fonctionnalités <p>8. Autonomie des collaborateurs</p>	<p>10. Entreprise transformée par le numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produit/Service augmentés

<ul style="list-style-type: none"> • Ventes améliorées par le numérique • Marketing prédictif • Processus rationalisés <p>6. Points de contact avec le client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services clients • Cohérence des canaux de communication • Libre-service 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler n'importe où ou n'importe quand • Communication plus large et plus rapide • Partage des connaissances au sein de la communauté <p>9. Gestion des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparence opérationnelle • Prise de décision orientée par les données 	<ul style="list-style-type: none"> • Transition du physique au numérique • Digital wrappers <p>11. Nouveau commerce numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits numériques • Redéfinir les périmètres organisationnels
---	--	--

Source : Westerman et al., 2011

2.2. Généralités sur le travail à distance

Le télétravail commence à se développer, comme on le découvre aujourd'hui, durant les années 90 dans le cadre des politiques européennes en matière d'emploi, de croissance économique et de diffusion des NTIC. Plusieurs définitions ont été accordé au concept télétravail au sein de la littérature donnant une importance particulière aux aspects technologiques, aux notions de distance, de localisation et la fréquence de temps télétravaillé (Taskin, 2006). En effet il n'y a pas de consensus sur une définition commune du télétravail entre les différents auteurs ; ceci s'explique par le fait que le télétravail se pratique selon des modalités différentes. Desbarats (2013), Fernandez, Guillot et Marraud (2014), énoncent ces différentes pratiques :

- Télétravail en télécentre : les salariés travaillent dans un local à proximité de leur domicile.
- Télétravail de façon « nomade » : les salariés dont l'activité professionnelle nécessite de nombreux déplacements hors de l'entreprise et qui disposent occasionnellement d'un « bureau de passage » au sein de celle-ci.
- Télétravail à domicile : les salariés travaillent chez eux de manière exclusive ou en partie.

D'après Fernandez, Guillot et Marraud (2014) le travail en réseau est considéré également comme une forme de télétravail, il concerne les salariés télétravailleurs localisés dans un site géographique mais relevant d'un manager localisé sur un autre site mettant en évidence une relation dite « virtuelle ».

Pour les spécialistes de l'histoire et de la sociologie, le télétravail est interprété comme un déplacement du lieu de l'exercice du travail vers le domicile des travailleurs, à l'inverse de celui vécu durant la deuxième révolution industrielle, qui était plutôt l'intégration des travailleurs dans les usines ou les entreprises qui se déployaient autour des villes (Taskin, 2006).

En effet la définition du télétravail est présentée sous plusieurs dimensions ; comme c'était mentionnée par Pontier (2014), les divers contextes du télétravail peuvent être identifiés par trois critères :

- Le statut : « indépendant » ou salarié. Certains employés salariés pratiquent le télétravail car, cette journée leur permet de se convertir en indépendant (dans leur imagination), tout en profitant à la fois de leur connaissance du métier et de leurs relations. Quant au télétravail salarié, il compte de nombreux emplois sous forme délocalisée.
- La proportion du temps de travail : temps complet, mi-temps, occasionnel. En effet, la proportion destinée à l'activité hors des bureaux de l'employeur a également son importance car elle influence la situation et modifie les conditions de travail des salariés.
- Le lieu d'activité : le télétravail permet aux salariés de travailler dans des lieux variés opportuns à une atmosphère de bureaux. Celui-ci peut s'exercer au domicile, au sein d'un télécentre ou de manière nomade.

Selon Taskin (2006, p.3), « le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC ».

Le Code du travail marocain considère que le salarié travaillant à domicile est « *chargé soit directement, soit par un intermédiaire d'exécuter un travail, moyennant une rémunération, pour le compte d'une ou plusieurs entreprises* » (article 8). Cela suppose que la condition sine qua non pour que le travailleur soit considéré comme salarié à domicile est d'effectuer un travail qui soit rémunéré comme une prestation de service.

