

L’impact du marketing digital sur la transformation managériale des e-services publics : Une étude exploratoire des administrations centrales de Rabat

The impact of digital marketing on the managerial transformation of public e-services: An exploratory study of central administrations in Rabat

Ihsane EL FAKID

Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire LARMODAD
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohamed V
Rabat, Maroc

Mohamed Reda BERRAHAL

Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire LARMODAD
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohamed V
Rabat, Maroc

Asmaa EL FAKID

Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire LARMODAD
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohamed V
Rabat, Maroc

Date de soumission : 19/06/2025

Date d’acceptation : 26/07/2025

Pour citer cet article :

EL FAKID I & al. (2025) «L’impact du marketing digital sur la transformation managériale des e-services publics : Une étude exploratoire des administrations centrales de Rabat», Revue Internationale des Sciences de Gestion
« Volume 8 : Numéro 3 » pp : 453 - 474

Résumé

Cet article a pour objectif de clarifier l'apport du marketing digital dans la transformation managériale des e-services publics. Il s'agit d'abord de comprendre spécifiquement les améliorations issues de l'approche privatiste dans un contexte spécifique aux administrations publiques. En se basant sur les théories du marketing relationnel et sur le processus continu de modernisation administrative, nous discutons les métriques cognitives de la transformation managériale à l'ère de la digitalisation des services publics.

D'un point de vue méthodologique, nous recensons, à l'aide d'une étude qualitative, les avis des représentants des administrations centrales de la ville de Rabat, recueillis à travers des entretiens semi-directifs, sur la problématique de l'engagement des pratiques managériales privatistes et novatrices, notamment le marketing digital dans l'amélioration de la qualité des services publics et l'adaptation aux perceptions et attentes des citoyens-usagers.

Les résultats de notre analyse exploratoire met en relief l'importance d'un partenariat public-privé pour assurer une meilleure prestation des services et une adaptation adéquate à l'accélération des tendances managériales

Mots clés : Marketing digital, e-services publics, transformation managériale, relation administration-citoyen

Abstract

This article aims to clarify the role of digital marketing in the managerial transformation of e-public services. It focuses on understanding the specific improvements derived from a privatization approach within the context of public administrations. Drawing on relational marketing theories and the continuous process of administrative modernization, we explore the cognitive metrics of managerial transformation in the era of digitalization of public services.

Methodologically, we examine, through a qualitative study, the views of representatives from central administrations in the city of Rabat, gathered through semi-structured interviews, regarding the engagement of privatization-oriented and innovative managerial practices, particularly digital marketing, in enhancing public service quality and aligning with citizens' perceptions and expectations.

The results of our exploratory analysis highlight the importance of public-private partnerships in ensuring better service delivery and adequately adapting to the acceleration of managerial trends.

Keywords : Digital marketing, e-public services, managerial transformation, administration-citizen relationship.

Introduction

À l'heure où la digitalisation s'impose comme un mouvement irréversible, les administrations publiques se trouvent appelées à repenser leur manière de faire, face à des citoyens devenus plus attentifs, plus exigeants, et porteurs d'attentes renouvelées. Ce n'est plus tant la volonté de transformation qui s'exprime, que la nécessité de penser autrement les leviers managériaux, en s'inspirant avec discernement de certaines pratiques issues du secteur privé, dans l'espoir d'ouvrir la voie à une modernisation plus fluide, plus sensible à la qualité du service, et mieux arrimée aux dynamiques contemporaines.

La littérature managériale a mis en avant une approche orientée citoyen au cœur de toute réflexion stratégique. Ce cadre conceptualise notamment l'approche qualité, laquelle, selon la littérature, est considérée comme le principal générateur de satisfaction des usagers (Yang, 2004). Elle met en évidence à la fois les appréciations positives et les appréhensions des usagers face au digital, qui permet d'améliorer le service, de réduire les coûts d'échange, tout en favorisant des résultats plus transparents et rapides.

La dualité ainsi engendrée constitue le socle d'une dynamique difficilement quantifiable, mais centrale dans la transformation administrative (EL FAKID, 2023). Cette dynamique impose un virage fondamental vers le marketing, conçu ici comme un levier stratégique de restauration de la confiance citoyenne, de personnalisation du service, et d'orientation de l'expérience usager vers des usages plus fluides, efficaces et adaptés.

Dans le cadre de la tendance des nouvelles pratiques, la promesse du marketing digital accapare les tâches administratives pour devenir un acteur clé dans l'optimisation des services publics. En intégrant les approches issues du marketing relationnel, cet outil apporte des solutions novatrices pour mieux comprendre, anticiper et interagir de manière rapide et continue avec les attentes variées des citoyens usagers.

En se référant aux exigences impulsées par la littérature sur le New Public Management (Osborne, 2006), la transposition des outils du secteur privé dans le champ public est devenue une obligation pour atteindre l'efficacité managériale. Dans ce cadre, la digitalisation des services publics s'emprunte comme un levier structurant, ouvrant la voie à une hybridation des logiques gestionnaires et institutionnelles (Dunleavy P., 2006), en mobilisant des instruments et des pratiques innovantes privatistes.

Si cette orientation a été largement adoptée dans plusieurs pays, notamment anglo-saxons, les modalités d'application demeurent fortement influencées par les contextes nationaux. Ce

constat invite à interroger, dans le cas du Maroc, l'émergence de nouveaux outils managériaux comme le marketing digital dans le cadre de la modernisation administrative.

Bien que des travaux récents (El Qour, 2024) aient mis en avant le rôle structurant de la digitalisation dans l'amélioration des services et l'interaction avec l'utilisateur, peu d'études croisent la perspective d'apport du marketing digital en tant qu'approche stratégique et relationnelle dans la transformation managériale des administrations marocaines. Notre article se situe précisément à cette intersection pour enrichir la dynamique de modernisation administrative, et outiller le e-gouvernement pour mieux adapter les services publics aux attentes des usagers.

