

L’impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH -CAS DE L’ONCF-

The impact of the health crisis on the process of the digital transformation of the HR function -CASE OF ONCF-

LAHSSAINI Saoussan

PhD Student

Hassan 1st University

LRMMC

MOROCCO

Saoussanlahssaini.y@gmail.com

FARIDI Mohammed

Teacher Researcher

Hassan 1st University

LRMMC

MOROCCO

mfaridicom@yahoo.fr

Date de soumission : 25/09/2021

Date d’acceptation : 24/10/2021

Pour citer cet article :

LAHSSAINI. S & FARIDI. M (2021) « L’impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH -CAS DE L’ONCF- », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 4» pp : 803 – 829

Résumé

La malvenue de la crise sanitaire a indéniablement et peut-être durablement chamboulé les habitudes des individus et le fonctionnement des organisations. Parmi les fonctions les plus secouées par la pandémie, on trouve la fonction des Ressources Humaines (RH) qui, pour maintenir son rôle jugé vital au sein de l'organisation, a dû faire preuve d'agilité, de créativité et de résilience dans l'adaptation de son mode de fonctionnement, de ses missions ainsi que de son mode opératoire.

Ce nouveau contexte a également donné un coup de pouce considérable à la transformation digitale (TD) de l'organisation en général et de la fonction RH en particulier et ce, en imposant l'accélération des processus de transformation digitale déjà entamés (timidement) dans nombre de grandes entreprises publiques marocaines. Le défi est aussi bien unanime que clair : produire un saut qualitatif en matière de développement économique et social.

Le présent article ambitionne le traitement de la transformation digitale au sein des entreprises publiques marocaines, principalement sous son angle RH. La nouvelle situation imposée par l'avènement de la COVID-19 a fait surgir un nouveau rapport entreprise- collaborateur.

Notre étude qualitative portera sur un cas unique, celui de l'ONCF et permettra de répondre aux différentes questions de recherche posées.

Mots clés : Transformation digitale ; Fonction RH ; Dynamique organisationnelle ; Client interne ; ONCF.

Abstract

The ill-coming of the health crisis has undeniably and can be permanently disrupted the habits of individuals and the functioning of organizations. Among the functions most shaken by the pandemic is the Human Resources (HR) function which, in order to maintain its role deemed vital within the organization, had to demonstrate agility, creativity and resilience in adapting its mode of operation, of its missions and its operating procedures. This new context has also given a significant boost to the digital transformation (TD) of the organization in general and the HR function in particular, by forcing the acceleration of the digital transformation processes already underway (timidly) in many large Moroccan public companies. The challenge is both unanimous and clear: to produce a qualitative leap forward in economic and social development. This article aims to address the digital transformation within Moroccan public companies,

mainly from an HR perspective. The new situation imposed by the advent of COVID-19 has led to a new corporate-employee relationship.

Our qualitative study will focus on a single case, that of the ONCF and will allow us to answer the various questions asked.

Keywords : Digital transformation ; HR function ; Organizational dynamics ; Internal client ; ONCF

Introduction

La transformation digitale (TD) fait couler beaucoup d'encre depuis quelques années. En effet, nous évoluons, de plus en plus, dans un monde où tout change à une vitesse vertigineuse. Le monde devient de manière inénarrable tourné vers les nouvelles technologies et la transformation digitale apparaît comme un levier incontournable de la croissance de l'économie. Cette transformation profonde est devenue progressivement un enjeu stratégique pour la plupart des organisations publiques comme privées.

Aujourd'hui, la transformation digitale est passée d'une simple tendance à un paradigme qui manipule les évolutions accélérées et irrévocables que connaît le monde entier. Par ailleurs, la malvenue insoupçonnée de la crise sanitaire, communément connue par la COVID-19, a frappé de plein fouet le monde entier entraînant ainsi un choc exogène qui a touché indéniablement les différentes politiques déployées par les organisations (Oulmane, et al., 2020). Pour les grandes entreprises publiques objet de notre travail, cette situation a provoqué une impulsion vigoureuse du système en favorisant l'accélération des processus de la transformation digitale déjà entamée et en les poussant à faire, davantage, preuve de créativité, d'agilité, de résilience et de flexibilité tout en métamorphosant leurs modes de pilotage (télétravail, travail par objectifs, évaluation du projet au lieu d'un simple contrôle des tâches ...). Cette situation a également mis à nu les différentes pratiques managériales et pointé du doigt les véritables forces et faiblesses de ces dernières.

Nous proposons dans le présent article de considérer l'hypothèse que la nécessité d'une «ubérisation aboutie » des entreprises en général et de la fonction RH en particulier (mise en œuvre et déploiement d'une stratégie RH innovante, digitalisée et personnalisée qui prend en considération les spécificités et attentes particulières de chacun des segments de collaborateurs) puisse sous-tendre une métamorphose au niveau de la GRH des entreprises publiques marocaines.

Pour faire aboutir ce travail, nous essayerons dans un premier temps, de tracer brièvement la genèse de la transformation digitale et mettre sous les projecteurs ses principaux enjeux ainsi que son impact et ses spécificités pour la fonction RH qui se trouve de plus en plus appelée à sortir des sentiers battus et à traiter le collaborateur exactement comme un « client interne » méritant un rapport one to one. Nous essayerons par la suite de soulever l'effet de la COVID-19 sur le rythme d'évolution de la fonction RH, sur la concrétisation de sa transformation

digitale et l'impact de cette dernière sur le rapport entreprise-collaborateur. L'étude de cas portera sur l'Office National des Chemins de Fer Marocains (Groupe ONCF).

La problématique peut être formulée comme suit : « **Dans quelle mesure la COVID-19 a impacté le processus de transformation digitale des grandes organisations publiques marocaines en général, et qu'est-ce que cela implique pour la fonction RH en particulier ?** » -Cas de l'ONCF-.

Pour traiter cette problématique, nous allons procéder en trois temps :

1. Revue de littérature pour présenter l'ensemble des thématiques clés qui seront traitées dans le cadre de cette recherche notamment : la transformation digitale, son évolution dans le contexte étudié notamment le Maroc et ses spécificités pour le secteur public.
2. Focus sur les changements provoqués par la COVID-19 notamment en ce qui concerne la fonction RH;
3. Etude de cas : Expérience de la gestion de la transformation digitale particulièrement de la fonction RH au sein de l'ONCF sous la contrainte de la COVID-19 et son impact sur la relation entreprises-collaborateurs.

Pour ce faire, nous procéderons par étude qualitative en nous basant sur une série d'entretiens individuels auprès de trois (3) cibles distinctes de collaborateurs. La méthodologie retenue et les questions de recherche seront amplement présentées dans les étapes qui viennent.

1. Revue de la littérature

1.1 La transformation digitale

L'avènement d'Internet en 1995-1998 a complètement bouleversé le monde en imposant un changement radical de la façon de faire des organisations. Cette révolution numérique est qualifiée de troisième révolution industrielle (Rifkin, 2012) après la révolution industrielle engagée au XVIII^{ème} siècle en Angleterre, avec la machine à vapeur et la mécanisation de la production textile et la révolution électrique déclenchée par l'utilisation de l'électricité et la production en série au XX^{ème} siècle.