Le télétravail a progressé ces dernières décennies au niveau mondial ; cette évolution peut être expliqué par plusieurs facteurs concomitants, (à savoir la mondialisation économique, la tertiarisation des activités, la mobilité professionnelle accrue, le développement exponentiel des TIC et l'évolution des sociétés et la revendication plus accentuée du bien-être au travail) ²

² Cf. L'Accord-cadre européen de 2002 qui a fourni des cadres généraux d'accord nationaux interprofessionnels conclus par les principales organisations patronales et syndicales de plusieurs pays de l'UE

2.3. Enseignements sur le télétravail issus de la littérature

La littérature sur le télétravail met en lumière plusieurs enseignements positifs. Tout d'abord, le télétravail permet de réduire les interruptions dans l'activité professionnelle, favorisant ainsi un environnement de travail plus fluide et moins sujet aux distractions (Biron & van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 ; Montreuil & Lippel, 2003 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Vacherand-Revel et al., 2016). Cette diminution des interruptions a également un impact sur la concentration et la qualité du travail. En effet, les travailleurs à distance bénéficient d'un cadre plus propice à la concentration, réduisant le besoin de temps de repos nécessaire pour récupérer, tout en augmentant leur efficacité (Bailey & Kurland, 2002 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012). De surcroît, le télétravail améliore la productivité et la qualité du travail, un bénéfice largement documenté par de nombreux chercheurs (Baruch, 2000 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012 ; McNaughton et al., 2014 ; Vega et al., 2015). Ce mode de travail favorise également une baisse du taux de turnover et de l'absentéisme, ce qui constitue un avantage significatif pour les organisations (Gajendra & Harrison, 2007 ; Hill et al., 2003). En outre, le télétravail semble atténuer les effets négatifs des exigences professionnelles élevées, telles que la surcharge de travail ou les conflits de rôle (Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007). Il contribue également à réduire le stress professionnel, particulièrement celui lié aux interruptions fréquentes dans les environnements de travail conventionnels (Fonner & Rollof, 2010). Ces résultats soulignent les avantages potentiels du télétravail en termes d'optimisation des conditions de travail, mais ces bénéfices ne sont pas sans contreparties.

Malgré ces avantages, la littérature révèle aussi plusieurs enseignements négatifs. Le télétravail est souvent perçu comme un privilège, ce qui peut engendrer un sentiment de redevabilité chez les télétravailleurs, les incitant à fournir davantage d'efforts pour compenser ce qu'ils considèrent comme une « dette » envers leur organisation (Kelliher & Anderson, 2010 ; Lundberg & Lindfors, 2002). Cette dynamique peut encourager le « workaholisme » ou l'addiction au travail, augmentant le stress professionnel (Bailey & Kurland, 2002 ; Bentley et al., 2016). Par ailleurs, le télétravail peut provoquer une baisse de la motivation, notamment en raison des principes d'autogestion, qui demandent une discipline personnelle accrue (Cooper & Kurland, 2002).

Le sentiment d'isolement est également un risque associé au télétravail, les employés pouvant se sentir détachés des valeurs, des normes et de la culture de l'entreprise (Golden, 2009). Cela peut entraîner une baisse du sentiment d'appartenance et une moindre identification à l'organisation (Mello, 2007). De plus, la fréquence et la qualité des échanges entre les

télétravailleurs et leurs collègues ou supérieurs sont souvent inférieures à celles des interactions en présentiel (Taskin & Devos, 2005). Ce manque de communication affecte la coopération au sein des équipes, nuisant ainsi à la cohésion du groupe (Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop & Axtell, 2007 ; Mello, 2007).