Nous formulons cet objectif par la question suivante : ***Dans quelle mesure l'apport du marketing digital contribue-t-il à la transformation managériale des e-services publics ?***

Dans cette perspective, nous partons du postulat selon lequel l'intégration du marketing digital dans les administrations publiques ne se limite pas à une adaptation technique, mais constitue un levier potentiel de transformation managériale, capable de réconcilier performance interne. Suite à une approche interdisciplinaire, une démarche exploratoire est mobilisée, en respectant la structure de la recherche scientifique, allant du cadre théorique général à l'investigation empirique. Notre étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 15 cadres et responsables issus des administrations centrales situées à Rabat. Ce choix méthodologique a permis de recueillir des perceptions variées et nuancées sur l'usage du marketing digital dans les dynamiques de transformation managériale au sein du secteur public. L'analyse des données a été conduite à l'aide du logiciel NVivo, selon la méthode d'analyse de contenu thématique, afin de structurer et d'interpréter les résultats de manière rigoureuse.

En retraçant le cheminement logique de cet article, nous explorons dans une première partie l'apport des concepts clés du marketing digital, tels que la personnalisation, la facilité d'utilisation et la réactivité, appliqués au contexte des e-services publics. Nous présentons les métriques cognitives du marketing digital, en mettant en exergue la confiance et l'engagement qui permettent d'évaluer l'efficacité managériale des e-services publics. Nous exposons dans une deuxième partie la démarche méthodologique suivie, ainsi que le protocole de réalisation adopté. Nous discutons dans la dernière partie les résultats de notre étude, en nous appuyant sur l'enjeu relationnel entre les meilleures pratiques du marketing et les objectifs des e-services publics.

1. L'apport du marketing digital dans la transformation des e-services publics

Quelques décennies après l'évolution du web, la transformation digitale a éclairé la vision des administrations publiques vers une voie ouverte et interconnectée, plus moderne et décentralisée (El Qour, 2024). Cette aspiration projette vers une réflexion sur la marge de progression équilibrée entre le digital, l'administration et le citoyen, et engage les initiatives à maintenir une amélioration indéfrisable dans la relation avec les usagers, en se basant principalement sur l'expérience, la confiance et l'engagement des usagers quant aux services ou interfaces en ligne.

Pour toute amélioration, une nouvelle pratique s'impose, et pour l'administration publique, le NPM s'est tant inspiré du secteur privatiste pour gérer à bien la relation avec le citoyen-usager. En tant qu'une pratique modernisée, le marketing digital représente une nouvelle conception dans la formulation des services publics, ayant l'aptitude de mesurer, coordonner, planifier, persuader et même orienter intentionnellement le comportement de l'utilisateur, dans le sens du respect des règlements et des lois même les plus régaliens dans le secteur public (Florea, 2021). Cette forte liaison entre la capacité de réceptivité des besoins, et le traitement avec efficacité des exigences comportementales des citoyens permet de renforcer le lien de confiance naissant même dans le monde virtuel.

1.1. Rôle du marketing digital dans l'expérience des usagers

Dans le secteur public, le marketing digital est encore relativement récent, bien que ses fondements théoriques soient ancrés depuis plusieurs décennies. Son application aux services publics a toutefois démontré son potentiel, notamment dans le développement de programmes orientés vers les citoyens (Chaffey, 2015), et l'amélioration des services auprès des usagers. Pour construire une relation plus interactive avec les usagers, les administrations reconnaissent l'intérêt d'adopter cette approche issue du secteur privé, tout en tenant compte des spécificités du service public.

Les responsables publics perçoivent ainsi le e-marketing comme un défi à la fois structurel et stratégique. Malgré les contraintes qu'il peut introduire dans la réalisation des missions, il est reconnu pour sa capacité à améliorer la communication, renforcer la proximité avec les parties prenantes et optimiser l'expérience usager.

Dans cette optique, l'expérience des usagers des services (BENABDELHADI, 2023), imprègne la façon dont les usagers interagissent avec un service ou une interface, en englobant des éléments tels que la convivialité, la satisfaction et la personnalisation. La dimension sémantique de cette évaluation s'inscrit dans la théorie de l'expérience utilisateur, dénommée « *User Experience ou UX* ». Cette théorie précise que l'expérience, dépasse l'utilisation technique en

engageant l'ensemble des interactions, ressenties et perceptions éprouvées à l'égard des produits ou des services tout au long du processus de l'utilisation (Pucillo, 2014).

L'approche UX, accorde une place déterminante aux émotions, aux attentes implicites et aux croyances de l'utilisateur, facteurs pouvant orienter ou freiner l'appropriation du service (Hassenzahl, 2006). Parmi ces composantes clés, la convivialité qui est souvent citée comme facilitateur. Elle désigne la capacité d'un service à être facilement utilisable, à travers des interfaces claires, transparentes et accessibles (BENABDELHADI, 2023). À cela s'ajoute la personnalisation, qui est indépendamment lié à la convivialité en ce qu'elle a trait à anticiper les besoins, adapter les services, et à mettre en valeur les recommandations des citoyens usagers afin de les engager à participer à ce processus de conception des services (Caird, 2017). Ceci impose ainsi un engagement de la théorie d'acceptation des technologies, dite (TAM) qui se penche sur l'implication des technologies, et tend à garantir l'accessibilité des services publics électroniques (Deaton, 2003). À ce titre, l'expérience usager dépasse la simple performance fonctionnelle. Elle marque un tournant dans la relation administration-usager, reposant de plus en plus sur l'instauration d'un climat de confiance dans un environnement numérique et dématérialisé. Cependant, au-delà des enquêtes techniques mesurant l'usage ou l'adoption des services, les recherches comportementales sur les usagers restent encore peu développées, notamment dans les pays en développement (Pieterse, 2008)

Bien qu'au Maroc, l'intérêt pour l'expérience usager dans les e-services publics reste assez récent, certaines recherches commencent à éclairer ce champ. (EL FAKID, 2023) montrent que l'intégration des pratiques marketing dans les services publics marocains initie une transformation managériale notable, et renforce la qualité et la satisfaction des usagers. (TAYAZIME, 2021) insistent quant à eux sur l'importance de la rapidité, de l'efficacité et de la transparence, tout en signalant que l'adoption reste limitée en raison d'une expérience utilisateur trop standardisée.