Depuis le milieu des années 2010, le vocable « digital » gagne progressivement de la place au détriment de son équivalent français « numérique » (Ughetto, 2018).

L'objectif de cette première partie de la revue de littérature est de s'atteler à trouver la définition de la transformation digitale qui prend en considération le contexte étudié. Cela permettrait également de faire le tour des différents aspects et facettes de la transformation digitale,

comprendre sa genèse et étudier les modalités de son adoption par les entreprises du secteur public marocain.

1.1.1 Définitions

Dans son ouvrage dédié à la transformation digitale, Aurélie Dudézert (2018) atteste que « les tenants et les aboutissants de la transformation digitale sont encore assez mal définis » (p. 13) ce qui justifie les tentatives approximatives des entreprises surtout en phase de démarrage. Dudézert insiste également sur le fait qu'il s'agit principalement « d'un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model ».

Selon le même auteur, la transformation digitale des organisations est une démarche volontaire qui consiste en « l'exploration et l'exploitation de nouvelles possibilités engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel » (Dudézert, 2018).

La transformation digitale peut être également définie comme étant « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Vial, 2019 cité par Ouajdouni & Chafik, 2020).

Elle consiste surtout en l'utilisation des NTIC (...), pour développer l'expérience client, optimiser les processus ou encore mettre en place de nouveaux business models (Singh & Hess, 2017).

Dans un article publié par Dörner & Edelman (2015)¹, le digital a été défini sous plusieurs angles selon sa perception par ses utilisateurs au sein de l'organisation. Pour certains, la digitalisation est synonyme de technologie. Pour d'autres, le digital représente une nouvelle manière inévitable de toucher les clients et d'entretenir la relation avec eux ou encore un nouveau moyen de conclure des affaires. Ce sont toutes des définitions partiellement correctes mais tout à fait complémentaires. A ce niveau, force est de noter un manque de convergence au niveau de l'orientation stratégique de l'entreprise. Ce qui donne lieu à des initiatives approximatives et donc à des résultats mitigés (Ouajdouni & Boubker, 2020).

Pour Furr et Shipilov, la transformation digitale consiste à « adapter la stratégie et l'organisation pour tirer parti des opportunités rendues possibles par les technologies numériques ». Cette

¹ Portail de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com> [consulté le 02 Octobre, 2021]

définition est intéressante à plus d'un égard notamment parce qu'elle est bâtie autour des opportunités et de l'adaptation. Ce qui lui attribue un caractère concret, opérationnel et faisable. La digitalisation peut être également définie comme étant l'usage à bon escient des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) numériques afin de reconsidérer les business models déjà opérationnels et donner lieu à des opportunités nouvelles de business et de création de valeur. Toujours selon le cabinet Gartner², le processus de la transformation digitale exige un certain nombre de clés de succès notamment :

- Une véritable interopérabilité entre les différentes entités en relation ;
- Une célérité de diffusion de l'information ;
- Une transparence dans les échanges entre les différentes entités ;
- Une automatisation des processus facilitant la décentralisation de la prise de décision.

La transformation digitale provoque donc un bouleversement macro-économique considérable en donnant lieu à un « capitalisme de plateforme » à travers l'automatisation, la révision des modes de régulation et la reconsidération des frontières (Abdelnour & Bernard, 2018).

1.1.2 La digitalisation en Afrique

En Afrique, le digital est déjà bien lancé même si sa portée a encore du mal à être perçue. Le développement numérique y est qualifié de « frugal » et « inversé ». En effet, dans son livre « Le Digital en Afrique : Les cinq sauts numériques », Jean-Michel Huet identifie 5 bons ou encore « leapfrogs » qui peuvent caractériser la transformation digitale en Afrique. Il s'agit principalement :

- du développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Cette étape a largement évolué en passant d'un taux de pénétration de téléphonie proche de 0 dans les années 1990 à une couverture considérable dans les années 2000 ;
- de l'explosion des services financiers mobiles basés sur le digital et qui se retrouvent plus utilisés en Afrique en comparaison avec d'autres continents comme l'Europe ou l'Amérique ;
- du développement fulgurant du e-commerce qui pourrait activer l'e-commerce au niveau de ce continent ;
- Et puis du « e-gouvernement » qui consiste principalement en la digitalisation des administrations et des Institutions publiques.

² Cabinet américaine de conseil spécialisé dans les techniques avancées.

1.1.3 La digitalisation dans le secteur public

Actuellement, dans le secteur public, les entreprises aujourd'hui n'ont plus le choix. L'adoption d'une transformation digitale réussie et la réadaptation des pratiques managériales sont désormais la clé de voûte de la pérennité de ces entreprises (Calay et al., 2019). Aujourd'hui, principalement suite à la crise sanitaire, la réussite de la digitalisation des entreprises publiques revêt une importance majeure qui conditionne le développement de ces entreprises et l'optimisation de leurs modes de gestion et de fonctionnement.

Avant d'aller plus loin dans cette partie, il convient de rappeler que l'importance accordée au concept du «e-Gouvernement» s'est amplifiée vers le milieu des années 1980 tout en sachant que l'histoire de l'informatique dans les institutions gouvernementales doit sa genèse à l'utilisation des ordinateurs (Grönlund & Horan, 2005). En effet, le « e-gouvernement » est le fruit de l'interférence entre trois (03) familles d'éléments indépendants, non substituables mais obligatoirement complémentaires (Brown, 2005), notamment :

- Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Les concepts de gestion
- L'administration

Dans son rapport intitulé le « e-gov à l'appui du développement durable » (2016), l'Organisation des Nations Unies (ONU) a fait ressortir une croissance soutenue de la digitalisation et l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Aussi, dans son enquête annuelle sur « l'e-gouvernement à l'échelle mondiale » (2018), l'ONU précise que le secteur public est contraint d'adopter les dispositions nécessaires pour réussir la transformation digitale et renforcer sa capacité d'agir de manière optimale notamment face aux crises.

De sa part, l'OCDE met en avant les différents enjeux de la transformation digitale dans le secteur public qui consistent principalement en la dématérialisation des procédures administratives dont l'objectif essentiel est de revaloriser la relation qui lie l'organisation publique à ses différentes parties prenantes.

Pour les pays membres, les orientations sont claires :

- La transformation digitale du secteur public doit réussir une « inter-connectivité » avec les parties prenantes ;

- La transformation digitale doit contribuer à la modernisation du secteur dans le but de renforcer la productivité.