Enfin, les télétravailleurs développent souvent des stratégies pour maintenir un contact régulier via des outils numériques (e-mails, messages instantanés, appels téléphoniques). Toutefois, cette surcommunication peut être mal perçue par leurs collègues ou supérieurs, générant frustration et incompréhension (Sardeshmukh et al., 2012 ; Golden, Veiga & Dino, 2008). Ces résultats révèlent les défis complexes posés par le télétravail, qui, bien qu'il présente des avantages indéniables, peut également exacerber certains problèmes organisationnels et personnels. Ainsi, la revue de la littérature montre que si le télétravail offre des opportunités d'amélioration de la performance et du bien-être au travail, il pose également des défis importants en termes d'intégration sociale, de gestion de la motivation et de gestion des relations professionnelles. Une meilleure compréhension de ces dynamiques est nécessaire pour maximiser les avantages du télétravail tout en minimisant ses effets négatifs.

Tableau N°2 : Les avantages et les inconvénients du télétravail pour le salarié et pour l'entreprise

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
EMPLOYES	<ul style="list-style-type: none"> • Suppression des trajets domicile-travail (Helminen & Ristimaki, 2007 ; Taskin, 2003) Impacts positifs sur l'environnement (Harpaz, 2002 ; Arnold, 2006) • Hausse de l'autonomie (Mello, 2007) • Hausse de l'efficacité (Taskin, 2003) • Hausse de la motivation (Kurland & Balley, 1999 ; Mello, 2007) • Equilibre travail/famille (Taskin, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle électronique mal accepté (Bain & Taylor, 2000 ; Karsenty, 1994) • Isolement social (Cooper & Kurland, 2002 ; Harris, 2003) • Perte d'opportunités professionnelles (Crandall & Gao, 2005) • Conflit travail/famille (Greenhaus & Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002)

ENTREPRISES

- Flexibilité de l'activité (Vendramin, 2000 ; bollier chaumont, 2003)
- Hausse de l'activité (Taskin, 2003)
- Hausse de la productivité (Daniels et al., 2001 ; Mello, 2007)
- Hausse de l'autonomie du salarié (Vendramin, 2000 ; Reed, 2001)
- Baisse de l'absentéisme et du turnover (Mello, 2007)
- Nouvelles modalités de contrôle (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000 ; Harris, 2003)
- Transformation du flux de communication (Karsenty, 1994)
- Hausse du contrôle et de la régulation (Bollier-Chaumont, 2003 ; Dambrin, 2004)
- Difficulté de management (Felstead et al., 2003)
- Difficulté d'évaluation du salarié et de ses performances (Bollier Chaumont, 2003 ; Crandall & Gao, 2005)
- Remise en cause de l'équipe de travail (Festead et al., 2003)
- Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire (Mello, 2007)

Monique PONTIER 2014

3. Approche méthodologique :

3.1. Le périmètre de l'étude de cas :

Comme la définit le dictionnaire Merriam-Webster, *L'étude de cas comme méthode de recherche* est l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement. Il faut la distinguer de l'autre forme d'étude de cas employée pour l'enseignement. Alors que la première ambitionne de comprendre un phénomène, la deuxième vise à illustrer un point ou faire ressortir un élément important pour l'apprentissage. Mais la matière première pour concevoir cette dernière peut très bien être tirée de *L'étude de cas comme méthode de recherche*³. Une étude de cas est une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit (Bonoma T2003.)⁴

³ Kennedy, 1979; Stake, 1994

⁴Bnomma T. « Case ezsearch in marketing: opportunities, problems and a process. journal of marketing rechearch, May 1985, pp.199-208. Cité par Lépineux (2003, p291)

L'étude de cas est une méthodologie qui est employée pour étudier quelque chose de spécifique dans un phénomène complexe. Il existe dans la littérature de nombreuses définitions du terme de cas. Bichindaritz (1995) propose de le définir comme un ensemble de données empiriques. De façon plus générale, un cas peut être considéré comme un objet, un événement ou une situation constituant une unité d'analyse. Hamel (1997), de son côté montre que l'étude de cas consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres termes, il s'agit, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder » (p. 10). Nous appuyant sur la méthodologie qualitative par l'utilisation des guides d'entretiens semi-directif. L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes.