1.2. De la confiance et l'engagement vers une efficacité managériale

Les recherches en littérature ont montré que la confiance et l'engagement, ainsi que la transparence sont des modérateurs de la satisfaction (Frisou, 2000). Ils sont devenus le modèle cognitif qui référence le marketing relationnel, et ce depuis les travaux de (Morgan, The commitment-trust theory of relationship marketing., 1994).

La littérature marketing a marqué le tournant de la conception de la confiance, son évolution a été relevé du paradigme relationnel. Dans ces travaux (Howard, 1974) a présenté une définition

de la confiance dans un aspect de certitude subjective, portant sur la qualité de manière particulière, et dépend de la croyance de l'individu. Cette définition paraît centralisée sur la personnalisation de la relation, dans la mesure où elle s'appuie sur la connaissance, mais aussi sur l'estime de l'utilisateur, aussi bien dans les différentes interactions.

Dans la théorie, la confiance dans le secteur public dépend des croyances et des résultats des expériences relatives à la manière du rendu des services publics (Frisou, 2000). Elle provient ainsi des comportements et intentions résultants des échanges produits. Nonobstant, le débat sur la confiance est controversé, et éparpillé de manière holistique au vu des examens empiriques éparpillés.

Toutefois, la mesure de la confiance dans le gouvernement dépend de plusieurs items dont les déterminants varient en fonction des causes (Van de Walle, 2008). Il n'existe donc pas un modèle approprié à l'évaluation de la confiance dans le secteur public selon (Kim, 2005). Pour autant, de nombreuses hypothèses théoriques expliquent les stéréotypes qui déterminent les attitudes d'une instauration de confiance, sauf que les études empiriques ne confirment que sélectivement certaines tendances du niveau de confiance, mais restent tout de même variantes en fonction de chaque organisation (Van de Walle, 2008). La mesure de la confiance dépend alors des facteurs connexes qui aident à mesurer les contours de cette variable (Levi, 2000).

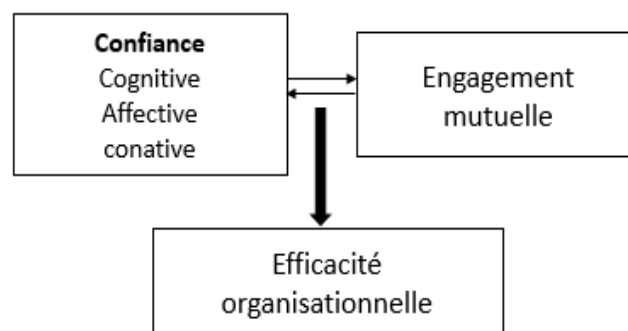
L'unanimité des recherches et des études ont souvent abordé la liaison de la confiance envers le gouvernement avec celle de la politique (Anderson, 2010). La confiance peut donc être mesurée en fonction de l'agissement du gouvernement à l'égard des attentes du public (Hetherington, 1999). La recherche antécédente a pu valider l'échelle de « la confiance des usagers dans les organisations publiques », (*connu par CTGO, Citizen Trust In Government Organizations*) validé par des items à base des dimensions principales : d'abord les compétences perçues, l'intégrité mais aussi la bienveillance (Grimmelikhuijsen, 2017).

Plusieurs chercheurs ont abordé la relation causale qui relie la confiance à la satisfaction (Lawrence, 1997) (Mishler, 2001), car elle tend à être l'élément clé de l'efficacité. Bien que dans le cas inversé, le manque de cette efficacité reflète la qualité en deçà des attentes et donc à une baisse de confiance (Thomas, 1998) (Chanley, 2000). Ceci ne peut être traduit que par une détérioration de la performance selon (Bovens, 2008). La corrélation positive entre la satisfaction et la confiance des citoyens est dépendamment liée à la qualité des services publics attestent l'ensemble des chercheurs (Campbell, 2003) (Christensen, 2003) (Kim, 2005), (Wong, 2009) (Rockers, 2012) mais impose un certain engagement de différentes parties prenantes.

Quant à la notion de l'engagement, elle s'est introduit dans les études du comportement de consommateur (Funke, 1976) et dispose d'une identité tant ambiguë que dualiste vu qu'elle préserve la remise en question des conditions d'échange selon l'évolution de l'engagement initial. L'engagement est donc défini par les chercheurs en marketing en tant qu'acte changeant témoignant l'intérêt à titre personnel de l'utilisateur à l'égard d'une relation d'échange (Gundlach, 1995). Cette dimension explicite le statut cognitif, mais aussi la contrainte psychologique liée au comportement de l'échange (Morgan, 1994).

Conjointement à cette position théorique privatiste et universaliste, le modèle qu'emprunte la pensée réformatrice des services publics contextualise la notion de l'engagement autour de l'amélioration des services et des résultats d'adaptation des services aux attentes des usagers. Ce constat s'imprègne dans l'unité des services administratifs, et favorise la perspective comparative de spécificités majeures de l'engagement en consacrant l'action gouvernementale à justifier cet emprunt. La diversité de cette logique est d'une inspiration structurelle et idéologique renforçant la relation d'échange. Selon (Morgan, 1994) l'engagement est reconnu être un facteur essentiel dans l'instauration de la confiance dans la relation administration-usager et l'efficacité organisationnelle. Cette influence paraît évidente à (Allouche, 2000) en considérant la confiance comme un renforcement antécédent de la performance. L'engagement est donc un dénouement dont son absence provoque une absence de confiance (Garbarino, 1999); et par mesure une complexité d'évaluation de la relation administration-citoyen (Champagne de Labriolie, 2012)

Figure 1- Liaison entre confiance et engagement



Source : Auteurs ; inspiré du modèle (Champagne de Labriolie, 2012)

2. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

A l'instar des recherches menées en sciences de gestion, notre exploration s'adosse sur une démarche de nature qualitative, mobilisant un cadre théorique existant, et des outils variés pour recueillir des données de terrain, tels les observations, les entretiens, les enquêtes.... Les concepts théoriques ont facilité notre compréhension de la transformation managériale des services publics, en utilisant des outils largement reconnus dans le secteur privé par leur réussite dans la gestion des services et des relations entre l'organisation et l'utilisateur (EL FAKID, 2023). L'objectif de notre enquête est d'analyser comment les nouvelles pratiques marketing peuvent favoriser la transformation managériale des administrations publiques en optimisant la relation administration-citoyen. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'adoption de stratégies marketing, à une digitalisation efficace des services publics tout en respectant les principes d'accessibilité, d'équité et de transparence.