Si l'on zoome sur le cas du Maroc, les hautes orientations sont claires. L'analyse des discours royaux prononcés, en octobre 2016 lors de l'ouverture de la 1^{ère} session de la 1^{ère} année législative de la 10^{ème} législature en octobre 2016, et celui du Trône de 2018 et du dernier Sommet extraordinaire des chefs d'état et de gouvernement de l'Union Africaine (UA) sont unanimes sur l'obligation de réussir la transformation digitale pour atteindre les évolutions espérées en matière de développement économique et social. Les enjeux quant à eux, concernent principalement la sécurité, le soft power, la souveraineté digitale, l'emploi, l'innovation, la démocratie, la rentabilité, l'intégration régionale, ...

Dans la même lignée, une entité étatique dédiée à la mise en place et au déploiement de la stratégie du digital au Maroc à l'horizon 2025 a vu le jour. Il s'agit de l'ADD (l'Agence de Développement du Digital).

L'ADD a pour principale mission la formulation de la vision du Maroc en matière de la digitalisation du Pays en ayant comme axes prioritaires :

- Une administration digitale au service des citoyens et des entreprises ;
- Une économie compétitive grâce aux gains de performance amenés par un écosystème digital et innovation ;
- Une société inclusive grâce au digital ;

Le CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) présente, dans un rapport établi en 2019 autour de la réflexion sur un nouveau modèle de développement pour le Maroc, la transformation digitale comme étant le secret pour récupérer la confiance des parties prenantes et pour repositionner convenablement le Pays. En effet, la transformation digitale est responsable de la genèse d'une nouvelle génération de services publics efficaces.

De nos jours, les dés sont jetés mais la prévision de l'évolution que connaîtra la transformation digitale n'est pas très évidente (Al-Hujran et al., 2015). En effet, le nombre d'études qui se sont intéressées aux enjeux et facteurs de réussite de la transformation digitale dans des pays en voie de développement tel que le Maroc ne sont pas nombreuses (Alomari et al., 2012).

Dans la littérature, deux utilisations motivent l'adoption de la transformation digitale dans le secteur public (Reddick, 2005, cité par Ouajdouni & Boubker, 2020).

- L'adoption de la dimension « offre » la transformation digitale. Plusieurs facteurs déterminent cette partie notamment, le capital humain, la culture de l'organisation, la taille, l'engagement du top management, l'infrastructure SI...
- L'adoption de la dimension « demande » de la transformation digitale, en mettant le « client » au cœur de la démarche. (Ouajdouni & Boubker, 2020)

Par ailleurs, la littérature fait également ressortir quatre (04) aspects du « e-Gouvernement » qui impactent grandement le service public (Brown, 2005 cité par Ouajdouni & Boubker, 2020), notamment :

- Un service axé sur le citoyen ;
- L'information en tant que ressource publique ;
- De nouvelles compétences et relations de travail ;
- Des modèles de responsabilité et de gestion.

Ainsi, l'une des conditions sine qua non pour la réussite d'une démarche de transformation digitale est l'adhésion des usagers (Al-Hujran et al., 2015) d'où la nécessité de se focaliser sur la meilleure démarche à suivre pour faire accepter la transformation digitale par les différentes parties prenantes et renforcer leur adhésion.

1.2 Aperçu des impacts de la Covid-19 sur les entreprises marocaines

Considérée comme étant le principal fait marquant de l'année 2020, la COVID-19 n'est pas uniquement à l'origine d'une crise sanitaire planétaire mais aussi d'une crise économique considérable mettant en jeu le sort des entreprises en général, taille et secteurs d'activités tous azimuts, et du capital humain en particulier. La première conséquence de cette situation sur l'économie marocaine est liée à l'effondrement de l'économie mondiale qui n'a pas manqué d'impacter ses partenaires commerciaux historiques notamment le vieux continent. (Note sur les impacts économiques de la Covid-19 au Maroc, Délégation de l'Union européenne au Maroc - Section commerciale 26/03/2020).

En effet, eu égard aux impacts économiques inévitables de la pandémie et à la sécheresse ayant caractérisée l'année en cours, le Maroc enregistrera la première récession depuis plus d'une vingtaine d'années.

Selon une note stratégique de synthèse réalisée conjointement par le Haut-commissariat au Plan (HCP), le Système des Nations Unies au Maroc et la Banque mondiale, le HCP prévoit une baisse substantielle du PIB d'environ 5,8% conjuguée à un renforcement du déficit budgétaire

qui atteindra 7,4% du PIB. Le déficit courant, lui, avoisinera 6,9% du PIB toujours selon le même rapport.

Les principales conséquences de cette situation majeure sur les entreprises demeurent l'annulation et/ou le report de la quasi-totalité des investissements déjà programmés par les entreprises. Le climat incertain dont ces dernières naviguent à vue, entrave la poursuite des projets prévus pour l'année 2020.

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a réalisé une étude sur l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises marocaines. Cette étude a démarré le 17-04-2020 et a touché plus de 1820 chefs d'entreprises représentatives du tissu économique du Royaume.

- Parmi les entreprises interrogées, 815 ont vu leur activité diminuer de plus de 50%, durant le 1^{er} trimestre, et 301 ont annoncé un recul variant entre 30% et 50%.
- Les entreprises touchées par l'enquête appréhendent la perte de plus de 55% de leur personnel.
- Les prévisions des entreprises interrogées relatives aux chiffres d'affaires sont à la baisse pour l'année 2020 avec possibilité de reprise progressive en 2021 pour atteindre 4,4% du PIB par rapport à l'année précédente (HCP).
- Après la reprise, les délais de paiement augmenteront d'au moins de 60 jours et ce, d'après 61,6% des entreprises interrogées.
- D'après la CGEM, 39,2% d'entreprises révèlent avoir eu droit à l'indemnité forfaitaire accordée par le fonds spécial mis en place pour contribuer à la gestion de la crise sanitaire.

Mis à part l'impact économique, l'effet de cette crise sanitaire sur la dimension sociale n'est plus à démontrer. « La pauvreté multidimensionnelle » affecte l'ensemble des segments de la population. Les premiers concernés sont naturellement les marocains et étrangers (migrants, réfugiés), opérant dans les secteurs informels particulièrement vulnérables à la crise : tourisme, transports, vente au détail, Freelancers ou travailleurs occasionnels, puis tous les employés dont la nature du travail ne peut être assurée en distanciel. (Note stratégique : impact social & économique de la crise du Covid-19 au Maroc, juillet 2020).

1.2.1 Le télétravail, une nouvelle pratique qui s'invite au sein des organisations publiques marocaines

L'impact socioéconomique de la COVID-19 est tellement considérable qu'il y a eu un chamboulement remarquable des habitudes et comportements qui survivront même après la crise. Le premier changement de taille, vue la culture qui règne au sein des entreprises marocaines, est bien « le télétravail » qui est un phénomène qui date des années 1970 et qui a été traité sous différentes facettes en s'appuyant sur des enjeux spécifiques, en fonction des angles d'attaque adoptés par les différents auteurs (Largier A., 2001/2).

Dans le contexte étudié, le télétravail se présente comme la solution pour maintenir un minimum d'activité. Il peut être défini comme étant une nouvelle forme de travail plus ou moins "flexible" et qui permet aux collaborateurs de poursuivre leurs activités à distance et ce en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (Moon et Stanworth, 1997).