Selon Pettigrew, « A travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action ». Dans notre cas la cible de l'entretien ce sont des fonctionnaires qui ont pu profiter du télétravail au sein de leur administration publique. Notre guide d'entretien porte alors sur les facteurs qui impactent le télétravail pratiqué dans cette population d'entreprise. Il est composé de trois thèmes en plus de contexte général :

- Contexte général
- Premier thème : Aperçu sur digitalisation
- Deuxième thème : Aperçu sur le télétravail
- Troisième thème : Evaluation des performances de télétravail

3.2. Résultats et discussion

La transformation digitale est la capacité par laquelle une organisation intègre les technologies numériques au sein de ses processus de fonctionnement dans le but d'améliorer ses rendements et ses résultats. Au vu de ses nombreux avantages la transformation digitale est considérée comme un axe très important de développement au sein des différentes administrations marocaines afin d'améliorer progressivement les services délivrés au citoyen et aux entreprises.

3.2.1 Analyse horizontale

Premier axe : Aperçu sur la digitalisation selon les personnes interrogées :

La digitalisation est un chantier qui s'inscrit au cœur des préoccupations de notre administration, afin de réussir ce chantier elle a mis en place plusieurs outils afin de digitaliser

les différents processus (le processus clientèle / exploitation & achat). La transformation digitale est devenue une nécessité afin de garantir la continuité des différents services et éviter l'arrêt totale de certaines activités. Dans cette perspective on a mis en place plusieurs plateformes qui s'inscrivent dans une démarche de simplification de l'accès à l'information, de sa disponibilité, de sa sécurité, de sa conformité ainsi que son efficacité. Entre autres on a les plateformes :

- Le bureau d'ordre digitale
- La plateforme GED (Gestion Electroniques des documents)

Deuxième axe : Aperçu sur le télétravail :

Le télétravail est une forme d'organisation du travail par le biais de laquelle le salarié réalise de façon régulière des tâches qui auraient pu être exécutées au sein de l'entreprise en dehors des locaux de la société en utilisant les technologies de la communication et de l'information (OLIVIER, 2019). Selon les interrogés le télétravail peut mener à une optimisation des conditions de travail et ainsi devenir plus rentable. Malheureusement au Maroc le télétravail fait face à plusieurs difficultés, mais surtout un manque de législation et de réglementation autour de cette nouvelle catégorie d'activité. Ce cadre réglementaire flou et non délimité porte préjudice aux deux parties. Pour notre cas et spécifiquement au sein de la DSI le télétravail qui était une pratique répandue lors de la pandémie était une expérience très réussie. Et cela est dû à la préparation digitale en amont que le département avait adopté.

Troisième Axe : Evaluation des performances du télétravail :

De façon globale, le télétravail au sein de l'administration publique marocaine n'est pas très performant, surtout pour les services qui n'ont pas encore atteint un pourcentage de digitalisation assez important, et qui n'ont pas encore adopté la transformation digitale dans leur processus de production.

3.2.2 Analyse verticale

Entretien 1 : Directeur du département SI (Système d'information) :

La digitalisation est devenue une nécessité. Au vu de l'organisation managériale de l'administration, qui est considéré comme un ensemble de processus et de métier, chaque processus devra subir une transformation digitale à son niveau afin de maintenir son activité, par la mise en place de différentes plateformes digitales tel que l'agence en ligne pour le processus clientèle. Concernant le télétravail, le manque de réglementation et de législation a fait que ce dernier ne soit pas aussi performant et pratique qu'on le pensait. Concernant le département SI

qui était préparer en amont à ce type de situation, d'adaptation du télétravail fût plus simple et plus facile. Surtout avec les plateformes et les outils qui était déjà mis en place par le service.

Entretien 2 : Chef de division MDI (Mise à disposition de l'infrastructure)

L'administration publique s'est inscrite dans une perspective accrue d'amélioration du service délivré au citoyen et aux entreprises, il est certain que la transformation digitale ouvre plusieurs perspectives de développement et présente un enjeu certain pour l'avenir. Afin de mieux accompagner cette transformation digitale, l'administration publique a mis ses usagers en première position afin de mieux servir leurs besoins et leurs demandes, en mettant en place des plateformes digitale.