Notre raisonnement projette la nécessité d'une intégration complète du marketing digital dans le secteur public comme solution innovante et transformative aux normes bureaucratiques rigides longtemps décrié par les citoyens marocains. D'autant qu'il s'avérerait difficile de manager l'ensemble de l'intérêt général suite au raisonnement de la perception personnalisée pour réussir la délivrance de la qualité des services.

En raison de cette logique peu éclairée dans les recherches antérieures dans le contexte marocain, nous avons jugé utile de procéder à une étude exploratoire afin d'appuyer l'importance de la contribution du marketing dans l'amélioration et la transformation managériale.

2.1.Méthode de l'enquête exploratoire et recueil des données

Nous avons décidé de conduire une étude exploratoire en interrogeant un échantillon de cadres et d'employés des administrations publiques, à l'aide des entretiens semi-directifs, afin de recueillir les discours variés sur la position qu'occupe le marketing dans les actions engagées par les administrations dans le cadre de la transformation managériale et de gestion publique.

Cette méthode nous a paru utile pour rassembler des informations structurées et précises, en garantissant une simplification considérable à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Sur le plan statistique, nous tenons à préciser que notre échantillon des administrés répond plutôt aux critères de pertinence et d'appui de l'étude plutôt que d'être représentatif, c'est-à-dire que notre objectif via cette enquête menée est principalement accès sur la collecte des informations hétérogènes autant que possible.

Ce cheminement nécessite d'abord une méthode d'échantillonnage, afin de justifier le processus logique de la réalisation de l'étude, et concrétiser la pertinence de son avancée. Suite à la technique de convenance, nous avons eu recours à la méthode aléatoire (Patton, 1990) pour réaliser les entrevues. Cet outil nous a paru le plus approprié en raison de la liaison des opportunités présentées relativement lié à la particularité des profils questionnés, la diversification et la multiplicité des avis.

Le critère de diversification est donc primordial dans le cas de multiples choix, en guise de relever aussi bien la vision globale que variée de notre objet d'étude. En ce qui concerne notre échantillon, notre choix des profils devrait être hétérogène. Ainsi, tourné principalement vers les administrateurs des entités centrales, localisé géographiquement dans la capitale en raison de la présence des administrations centrales dans cette ville. Notre objectif est de pouvoir repérer de manière palpable les mouvements des réformes entrepris en guise d'améliorer les services publics à l'égard des usagers. Pour cela, notre sélection des interviewés s'est basée sur la technique de boule de neige qui nous a aidé à diffuser facilement mais aussi particulièrement notre enquête auprès des administrateurs concernés par notre sujet (Aaker, 2001).

Nous avons atteint la limite de la diversification en entretenant avec 15 interviewés, affiliés principalement à des administrations centrales et institutions publiques. L'atteinte de la saturation a varié en fonction du statut de chaque administration, mais aussi le nombre des représentants de ladite.

2.2.Réalisation des entretiens semi-directifs

Les entretiens individuels semi-directifs répond aux critères qu'un chercheur tend à atteindre, sur la base d'une série de question ouvertes, relatives aux thèmes explorés. Les répondants sont donc menés à divulguer de nombreuses informations, détaillées pour apporter aux éléments de qualité liés à la recherche. Ce choix est justifié d'une part, par l'ampleur des informations collectées dans le cadre d'exploration (Denzin, 2005), et d'autre part par la souplesse des réponses dans le sens de réorientation des répondeurs au sujet de la recherche.

Afin d'accomplir cette tâche, le chercheur utilise un guide pour organiser de manière séquencée les questions liées à son domaine d'investigation, assurant ainsi la conduite efficace de l'entretien (Charfi-Laadhar, 2006). Le guide d'entretien est élaboré à partir d'une variété de sources issues de notre champ multidisciplinaire. Composé ainsi de dix questions, qui sont répartis par trois thèmes selon l'objet de l'étude.

Nous tenons à souligner que nous avons focalisé notre contexte d'étude sur les administrations centrales en raison de leur adaptation aux changements apportés dans le cadre des réformes administratives, car notre objectif revient au champ d'investigation après avoir procédé aux transformations managériales des administrations.

Le nombre des interviewés ayant accepté de participer à notre enquête est au nombre de 15 représentants.

- Ministère de la transition numérique et des réformes de l'administration
- Ministère de l'économie et des finances
- Ministère d'éducation, de la formation professionnelle, et d'enseignement supérieur
- Ministère de la santé et de la protection sociale
- Ministère de travail et d'insertion professionnelle
- Ministère de l'intérieur
- Ministère de la jeunesse, de la culture et de la communication
- Ministère de la transition énergétique et du développement durable
- Ministère du tourisme, de l'artisanat, et de l'économie sociale et solidaire
- Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime
- Ministère d'état aux affaires étrangères et à la coopération
- Trésorerie Générale du Royaume
- Ministère de la Justice
- Centre Régionale d'investissement
- Direction Régionale des Investissements

Nous notons que la durée de l'échange avec chaque entretien a varié entre 30 à 45 minutes, en promettant à respecter la confidentialité de chaque profil. Afin de faciliter la prise de toute note, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer vocalement l'échange afin de pouvoir trier les avis et les réponses à nos questions. Les données recueillis ont été ainsi saisi dans un document en format Word en guise de s'en servir à l'étape suivante de l'analyse.