Le télétravail s'est littéralement imposé durant la période du confinement et qui se ritualise de plus en plus dans le fonctionnement normal des entreprises. Ces dernières se sont retrouvées dans l'obligation d'adapter leurs organisations respectives pour donner à cette nouvelle pratique toutes ses chances et garantir la rentabilité et l'efficacité des collaborateurs qui sont amenés à travailler avec ce nouveau concept. Pour réussir à tirer profit de cette pratique non fort répondeuse, la prise en considération d'un certain nombre de facteurs clés de succès notamment :

- La distance citée dans la définition de **U. Huws, WB. Korte et de S. Robinson cité par Largier A.;**
- Les nouvelles technologies de communication comme mentionné par **M. H. Olson cité par Largier A. ;**
- La souplesse organisationnelle et la capacité d'adaptation précisées dans la définition de **G. Valenduc et P. Vendramin cité par Largier A.**

1.2.2 Avantage et inconvénients du télétravail

Plusieurs avantages liés au télétravail ont été cités dans la littérature (Jenson, 1994 ; Mann et al., 2000 ; Montreuil et Lippel, 2003), notamment :

- Meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle :
- Flexibilité accrue (Mann et al., 2000)
- Réduction des trajets domicile-travail (Loughran, 1998)

- Augmentation de l'autonomie et des compétences des collaborateurs
- Productivité accrue (Montreuil et Lippel, 2003)

Cependant, il s'agit également d'une pratique critiquée pour les inconvénients ci-après :

- L'isolement social (Huws, 1984 ; Mann et al. 2000)
- Progression de la carrière (Haddon et Lewis, 1994 ; Turner, 1998)
- Effacement des frontières (Hall, 1989 ; Ellison, 1999)
- Problèmes physiques (Hoe et al, 2012 ; Jensen et al, 2002 ; Wahlström, 2005)
- Problèmes psychosociaux (Thomé et al., 2007)

2. Etude de cas

2.1 L'intention de départ

La transformation digitale consiste à mener un changement au niveau des business models et d'une organisation en faisant appel principalement aux techniques digitales (Whalen, 2015).

D'après une étude menée par le McKinsey Global Institute (Gandhi & al, 2016) sur l'impact de la digitalisation sur les entreprises, des écarts considérables de croissance inter-secteurs et intra-secteurs sont relevés.

Ainsi, plus l'entreprise est digitalisée, plus ses réalisations en termes de productivité et de croissance sont importantes. L'étude s'articule autour de vingt-sept (27) indicateurs regroupés en trois (03) familles distinctes notamment :

- Les actifs numériques ;
- Les usages liés au numérique ;
- Le personnel avec le numérique ;

L'étude souligne la nécessité d'accorder une grande attention aux deux dernières catégories dans la démarche de mise en place d'une transformation digitale étant donné leur rôle décisif dans la réussite de cette dernière.

Par ailleurs, nous avons soulevé au niveau de la littérature, que les auteurs s'accordent à dire qu'une crise constitue inévitablement un accélérateur de la transformation digitale (Colin, 2015). Cette situation fait que les managers se retrouvent au pied du mur et donc contraints de faire des arbitrages pour une utilisation optimale des différentes composantes de la transformation digitale.

La malvenue de la COVID-19, a affecté considérablement le rapport avec le travail. Cet impact a été différent selon les catégories socioprofessionnelles. Les cadres dont les missions n'exigent

pas un déplacement sur les lieux du travail ou des interactions en face à face ont été moins touchés par la crise grâce à la possibilité du recours rapide et massif au télétravail (enquête Coconel). D'après une étude réalisée par le ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration qui a ciblé les fonctionnaires des trente-cinq (35) départements ministériels présents dans les douze (12) régions du Royaume et qui a touché 3 325 fonctionnaires, les conclusions sont claires. Le télétravail nécessite un certain nombre de facteurs qui conditionnent son efficacité. Il s'agit entre autres de : la prédisposition culturelle et managériale, les équipements et prérequis technologiques.

Dans ce contexte, la théorie des jeux pourrait constituer un soubassement théorique à l'éclosion spectaculaire de cette ère managériale récente mais prévisible, que nous désignons de « transformation digitale accélérée et personnalisée de la GRH ». Nous mobiliserons plus particulièrement le jeu coopératif qui renvoie aux multiples situations caractérisées ad infinitum par le conflit tout en manifestant une dépendance mutuelle. La lutte et la coopération s'y côtoient. L'objectif d'un tel jeu est de parvenir à un comportement des parties qui accorde à chacune d'elles un résultat relativement satisfaisant.

La théorie des jeux appliquée à la GRH se penche principalement sur l'évolution de la relation d'emploi, décrit le comportement endossé par les différents acteurs (joueurs) et caractérise leurs interactions et attitudes. En effet, elle permet de formaliser des situations dans lesquelles les parties concernées, en l'occurrence les collaborateurs et l'entreprise dans le cadre de notre article, se fixent des objectifs qui leur sont propres avec comme principe de base que les conséquences de l'action de l'un dépendent grandement de la réaction de l'autre. (Hernandez, EM., 2006).

En effet, cette phase très particulière, marquée par la COVID-19, a fait émerger d'une part la volonté du collaborateur de justifier sa raison d'être au sein de l'organisation, la nécessité d'un traitement personnalisé par son entreprise et son repositionnement en tant que véritable « **Client interne** » ou encore « **Collabor-Acteur** » et d'autre part, le besoin pour l'entreprise de compter sur un capital humain capable de s'adapter, de mettre en avant ses capacités et prévaloir son aptitude à s'autogérer pour contribuer efficacement à l'atteinte de l'objectif commun.

2.2 Approche méthodologique

La présente partie est consacrée à la vérification des questions de recherche. L'objectif est de contribuer à l'enrichissement du cadre théorique en confirmant ou réfutant les assertions hypothétiques.

L'étude s'appuie sur une approche qualitative. L'objectif est de répondre aux questions que nous nous posons dans le cadre de ce travail et qui concernent principalement les effets de la crise sanitaire sur l'accélération de la transformation digitale de la fonction RH des entreprises publiques marocaines ainsi que l'impact de cette dernière sur la relation entreprise/collaborateurs. Cette approche nous permettra d'avoir une vision générale et intégrée sur les différentes facettes caractérisant notre problématique.

L'étude qualitative permet d'explorer des phénomènes complexes, que la mesure quantitative ne permet pas d'aborder (Miles & Huberman, 2003). Notre choix a porté sur la stratégie de l'étude de cas (Yin, 2009), à travers l'exploration du cas unique de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF), une entreprise publique marocaine opérant dans le secteur du transport ferroviaire et qui est en plein virage de la transformation digitale de l'ensemble de ses entités et de la fonction des ressources humaines en particulier. Les collaborateurs de l'ONCF sont au nombre de 8000, dispatchés en cinq (05) grandes catégories : le top management, les cadres supérieurs, les cadres, les agents de la maîtrise et les techniciens.