Entretien 3 : Chef du service GTASI (Gestion Technique et Administration du Système d'information)

Notre administration a mis en place un ensemble de dispositifs et stratégies digitales pour être à jour avec les nouvelles tendances et technologies permettant d'assurer une gestion efficace et efficiente des services. Notre administration a besoin de se transformer si elle veut mieux servir les demandes digitales croissantes de ses clients. Aujourd'hui, le télétravail est devenu un axe important pour assurer une continuité des services publics. Ainsi le télétravail qui peinait à s'imposer des années auparavant devient une alternative sérieuse et durable dans le contexte d'aujourd'hui. La pandémie nous a permis de prendre conscience de cette forme de travail et de faire évoluer les positions.

Conclusion

La réussite de la transformation digitale de l'administration publique requiert au préalable la transformation de la DSI. Cette dernière doit être à l'écoute permanente de son environnement et adopter une logique d'amélioration soutenue de ses services, si elle souhaite renforcer sa position stratégique et ses capacités d'influencer sur la stratégie digitale de l'administration. La dynamique digitale actuelle fortement soutenue par le gouvernement et accélérée par la pandémie COVID 19 est une opportunité inouïe que la DSI pourrait saisir et mettre au profit de cette transformation.

Une de ces principales transformations économiques dont le Maroc a fait face est celle de l'adoption du télétravail comme outil de travail. Cet outil qui est depuis longtemps considéré comme une pratique optimale conciliant vie de famille et vie professionnelle dans d'autres pays, reste difficile à mettre en place au Maroc. Surtout qu'au Maroc il n'existe pas de cadre juridique du télétravail ni de réglementation. Devant cette réalité il est obligatoire de réviser le code de travail marocain et de mettre en évidence les conditions de travail pour ce nouveau type d'organisation. Pour conclure, le Maroc est dans la nécessité de revoir son code du travail ainsi que ses pratiques managériales pour que le télétravail devienne une pratique plus bénéfique et mieux cadrée.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, A. & Lethiais, V. (2014). *Spatial and organizational dimensions of telework: The French experience*. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 66, 53-66.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. Journal of Organizational Behavior, 23(4), 383-400.
- Beaujolin-Bellet, R. (2004). *Flexibilité et performance : Stratégie de l'entreprise, régulation, transformation du travail*. Paris: Dunod.
- Bobillier-Chaumont, M.-É. (2003). *Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité*. Le travail humain, 66(2), 161-192.
- Bnomma, T. (1985). *Case research in marketing: Opportunities, problems and a process*. Journal of Marketing Research, May.
- Brunelle, E. (2010). *Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction*. Management international, 14(4), 23-35.
- Centre Marocain de Conjoncture. (2020, March 23). *Note d'information*. Cmconjoncture.com.
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2012). *Le système fiscal marocain, développement économique, et cohésion sociale*. Avis n°9/2012. www.ces.ma.
- Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). *Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?* Revue française de gestion, 40(238), 101-118.
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*. Journal of Applied Communication Research, 38(4), 336-361.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology, 93(6), 1412-1421.
- Hislop, D. & Axtell, C. (2007). *The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: The case of telework*. New Technology, Work and Employment, 22(1), 34-51.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*. Human Relations, 63(1), 83-106.

- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Polly Center for New South. (2020, April 7). *La stratégie du Maroc face au Covid-19*. www.polycenter.ma.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2020, April 3). *Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises*. www.hcp.ma.
- Sqalli, H. (2020). *Le télétravail au Maroc : Nouveaux espaces, nouvelles temporalités, nouveaux rapports au travail*. Rapport Economica.
- Taskin, L. & Devos, V. (2005). *Paradoxes of telework: Managerial control and flexibility in the management of telework*. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 234-247.