2.3. Analyse des données de l'étude exploratoire

En raison de la variété d'approches exploratoires dans les études qualitatives, l'ouvrage de (Huberman, 1991) est largement adopté par les chercheurs qui se concentrent sur l'analyse des données qualitatives, et qui sont intéressés par des questions spécifiques. L'approche qualitative représente une inclination répondant aux diverses questions liées aux phénomènes étudiés, s'éloignant ainsi de l'illusion d'objectivité. Notre manière de s'acquitter à cette étude repose sur la méthode d'analyse de contenu suite à la solution d'analyse dite NVIVO.

Pour conduire notre analyse qualitative, nous avons initialement réalisé une analyse de contenu thématique, dite ACT. Cette première étape s'est avérée cruciale, car elle nous a permis

d'effectuer ensuite un examen systématique visant à synthétiser et interpréter les éléments essentiels suivant une matrice. En tirant des conclusions pertinentes, nous avons produit des résultats exploitables qui répondent de manière concise à notre phase exploratoire.

En s'arrêtant sur le cadrage de l'analyse de contenu thématique (ACT), une technique d'interprétation descriptive telle que l'analyse structurale, qui se résume à étudier le contenu de l'ensemble des données de manière manuelle et inductive. Elle est largement utilisée dans plusieurs domaines d'études particulièrement le marketing, l'ACT est une sous-catégorie qui suppose plusieurs étapes systématiques et méthodiques pour, identifier, organiser et structurer l'ensemble des données collectées (Wanlin, 2007).

Le chercheur est donc amené à redire de manière plus présentable ce qui a été dit sans traduction, ni déviation en passant du « Lexical au thématique » (Rastier, 1995). Partant de cette expression, nous nous sommes lancés dans cette analyse synthétique, en regroupant les éléments de réponses dans trois principales axes suivants :

- *Ressources du marketing digital dans les services publics*

Le premier axe ou thème a tourné autour du savoir des pratiques marketing digital et la perception des administrateurs à l'intégrer dans les administrations publiques. Notre analyse textuelle nous a évalué le degré de connaissance du marketing, ainsi que l'attitude des interviewés à l'égard de cette intégration dans les administrations publiques pour les administrateurs. Nos interviewés ont exprimé leur reconnaissance des traits de marketing en communication et interaction permanente qu'offre aujourd'hui les moyens technologiques pour traiter les demandes, ajuster le service en fonction des avis des usagers et traiter de manière efficace la demande.

L'analyse de ce thème a révélé que la perception du marketing dans l'esprit des administrateurs est à l'origine de l'interaction et la communication avec les citoyens, et la disposition d'un site web, référant ainsi toute la documentation et les informations nécessaires, qui sont par conséquent le noyau de tout changement opéré dans l'administration.

Notre analyse nous a révélé ainsi que le degré de savoir sur le marketing digital dépend en effet des profils plus jeunes, qui adhèrent à l'exécution des changements et l'adaptation aux besoins évolutifs des usagers.

Comme l'a exprimé le fonctionnaire affilié au ministère de jeunesse et de communication :
« Pour nous, les plateformes numériques sont devenues un moyen direct de comprendre ce que les citoyens veulent. Dès qu'on reçoit des remarques, on ajuste, on essaie de s'adapter. Ce n'est pas encore une science, mais on avance. »

À l'inverse, un administrateur du ministère de la justice plus expérimenté nuance ces propos précédent en affirmant que : *« C'est vrai que les jeunes parlent de marketing, mais moi je le vois surtout comme une manière de mieux communiquer. Le terme peut sembler trop commercial pour nous, mais l'idée de s'adapter aux besoins, ça oui. »*

Constat 1 : *Le marketing digital est perçu comme un levier d'interaction avec les citoyens, avec une adoption plus marquée chez les jeunes administrateurs.*

○ *Les nouvelles pratiques de transformation managériale*

Notre analyse nous a permis d'identifier deux axes fondamentaux, tous deux au cœur de la gestion publique dans le contexte des réformes administratives. A prime abord, nous avons observé une tendance marquée vers la digitalisation, qui s'est révélée être un levier crucial pour simplifier de nombreuses tâches administratives complexes. Cette transition vers le numérique a permis d'alléger les processus bureaucratiques, facilitant ainsi la gestion quotidienne des affaires publiques. Dans une seconde partie, nos discussions ont révélé l'importance capitale de la gestion des relations avec les usagers des services publics. En effet, une interaction fluide et une communication efficace avec les citoyens sont essentielles pour garantir la qualité et l'accessibilité des prestations offertes par l'administration. Cette dimension de la gestion publique met en avant la nécessité d'établir des canaux d'échange ouverts et transparents, favorisant ainsi une relation de confiance et de collaboration entre les citoyens et les institutions publiques. En somme, ces deux aspects, la digitalisation des processus administratifs et la gestion proactive des relations avec les usagers, se révèlent être des piliers indispensables pour une administration publique moderne et efficace.

A ce sujet, le cadre de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) stipule que : *« La digitalisation nous a aidé à sortir des lourdeurs administratives. Avant, un simple dossier passait par cinq bureaux. Maintenant, une plateforme bien pensée nous fait gagner du temps, et ça rassure aussi les citoyens, car ils voient le traitement avancer. Mais le vrai souci, c'est qu'on ne communique pas assez là-dessus. Les gens ne savent pas ce qui a changé, ni comment en profiter. Même en interne, tout le monde n'est pas au même niveau d'information. Il y a des efforts, oui, mais pas de coordination ni de message clair. »*

Constat 2 : *La transition vers la digitalisation révèle des défis persistants liés à une communication inefficace, un manque de coordination et un engagement insuffisant des administrateurs*

○ Interaction des administrations avec les usagers des e-services publics.