Nous avons ainsi opté pour une démarche en deux temps conciliant étude documentaire, pour analyser les différents aspects relatifs au projet de la transformation digitale au sein de l'ONCF, et des entretiens individuels semi-directifs ayant duré en moyenne 1h30 et ont été menés auprès de (03) populations distinctes sur le thème de la transformation digitale de la fonction des ressources humaines à l'ère de la COVID-19 et l'importance arborée par le télétravail comme nouveau mode de fonctionnement au sein de l'Office. L'étude se base sur la méthode d'échantillonnage « boule de neige », nous permettra d'identifier les ressources clés de cette démarche afin de cerner et d'élucider l'impact de la crise sanitaire sur l'avancement de la transformation digitale de la fonction des ressources humaines au sein de l'Office (Miles & Huberman, 1994). Il s'agit de :

1. **Un groupe représentatif des « responsables RH »** : 11 collaborateurs chargés de la mise en place et du déploiement de la stratégie RH suite à la crise sanitaire provoquée par la COVID-19.
2. **Un groupe représentatif des « responsables SI »** : 8 chefs de projets et responsables au niveau de la Direction Des Systèmes de l'Information chargés du projet de la transformation digitale.

3. **Un groupe représentatif des « utilisateurs internes »** :30 collaborateurs composés de responsables, managers et cadres, utilisateurs effectifs des outils fruits de la digitalisation de la fonction RH.

Les guides d'entretien³ ont été établis à la lumière des différents aspects traités dans notre revue de littérature. Ils ont été finalisés suite à des essais pilotes des guides d'entretien. Pour nous assurer de la fiabilité des données transcrites, un retour aux différents participants a été assuré.

Ces guides d'entretien ont été conçus en se basant sur les 5 questions de recherche ci-après :

- 1) Pourquoi un chantier de la transformation digitale au sein de l'Office et quel est concrètement son état d'avancement ?
- 2) Quel est concrètement l'impact de la crise sanitaire sur l'avancement de ce chantier de grande envergure ?
- 3) Quel est l'impact direct de cette nouvelle situation sur la transformation digitale de la fonction RH ?
- 4) Quels sont les principaux enseignements tirés pour réussir la transformation digitale de la fonction RH ?
- 5) Quel rôle endosse le collaborateur dans le processus de la transformation digitale et quel est l'impact de cette dernière sur le nouveau rapport entreprise-collaborateurs ?

Les entretiens individuels semi-directifs, sont enregistrés en audio et se sont passés au sein des locaux de chaque groupe interviewé au niveau du siège de l'ONCF.

L'objectif de cette démarche est de zoomer sur la manière dont la transformation digitale a évolué au sein de l'Office et son essor suite à la malvenue de la COVID-19 puis sur son impact sur la relation entreprise-collaborateur pour une reprise optimale de l'activité.

2.3 Présentation des résultats : étude documentaire et étude qualitative

2.3.1 Etude documentaire

⇒ L'ONCF prend le virage de la digitalisation depuis 2017

Pour présenter la vision de l'ONCF en matière de transformation digitale, nous reprenons un extrait du discours du Directeur Général de l'ONCF, Mohammed Rabie KHLIE, lors de l'ouverture de l'assemblée générale de l'UIC Afrique en juin 2019 : «...Parce que le Maroc bouge, parce que les besoins d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain, l'ONCF a investi et s'investit dans le long terme pour être à la hauteur des attentes et exigences de ses clients

³Guide d'entretien en annexe 1

internes et externes et ce, en s'inscrivant dans la révolution technologique. Le numérique devient de plus en plus un puissant moteur de changement pour les entreprises impliquant une évolution des organisations en place : décloisonnement, refonte des processus métiers, généralisation des outils digitaux et de méthodes de travail agiles...».

Avec la mise en exploitation de projets structurants tels que la Ligne à Grande Vitesse (LGV), les nouvelles offres ferroviaires, les nouvelles gares centres de vie, le renforcement de l'infrastructure (doublement et triplement de la voie) ... L'ONCF est de plus en plus conscient que les habitudes, les attentes et les exigences des clients actuels et potentiels sont en perpétuelle évolution également.

C'est dans ce sens que l'ONCF a adopté une stratégie digitale globale « #ONCFDIGITAL », aspirant à un management plus efficient du personnel et des structures et à une meilleure prise en charge des demandes provenant des clients.

⇒ Les motivations du lancement du chantier de la transformation digitale au sein de l'ONCF

L'année 2018 a été une année exceptionnelle pour l'ONCF. Elle a connu la mise en exploitation de grands projets qui ont réinventé la mobilité au sein de notre pays à travers une offre plus moderne et plus diversifiée. C'est le cas du projet phare du Train à Grande Vitesse AL BORAQ Tanger-Casablanca, et bien d'autres projets visant à renforcer et à moderniser les réseaux existants. Il s'agit alors d'un réel changement que l'Office doit accompagner par de l'innovation en termes des offres et de services afin de mieux répondre aux attentes évolutives des différents clients (Whalen, 2015).

⇒ Les axes fondamentaux de la transformation digitale :

La transformation digitale au sein de l'ONCF s'articule autour de 5 axes fondamentaux

Axe 1 « L'innovation dans les services aux Clients ONCF » Omni canal et Expérience Clients, Offre 100% mobile, Information en temps réel, Services à valeur ajoutée.

Axe 2 « L'efficacité Industrielle et Opérationnelle » Valorisation du patrimoine ONCF, Optimisation et fiabilisation des transactions, Optimisation des process de maintenance.

Axe 3 « La transformation interne » Travail Collaboratif, Big Data, Pilotage de l'ONCF, Process et dématérialisation, Rationalisation achats & investissements.

Axe 4 « La Gouvernance SI & Digital » Urbanisation, Gouvernance SI & Digital, Pilotage économique du SI

Axe 5 « La confiance numérique & cyber sécurité des SI » Sécurisation des transactions, Sécurité de la messagerie, Protection des Flux mobiles et web, Gestion des identités et des accès, Prévention contre la fuite de données, Sécurisation des systèmes industriels, Gouvernance traçabilité et audit

Notre étude s'articulera principalement autour de l'axe n°2 et son impact concret sur l'entreprise et ses collaborateurs.

⇒ Les objectifs stratégiques de la transformation digitale au sein de l'ONCF sont :

- Faire du digital un levier pour le développement économique de l'ONCF et du pays ;
- Réaliser 90% de nos opérations Clients/Partenaires à travers le digital, et gérer le fonctionnement interne avec 0 papier ;
- Etre un leader de la mobilité durable, innovant, performant, engagé envers l'Etat, nos clients, nos partenaires et l'environnement.

⇒ Les dimensions de la transformation générale de l'Office sont :

- 1- Innovation dans les Services aux Clients et aux Partenaires ;
- 2- Transformation en interne vers une culture digitale ;
- 3- Performance Industrielle et Economique.