L'analyse des avis des interviewés révèle une diversité de perspectives sur la relation entre l'administration et les citoyens. Les répondants ont unanimement souligné l'importance cruciale de la transparence et de la clarté des messages, ainsi que la qualité des services, comme des facteurs clés pour améliorer la prestation du service public. Ils ont identifié ces éléments comme des leviers essentiels pour renforcer la confiance et la satisfaction des citoyens à l'égard de l'administration. En outre, ils ont exprimé la nécessité de mettre en place des changements structurels, organisationnels et relationnels au sein de l'administration pour mieux répondre aux attentes des citoyens. Cependant, certains défis ont été relevés, notamment le manque de transparence, l'inefficacité dans le traitement des demandes et les lacunes en communication. Certains interviewés ont suggéré que des pratiques de gestion empruntées au secteur privé pourraient être bénéfiques pour relever ces défis. Cependant, d'autres ont mis en garde contre une approche trop axée sur la satisfaction immédiate des usagers, soulignant que les services publics ont également d'autres responsabilités à considérer, telles que la garantie de l'égalité d'accès aux services. En résumé, les avis des interviewés mettent en lumière la complexité de la relation administration-citoyen et la nécessité d'une approche équilibrée pour améliorer la qualité des services publics.

En corroborant ces propos, le cadre du ministère des Affaires étrangères relève le point suivant : *« Ce que je remarque, c'est que même si on met en place des plateformes, les gens ne savent pas forcément comment les utiliser. Et parfois, même nous, on n'est pas formés à les expliquer. Il y a un écart entre ce qui est mis en ligne et ce que le citoyen comprend. Quand ça ne marche pas, ils perdent confiance. Ils pensent que c'est de notre faute, alors que souvent c'est juste un manque de clarté ou d'accompagnement »*

Constat 3 : *La relation entre l'administration et le citoyen demeure un enjeu complexe, nécessitant un équilibre entre transparence, amélioration continue des services et satisfaction des usagers, tout en respectant les missions fondamentales des services publics.*

Dans une seconde étape, nous utiliserons le logiciel NVivo pour renforcer la rigueur de l'interprétation, à travers un codage thématique automatique et croisé, permettant de confirmer, d'affiner ou de requalifier les perceptions des représentants interrogés.

2.4.Synthèse d'analyse par NVIVO

De par ses fonctionnalités avancées, le traitement d'analyse NVIVO est un logiciel d'analyse et de traitement, qui permet une analyse approfondie par thème ; Ce choix offre au chercheur

la possibilité de gérer et d'explorer efficacement les données notamment qualitatives comme les données de notre enquête (Edhlund, 2018). Le logiciel NVIVO se caractérise par sa fonction spécifique d'organiser les variables collectées lors de ce recueil préliminaire. Cette classification a respecté l'ordre des 3 axes thématiques adoptés lors de la structuration de l'analyse du contenu.

❖ *Le marketing digital dans la gestion des services publics*

L'évaluation du degré de connaissance du marketing dans l'administration publique a débuté par des questions exploratoires, visant à identifier sa perception et son rôle dans les pratiques administratives. L'objectif était de cerner les attitudes et les représentations des administrateurs quant à son intégration dans la gestion des services publics.

Analyse - Les réponses recueillies révèlent une perception variée du marketing digital en fonction de l'expérience et du profil des répondants. Les jeunes administrateurs reconnaissent plus aisément l'existence et l'utilité des stratégies marketing dans l'amélioration des services, tandis que leurs homologues plus expérimentés l'envisagent de manière plus globale, souvent dans une logique de communication institutionnelle.

Une majorité d'interviewés associent le marketing digital à un levier stratégique d'interaction et d'adaptation aux besoins des usagers, rendu possible par les avancées technologiques. L'exploitation des outils numériques permettrait non seulement d'améliorer la communication avec les citoyens, mais aussi d'ajuster les services en fonction des retours utilisateurs et des tendances émergentes.

Si certains participants considèrent le marketing digital comme un simple instrument de promotion, inadapté aux missions du service public, d'autres y voient une opportunité d'optimisation des services grâce aux nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle. Ainsi, l'intégration du marketing digital dans l'administration publique apparaît comme un levier de modernisation, bien que son acceptation demeure contrastée en fonction des perceptions et des générations.

Cependant, l'analyse effectuée dans Nvivo met en évidence un consensus parmi les participants sur la difficulté d'intégrer efficacement le marketing en tant que principal vecteur de gestion des interactions, malgré sa reconnaissance universelle en tant que levier crucial pour la communication et l'engagement des parties prenantes. Selon les données recueillies, ce défi découle en grande partie d'un manque de ressources dédiées à cette intégration et d'un investissement insuffisant dans cette démarche. Par ailleurs, la prédominance des services

publics dans de nombreuses initiatives peut conduire certaines administrations à adopter une approche passive dans leurs interactions avec les usagers.

❖ Les nouvelles pratiques vers une transformation managériale

Nous avons arboré dans le deuxième thème avec des questions directes sur les changements apportés dans le cadre du chantier de modernisation administrative, et ce en leur questionnant trois principales questions sur la modernité du processus, la digitalisation des services, l'engagement du personnel quant à ces changements ainsi que l'amélioration de la qualité des services rendus.

Analyse - Nous avons arboré dans le deuxième thème avec des questions directes sur les changements apportés dans le cadre du chantier de modernisation administrative, et ce en leur questionnant trois principales questions sur la modernité du processus, la digitalisation des services, l'engagement du personnel quant à ces changements ainsi que l'amélioration de la qualité des services rendus.

Analyse – Les administrateurs interrogés s'accordent sur le fait que les initiatives de modernisation varient en fonction des spécificités de chaque administration, notamment sa taille, sa structure et le profil des décideurs. Si certains ont souligné des avancées notables en matière de digitalisation des services, d'autres ont insisté sur les défis liés à la communication et à l'appropriation des réformes par le personnel administratif.

Le marketing digital apparaît ici comme un levier stratégique de transformation managériale. La quasi-totalité des répondants reconnaît que la digitalisation a considérablement fluidifié des processus autrefois complexes et chronophages. Toutefois, l'engagement des administrateurs dans l'interprétation et l'adoption de ces changements reste inégal, limitant ainsi l'impact global des réformes.