⇒ L'impact escompté de la transformation digitale sur les relations avec les clients internes et externes de l'Office :

Si le client devient digital, les services ONCF doivent l'être également. L'avènement du Digital oblige les entreprises à se réinventer profondément pour ainsi assurer leur survie. Aujourd'hui, l'ONCF est convaincu de la nécessité de repenser et réinventer les rapports avec les clients, les collaborateurs et les partenaires via des canaux digitaux qui offrent plus de confiance, instantanéité et proximité. Le projet de la transformation digitale est, également, un relais de croissance de l'activité, exploitant au mieux les opportunités numériques (Cloud, Bigdata, GED, mobile haut débit, médias sociaux, analytics, objets connectés, intelligence artificielle, ...) et insérant de l'intelligence à tous les niveaux.

L'Office vise ainsi à simplifier l'usage à l'utilisateur en optimisant son appareil de production mis au service de ses clients internes et externes (Ouajdouni & Boubker, 2020) grâce à une bonne gouvernance SI. Ce qui résume les 5 axes stratégiques de la transformation digitale adoptée par l'Office, et qui sont :

1. L'Innovation dans les services aux Clients ONCF et aux partenaires ;
2. L'efficacité Industrielle et Economique ;
3. La transformation en interne vers une culture digitale ;
4. La Gouvernance efficace du Digital ;
5. SI Agile garantissant cyber sécurité et confiance numérique.

⇒ Une infrastructure SI déjà mise en place :

A ce niveau, l'ONCF avait déjà bien avancé dans la mise en place de toute l'infrastructure nécessaire à la réussite de cette transformation digitale. Il s'agit principalement de la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) conformément aux exigences de sécurité SI nationales et internationales et a obtenu la certification ISO27001 le 22/01/2018.

Cela a permis de répondre à un niveau élevé d'exigences, tant les enjeux sont fondamentaux. Le SMSI a permis une disponibilité continue des SI, une maîtrise des risques, une innovation technologique permanente ainsi qu'un échange sécurisé avec les partenaires.

2.3.2 Analyse de l'étude qualitative

⇒ La transformation digitale de l'ONCF à l'ère de la COVID-19 –zoom sur l'aspect GRH- :

La réalité empirique s'accorde avec la littérature sur le fait que l'avènement de la COVID-19 est « un mal pour un bien » car la crise sanitaire a expulsé les managers de leurs zones de confort (Oulmane, et al., 2020) et a pointé du doigt tous les dysfonctionnements et manques à gagner managériaux (Colin, 2015).

En effet, les managers de l'ONCF ont dû faire preuve d'agilité, de créativité et de résilience pour pouvoir adapter rapidement et efficacement leurs façons de faire afin de minimiser les dégâts qui peuvent toucher l'activité, maintenir le lien avec les collaborateurs et leur apprendre à être autonomes surtout durant la période du confinement et bien évidemment assurer et maintenir le service minimal possible en fonction de l'évolution de la pandémie. La réussite de la transformation digitale de la fonction des ressources humaines n'est plus un choix mais une nécessité à la pérennité de l'organisation (Calay et al., 2019).

Cette situation particulière exige de la part des entreprises une accélération de la concrétisation de la transformation digitale déjà dans le pipe mais surtout la réussite de la mutation culturelle pour garantir son acceptation et sa réussite (Al-Hujran et al., 2015).

Parmi les principales leçons à tirer en matière de management des collaborateurs, les responsables citent : la reconnaissance et la revalorisation des métiers à forte valeur ajoutée au sein de l'Office notamment l'activité Fret et Logistique qui a profité de la crise pour renforcer son activité et réaliser plus de performances, la nécessité de valoriser les différentes équipes, de renforcer la productivité et l'autonomie des collaborateurs et de renouer correctement avec le management par objectifs.

Plusieurs changements ont vu le jour suite à la crise sanitaire notamment, l'évolution du rapport à la notion travail et à la définition des objectifs et des indicateurs de performance. Les différentes entités sont ainsi appelées à démontrer concrètement leurs valeurs ajoutées respectives au sein de l'Office ainsi que leurs contributions à la réalisation des objectifs stratégiques et du chiffre d'affaires. La notion du télétravail se ritualise, s'instrumentalise au sein de l'Office. Un effort particulier a été fourni par la DRH pour définir ce concept et l'adapter aux spécificités de l'Office pour renforcer les chances de son efficacité et l'adhésion des collaborateurs.

Le chamboulement occasionné par l'apparition de la Covid-19 est une occasion pour l'Office de définir un modèle de développement global et cohérent basé sur une transformation digitale concrète et efficace qui aidera l'Office à éviter cette période de crise mais surtout se préparer et s'outiller pour l'après COVID-19.

Si on part un peu plus dans les détails des résultats obtenus, on note ce qui suit :

Les « responsables RH » (11) sollicités dans le cadre de cette étude affirment à l'unanimité que l'avènement de la crise sanitaire a mis la fonction RH devant un défi majeur. En effet, la DRH devait faire preuve de célérité, créativité et résilience pour mettre en place une stratégie sur deux fronts :

- Maintenir la relation et le lien avec les différents collaborateurs, entretenir leur motivation et implication et
- Trouver des solutions rapides et efficaces pour contribuer au maintien de la productivité de l'entreprise. Ainsi, plusieurs pratiques, jamais explorées avant, ont vu le jour notamment le télétravail.

L'adoption du télétravail a impliqué une préparation organisationnelle, logistique mais aussi culturelle au sein de l'Office.

Parmi les principaux gains ressentis suite à cette nouvelle orientation, on note la prise de confiance et l'importance accordée à trouver un compromis, une relation win-win entre

l'entreprise et ses collaborateurs, et la concrétisation d'une transformation progressive de la vision managériale rigide et centralisée ayant caractérisé la fonction RH dans le secteur public pendant des années au profit d'un management plus souple, adaptée et flexible basée sur la confiance et qui prône le résultat et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le groupe représentatif des « responsables SI » composé de huit (08) chefs de projets et responsables au niveau de la Direction Des Systèmes de l'Information (DSID) chargés du projet de la transformation digitale ont surtout insisté sur le fait que le secret pour réussir la transformation digitale dans les conditions ayant marquées la période de la pandémie est sans équivoque, la mise à la disposition de l'entreprise tout comme des collaborateurs, les moyens logistiques et les développements informatiques nécessaires pour faciliter la gestion à distance et la communication efficace et en temps réel.

Les collaborateurs « utilisateurs internes » (30) interviewés dans le cadre de notre étude sont composés de responsables, de managers et de cadres. Ils sont la principale cible de la transformation digitale et premiers utilisateurs effectifs des outils fruits de la digitalisation de la fonction RH. Dans la majorité des entretiens analysés, on note une satisfaction de la part des collaborateurs vis-à-vis des démarches adoptées par la fonction RH pour entretenir le lien entreprise-collaborateurs et maintenir l'activité de l'entreprise notamment pendant la pandémie. Cependant, il y a un certain nombre de points de vigilance auxquels l'entreprise doit faire attention d'après les collaborateurs interviewés :

- L'importance du maintien de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des collaborateurs concernés par le télétravail, chose qui était impossible à atteindre lors du lancement de cette pratique. Actuellement, les collaborateurs en concertation avec leurs hiérarchies, essaient d'instaurer petit à petit un rythme raisonnable de travail permettant d'atteindre l'équilibre souhaité.
- L'optimisation du temps
- La flexibilité et l'organisation en amont
- Le management par la confiance

Toujours d'après les collaborateurs interviewés, l'adoption du télétravail présente un certain nombre de points négatifs, notamment :

- L'isolement social ;
- L'impact sur la santé psychique et physique des collaborateurs.

3. Discussion et perspectives managériales

C'est un secret de polichinelle ! Avec la malvenue de la crise sanitaire provoquée par la COVID-19, les entreprises se sont retrouvées en porte-à-faux. Pour gérer cette situation et minimiser ses dégâts, les managers devaient faire preuve d'une vision stratégique claire conjuguée à une aptitude de concrétisation et d'exécution de qualité. Cette situation a ainsi donné un coup d'accélération insoupçonné au processus de la transformation digitale au niveau de tous les domaines mais aussi pointé du doigt les lacunes managériales et démontré les pistes d'amélioration prioritaires.

Le constat est unanime : cette accélération de la transformation digitale n'aura pas été possible en l'absence d'une base solide et bien développée déjà disponible au sein des organisations. Elle a par contre joué un grand rôle pour favoriser l'acceptation de la digitalisation par TOUS, eu égard au changement considérable dans les habitudes des différentes parties prenantes à cause de la pandémie et ses différentes conséquences.

Ce qui est attendu aujourd'hui de la part des organisations consiste principalement en l'adoption d'une stratégie axée sur une transformation digitale de tous les domaines de manière globale et cohérente basée sur une réflexion en profondeur qui vise principalement à capitaliser sur cette période de crise pour préparer, anticiper et réussir l'après COVID-19.

Pour sortir indemne de cette période particulière, les actions rapides et à court terme adoptées puis déployées, sont louables car elles ont permis tant bien que mal de maintenir l'activité et réduire les pertes. Cependant, pour entretenir cette révolution dans le temps et réussir à la nourrir, il est nécessaire d'adopter une réflexion à moyen et long terme qui intègre en plus de l'investissement dans les solutions informatiques, l'accompagnement culturel et la formation dans les métiers digitaux. La data et la technologie sont nécessaires mais sont largement dépendantes d'un capital humain qualifié compétent, innovant et motivé.

Du point de vue théorique, les entreprises sont hantées par la volonté de réussir le défi de la transformation digitale en général et toutes activités confondues (Calay et al., 2019). Les résultats de l'étude qualitative menée auprès des différentes catégories des collaborateurs confortent les propos théoriques mis en avant au niveau de la revue de littérature et confirment que le recours à la transformation digitale n'est plus un choix mais une condition nécessaire pour garantir la pérennisation des entreprises et l'optimisation de ses différents business models (Singh & Hess, 2017) conduisant ainsi à la nécessité d'une utilisation optimale des technologies (Whalen, 2015).

En plus d'une vision stratégique claire, des objectifs bien tracés et des moyens matériels et immatériels disponibles et adaptés, l'aboutissement de la transformation digitale, la réussite de l'automatisation et la révision des modes de régulation ainsi que la reconsidération des frontières (Abdelnour & Bernard, 2018) au sein des organisations publiques marocaines sont également tributaires d'une reconsidération de la culture de l'entreprise et son style de management : découplage, management par objectifs, refonte des processus métiers, déploiement des outils digitaux, méthodes de travail agiles...

Un autre élément clé pour la réussite du processus de la transformation digitale est le capital humain. Pour réussir sa transformation digitale, l'entreprise doit pouvoir compter sur un capital humain capable d'adhérer, de s'adapter, de déployer ses compétences et ses capacités au service de la réussite de cette démarche. Du côté du collaborateur, la crise sanitaire a fait émerger la volonté de justifier sa raison d'être au sein de l'entreprise tout en exigeant un traitement personnalisé par l'entreprise à travers un repositionnement en tant que véritable «Client interne» ou encore «Collabor-Acteur». Cette nouvelle situation a grandement affecté le rapport avec le travail et la relation qui peut lier le collaborateur à son entreprise.

D'autres « must have » indispensables à la réussite de la transformation digitale au sein des organisations publiques marocaines et qui ont été soulevés à travers l'étude qualitative, sont :

- La reconnaissance et la revalorisation des métiers à forte valeur ajoutée ;
- La nécessité de valoriser les différentes équipes ;
- L'importance de renforcer la productivité des collaborateurs ;
- L'obligation de renouer correctement avec le management par objectifs.

Parmi les solutions adoptées en urgence par les entreprises dans le cadre de cette crise sanitaire tout en ayant comme objectif de compter sur les avantages de la transformation digitale, nous avons noté le télétravail, qui est principalement du ressort de la fonction RH, et qui s'est présenté en tant que « la solution » alliant faisabilité et flexibilité pour toutes les parties concernées afin de pouvoir maintenir un niveau minimal d'activité (Moon et Stanworth, 1997).

Aujourd'hui, le télétravail, contrairement à toute attente, a justifié sa légitimité au sein des entreprises et arrive à se ritualiser au sein des entreprises publiques marocaines. Ces dernières se retrouvent dans l'obligation de reconsidérer leurs styles de management, leurs cultures d'entreprises tout en assurant les différents moyens logistiques et informatiques nécessaires afin de donner à cette pratique toutes ses chances pour contribuer à optimiser le management des collaborateurs et les aider à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques tracés

par l'entreprise. Cependant, force est de constater que seuls les cadres et collaborateurs des fonctions supports peuvent bénéficier des avantages que représente le télétravail. Ainsi, la réflexion doit être élargie pour profiter des effets positifs de la transformation digitale afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs de justifier leur raison d'être au sein de l'organisation et continuer à assurer l'exercice de leurs fonctions quel que soit le contexte imposé par d'éventuelles variables externes à l'entreprise comme ça a été le cas avec la crise sanitaire.

Conclusion

La présente recherche a été heurtée principalement à la difficulté d'avoir un terrain plus large et l'indisponibilité des interviewés.

Pour une vision plus claire sur le sujet objet de notre recherche, il aurait été préférable d'élargir le champ d'investigation et d'utiliser d'autres techniques de collecte des données.

Les résultats nécessitent également d'être confirmés par des travaux complémentaires qui touchent d'autres secteurs d'activités de la fonction publique marocaines.

Par ailleurs, il est possible de faire une étude longitudinale pour étudier l'avancement du déploiement de la transformation digitale au sein de l'entreprise ayant fait l'objet de notre étude et analyser son évolution dans le temps ainsi que l'effet de cette dernière sur les différentes parties prenantes concernées.