L'essor des outils numériques et des plateformes de communication, comme les sites web institutionnels et les réseaux sociaux, a facilité l'interaction entre l'administration et les citoyens. Ces canaux permettent non seulement de simplifier les procédures, mais aussi de recueillir et d'analyser les attentes des usagers. Cependant, la prise en compte effective de ces retours reste un enjeu central. L'engagement des administrateurs dans une logique d'écoute active et d'adaptation managériale constitue un facteur clé pour assurer une amélioration durable des services publics.

Ainsi, la transformation managériale impulsée par le marketing digital ne se limite pas à une modernisation technologique ; elle implique une refonte culturelle et organisationnelle où l'administration devient plus proactive, réactive et orientée vers l'expérience citoyenne.

Précédemment, dans la revue de littérature, nous avons relevé l'importance de l'engagement du personnel dans sa façon d'améliorer le relationnel. Notant ainsi qu'une prise de conscience du marketing relationnel inspire profondément cette amélioration demandée quant aux développement des actions publiques. Il a ainsi été découlé qu'une aspiration désigne un alignement organisationnel déclenchant ainsi une liaison interrelationnelle entre tout représentant d'administration et l'utilisateur accueillant le service présenté, d'où la troisième et dernière phase des questions.

❖ **Relation administration et citoyen – usager**

Cette partie de questions vient explorer les perceptions des administrateurs quant à la gestion de la relation administration-citoyen, en identifiant les défis persistants et les stratégies susceptibles d'améliorer la qualité des services publics. L'objectif est de cerner les variables déterminantes dans le renforcement de cette relation afin d'adapter les prestations aux attentes des citoyens et d'optimiser leur satisfaction.

Analyse- Les données recueillies révèlent des divergences d'opinions sur les facteurs clés influençant la relation administration-citoyen. La transparence, la clarté des messages et la qualité des services apparaissent comme des éléments fondamentaux qui conditionnent la perception des usagers et leur engagement dans le processus administratif. La majorité des répondants s'accordent sur la nécessité d'introduire des réformes organisationnelles et managériales pour favoriser une interaction plus fluide et renforcer la confiance des citoyens envers l'administration.

Dans ce cadre, le marketing digital se présente comme un outil stratégique incontournable. Son application dans les services publics permet d'améliorer la communication, d'optimiser l'accès à l'information et de favoriser une gestion plus proactive des attentes citoyennes. Toutefois, plusieurs défis freinent cette évolution, notamment le manque de transparence, les inefficacités dans le traitement des demandes et l'absence d'une approche orientée vers l'expérience utilisateur. Certains administrateurs estiment que l'intégration de méthodes inspirées du secteur privé pourrait pallier ces lacunes en instaurant une culture de service plus réactive et centrée sur le citoyen.

Si certains considèrent que la satisfaction des usagers ne doit pas être un objectif prioritaire au regard du monopole exercé par l'administration sur certains services, d'autres soulignent que la qualité perçue des prestations influence directement la relation de confiance entre l'État et les citoyens. Ainsi, l'adoption des pratiques marketing dans la gestion publique ne vise pas

seulement à moderniser l'administration, mais surtout à instaurer une dynamique relationnelle plus efficace et à répondre aux attentes des usagers de manière adaptée et évolutive.

Conclusion

L'analyse menée dans cette étude met en lumière le rôle fondamental du marketing digital dans la transformation managériale des administrations publiques. En croisant les données issues de l'étude exploratoire avec les apports théoriques des nouvelles pratiques managériales dans les services publics, plusieurs constats majeurs peuvent être dégagés.

Tout d'abord, la perception du marketing digital dans le secteur public reste contrastée. Si les jeunes administrateurs le considèrent comme un levier stratégique d'interaction et d'adaptation aux besoins des usagers, une partie des décideurs plus expérimentés demeure ancrée dans une vision plus institutionnelle, limitant ainsi son intégration systématique dans les pratiques administratives. Ce constat renforce l'idée que la transformation numérique ne peut être pleinement efficace sans un changement culturel et managérial profond au sein des administrations.

Ensuite, l'adoption de la digitalisation a permis d'améliorer la relation administration-citoyen en facilitant la communication et en rendant les services plus accessibles. Toutefois, plusieurs défis persistent, notamment en matière de transparence, d'efficacité dans le traitement des demandes et d'engagement des administrateurs dans la prise en compte des retours citoyens. Le marketing digital offre des solutions concrètes pour pallier ces faiblesses en intégrant des approches orientées vers l'expérience utilisateur, l'interaction en temps réel et la personnalisation des services.

Un autre point clé de cette étude est la nécessité d'une approche équilibrée entre modernisation technologique et maintien des principes fondamentaux du service public. Si l'intégration de certaines pratiques issues du secteur privé, telles que l'analyse des attentes des usagers, la segmentation ou encore la personnalisation des services, peut améliorer l'efficacité et la satisfaction des citoyens, leur mise en œuvre doit être adaptée aux spécificités du secteur public. Il est essentiel d'éviter une approche purement commerciale et de veiller à ce que l'innovation numérique renforce l'accessibilité, l'équité et la transparence, garantissant ainsi la mission d'intérêt général des administrations.

En somme, les résultats de nos constats démontrent que le marketing digital constitue un levier stratégique pour la transformation managériale des services publics et l'optimisation de la relation administration-citoyen. Cependant, son intégration effective repose sur stratégie de

mise en œuvre rigoureuse, impliquant non seulement une adoption des outils technologiques, mais aussi une évolution des mentalités et des pratiques administratives. L'avenir de la digitalisation des services publics dépendra ainsi de la capacité des administrations à concilier innovation et service d'intérêt général, dans une logique d'amélioration continue et d'engagement citoyen.

À ce titre, il apparaît essentiel de renforcer les dispositifs d'accompagnement des agents publics, à travers des formations axées sur la culture de l'utilisateur, la maîtrise des outils numériques, et l'adaptation aux nouvelles formes d'interaction institutionnelle. Par ailleurs, une meilleure structuration de la communication interne et externe, visant à rendre visibles les efforts de transformation engagés, permettrait de restaurer progressivement la confiance des usagers et de fédérer les équipes autour d'une même dynamique.