Par ailleurs et en guise de conclusion, il convient de souligner le fait que l'arrivée inattendue de la crise sanitaire provoquée par la COVID-19 a obligé les organisations qui avaient une posture dubitative à se surpasser pour activer et accélérer leurs processus de transformation digitale et gérer ses différentes facettes stratégiques, humaines, financières et culturelles. La transformation digitale, surtout dans les entreprises publiques, est certes une démarche de longue haleine mais eu égard aux dangers auxquels elles ont été confrontées, les entreprises doivent mettre les bouchées doubles pour essayer de sécuriser leur présent et leur avenir.

Dans le même ordre d'idées, le rôle du collaborateur au sein des entreprises, surtout publiques, a grandement été impacté. Le rapport entreprise-collaborateur sera indéniablement différent. L'entreprise aujourd'hui est convaincue de l'importance de s'appuyer sur un capital humain qualifié, engagé, responsable, motivé et performant.

La question qui s'impose à ce stade est de ressortir les modalités sur la base desquelles la transformation digitale des entreprises publiques marocaines permettrait l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des collaborateurs tout en garantissant leur bien-être le

renforcement de leur adhésion au processus et contribution à sa réussite. Nous nous pencherons en profondeur cette question dans les travaux ultérieurs.

Annexe

Annexe1 : Guide d'entretien

Axes	Questions
La transformation digitale au sein de l'ONCF	<ul style="list-style-type: none"> - Quand est-ce que le chantier a été lancé ? - Pourquoi un projet de la transformation digitale ? - Comment est composée l'équipe projet ? - Quels sont les objectifs, les axes, les dimensions de ce chantier ? - Quel a été l'état d'avancement de ce chantier avant le confinement
La transformation digitale à l'ère de la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Quels ont été les principaux impacts de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de l'ONCF ? - Quelles sont les principales démarches adoptées pour accélérer la concrétisation de la transformation digitale de l'Office
Les changements imposés par la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les changements organisationnels, culturels et managériaux imposés par la COVID-19 ?
Le rôle du capital humain dans le processus de la transformation digitale	<ul style="list-style-type: none"> - Quel rôle assure le collaborateur dans le processus de la transformation digitale ?
Le rôle du capital humain dans la gestion des effets de la crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui a changé suite à l'avènement de la COVID 19 - Comment se présente aujourd'hui le rapport entreprise-collaborateur ?

Source : Auteurs

BIBLIOGRAPHIE

Abdelnour S., Bernard S.(2018), « Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations », La Nouvelle Revue du travail [en ligne], URL : <https://doi.org/10.4000/nrt.3797>

Al-Hujran, O., Al-Debei, M. M., Chatfield, A., & Migdadi, M. (2015), « The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. Computers in Human Behavior » [en ligne], URL : <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.06.025>

Alomari, M., Woods, P. and Sandhu, K. (2012), « Predictors for e-government adoption in Jordan: Deployment of an empirical evaluation based on a citizen-centric approach", *Information Technology & People* » Vol. 25 No. 2, pp. 207-234. [en ligne], URL: <https://doi.org/10.1108/09593841211232712>

Brown, D. (2005). « Le gouvernement électronique et l'administration publique. » *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71(2), 251–266

Calay V., Guyot J.-L., Mosty, M. O'Dorchai S. et Paque R. (2019) « La digitalisation de l'administration publique N wallonne. État des lieux et perspectives » Rapport de recherche n°29 [en ligne], URL : <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2019/05/RR29-PM4-Digiwa-Calay-complet.pdf>

Cohendet P., Creplet F., Dupouet O. (2005), *La gestion des connaissances*, Editions Economica.

Colin N., (2015), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova

Dorner K. et Edelman D. (2015) (date de consultation : 01 décembre 2020), What does digital really mean? Publié en juin 2017, [en ligne]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

Frimousse S., Peretti JM., (2017) « Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? » ? *Question(s) de management*, n° 18, pages 199 à 225, avril 2017, ISSN 2262-7030

Furr N., et Shipilov A. (date de consultation : 08 décembre 2020), Building the Right Ecosystem for Innovation, publié en juillet 2018 dans la revue *Harvard Business Review*. [en ligne]. URL: <https://store.hbr.org/product/building-the-right-ecosystem-for-innovation/smr681?sku=SMR681-PDF-ENG>

Gandhi P., Khanna S., Ramaswamy S., (2016) (date de consultation : 01 décembre 2020), Which Industries Are the Most Digital (and Why)? d'après une étude du McKinsey Global

Institute (MGI), publiée en avril 2016 [en ligne]. URL : <https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why>

Grönlund, Å., & Horan, T. A. (2005). « Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues. » Communications of the Association for Information Systems, 15. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01539>

Haddon, L. and A. Lewis (1994), « The Experience of Teleworking: An Annotated Review », International Journal of Human Resource Management, 5, 1, 193–223.

Hernandez EM., (2006), « La GRH à la lumière de la théorie des jeux » l'Expansion Management Review, n° 121, pages 74 à 79, février 2006, ISSN 1254-3179

Hoe, V., Urquhart, D., Kelsall, H. and Sim, M. (2012). Ergonomic design and training for preventing work-related musculoskeletal disorders of the upper limb and neck in adults (Review).

Huet JM., (2018), Le Digital en Afrique. Les cinq sauts numériques, les cahiers du CIAN

Khanboubi F., Boulmakoul A. (2018) « Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire » communication présenté lors de la conférence internationale de l'innovation et des nouvelles tendances des systèmes d'information à Marrakech (décembre 2018)

Largier A. « Le teletravail, Trois projets pour un même objet : [Réseaux 2001/2 numéro 106](#), pages 201 à 229

Montreuil, S. and Lippel, K. (2003). Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. Safety Science, 41(4), 339-358.

Moon, C and Stanworth, S (1997) Flexible working in Europe. The case of teleworking in the UK. In Avallone, F, Arnold, J and De Witte, K (eds) Quaderni di Psicologia del Lavoro (Volume 5: Feelings Work in Europe), 337-344.

Ouajdouni A., Chafik K., Boubker O. (2020), « Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux», European Scientific Journal, numéro 19, édition Vol.16, juin2020, ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Oulmane N., Jallab M, & zidouemba PR. (2020) « The African Continental Free Trade Area in a Covid19 time: macroeconomic and sectoral impacts » communication proposée lors de la conférence GTAP 23rd Annual Conference on Global Economic Analysis "Global Economic Analysis Beyond 2020" (juin 2020).

Rifkin. J, (2012), La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde, Paris, Les Liens qui Libèrent.

Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. MIS Quarterly Executive, 16(1).

Ughetto P. (2018), Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : l'activité à l'ère de l'auto-organisation, Limoges, FYP éditions.

Whalen M., (date de consultation : 09 décembre 2020) « A digital transformation maturity model and your digital roadmap » publié en juillet 2015 [en ligne]. URL : http://www.agendaconference.com/wp-content/uploads/2014/12/Whalen_IDC.pdf