Enfin, dans cette dynamique d'ouverture et de montée en compétence, il serait opportun d'envisager des formes de collaboration ciblées avec le secteur privé, non pas comme un transfert de modèle, mais comme un appui ponctuel permettant de capitaliser sur certaines expertises techniques, tout en maintenant la primauté des valeurs et des missions du service public.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (2001). *Marketing Research. . Inc. New York.: John Wiley&Sons.*
- Allouche, J. &. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie.*, 3(1), 33-79.
- Anderson, M. R. (2010). Community psychology, political efficacy, and trust. *Political Psychology* , 31(1), 59-84.
- BENABDELHADI, A. &. (2023). Transformer l'administration publique: le leadership agile et l'adaptation au changement technologique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 710-723.
- Bovens, M. &. (2008). Deciphering the Dutch drop: Ten explanations for decreasing political trust in the Netherlands. *International review of administrative sciences*, 74(2), 283-305.
- Caird, S. H. (2017). Communication on smart city evaluation and reporting in UK cities: Pilots, demos and experiments case.
- Campbell, A. L. (2003). How policies make citizens: Senior political activism and the American welfare state. *Princeton University Press.*
- Chaffey, D. &. (2015). *Digital marketing strategy guide.*
- Champagne de Labriolie, C. P.-A. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue française de gestion.*, (5), 65-84.
- Chanley, V. A. (2000). The origins and consequences of public trust in government: A time series analysis. *Public opinion quarterly*, 64(3), 239-256.
- Charfi-Laadhar, S. (2006). Analyse empirique des facteurs explicatifs de la décision d'activation des dépenses de recherche et développement: Cas des entreprises françaises. . In *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION (S)*, (pp. CD-Rom).
- Christensen, T. &. (2003). Trust in government—the significance of attitudes towards democracy. *the public sector and public sector reforms.*
- Deaton, M. (2003). The elements of user experience: user-centered design for the Web. . *interactions.*, 10(5), 49-51.
- Denzin, N. K. (2005). Paradigms and perspectives in contention. . *The Sage handbook of qualitative research* , 183-190.
- Dunleavy P., M. H. (2006). New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory.*, 16(3), 467–494.
- Edhlund, B. &. (2018). NVivo 12 essentials. . Lulu. com.
- EL FAKID, I. &. (2023). LA DYNAMITE DU MARKETING DANS LE SECTEUR PUBLIC EN GUISE DE LA SATISFACTION DES USAGERS DES E-SERVICES PUBLICS AU MAROC. . *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale.*, 8(1).

- El Qour, T. .. (2024). La transformation digitale des administrations publiques: Revue systématique de littérature et agenda de recherche. . *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , , 7(4). Retrieved from <https://www.revuecca.com>.
- Florea, M. &. (2021). Digital marketing in public administration. . *International Journal of Communication Research* , , 11(2), 20-23.
- Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement: une réorientation behavioriste. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(1), 63-80.
- Funke, U. H. (1976). A two-dimensional concept of brand loyalty. Mathematical models in marketing: a collection of abstracts, . . 89-89.
- Garbarino, E. &. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships . *Journal of marketing* , , 63(2), 70-87.
- Grimmelikhuijsen, S. &. (2017). Validating a scale for citizen trust in government organizations. . *International Review of Administrative Sciences* , , 83(3), 583-601.
- Gundlach, G. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*,, 59(1), 78-92.
- Hassenzahl, M. &. (2006). User experience-a research agenda. *Behaviour & information technology*, 25(2), 91-97.
- Hetherington, M. J. (1999). The effect of political trust on the presidential vote, 1968–96. . *American Political Science Review* , , 93(2), 311-326.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2019). LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES: CAS DE LA VILLE D'EL JADIDA. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1).
- Howard, J. (1974). Confidence as a Validated Construct, Sheth Jagdish, . *Models of Buyer Behavior*.
- Huberman, A. M. (1991). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. De Boeck. *Éditions du Renouveau pédagogique*.
- Kim, S. E. (2005). The role of trust in the modern administrative state: An integrative model. *Administration & society*, 37(5), 611-635.
- Lawrence, R. Z. (1997). Is it really the economy, stupid?. Why people don't trust government,. . 111-32.
- Leszko, M. (2018). Book Review: The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, . *Most Misunderstood Market*.
- Levi, M. &. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual review of political science* , , 3(1), 475-507.
- Mishler, W. &. (2001). What are the origins of political trust? Testing institutional and cultural theories in post-communist societies. . *Comparative political studies* , , 34(1), 30-62.
- Morgan, R. M. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing,. *Journal of Marketing*, , , 58(3), 20-38.

- Morgan, R. M. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? . *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Pieterse, W. &. (2008). L'utilisation des canaux de prestation de service par les citoyens aux Pays-Bas; implications pour la gestion multicanaux. . *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(1), 103-121.
- Pucillo, F. &. (2014). A framework for user experience, needs and affordances. . *Design studies*, 35(2), 160-179.
- Rastier, F. (1995). La sémantique des thèmes-ou le voyage sentimental. L'analyse thématique des données textuelles. . *Paris: Didier*, 223-249.
- Rockers, P. C. (2012). perceptions of the health system and public trust in government in low and middle-income countries: evidence from the World Health Survey. *Journal of health politics, policy and law*, 37(3), 405-437.
- TAYAZIME, J. &. (2021). La Transformation Digitale de l'Administration Publique au Maroc: La Perception des Usagers Particuliers. . *Revue de Gestion et d'Économie*, 9(1 & 2), 71-85.
- Thomas, C. W. (1998). Maintaining and restoring public trust in government agencies and their employees. *Administration & society*, 30(2), 166-193.
- Van de Walle, S. V. (2008). Trust in the public sector: Is there any evidence for a long-term decline? . *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 47-64.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. . *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.
- Wong, T. K. (2009). Comparing political trust in Hong Kong and Taiwan: Levels, determinants, and implications. . *Japanese Journal of Political Science*, 10(2), 147-174.
- Yang, Z. &. (2004). Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. *International journal of service industry management*, 15(3), 302-326.