



## Digitalisation et satisfaction des dirigeants des entreprises à l'égard des marchés publics : Une approche conceptuelle

EL KHABBACH Mohamed<sup>1</sup>, REMLI Taqy-eddine<sup>2</sup>, IKKOU Lahoucine<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Laboratoire de Recherche en Management, Innovation et Recherche Appliquée, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

**Résumé :** Les marchés publics jouent un rôle important dans le développement socio-économique du Maroc, représentant une valeur de 335 milliards de dirhams en 2024 (Loi de Finances 2024), soit 31 % du PIB national. Face à cette importance, les décideurs ont déployé des efforts considérables pour moderniser les procédures de passation et remédier aux lacunes existantes. Dans ce contexte, la digitalisation est reconnue comme un moteur clé pour améliorer l'efficacité et l'efficience des marchés publics, aussi bien pour les acheteurs publics que pour les entreprises privées. Toutefois, la satisfaction des entreprises vis-à-vis de cette transformation dépend de plusieurs facteurs internes et externes. Cet article vise à explorer les différentes approches théoriques traitant les concepts de la digitalisation et la satisfaction des dirigeants des entreprises en tant qu'utilisateurs des plateformes digitales dédiées aux marchés publics au Maroc. En effet, à travers une analyse de la revue de la littérature, ce travail cherche à clarifier ces concepts et à identifier les principaux modèles de mesure de la satisfaction, tout en mettant en évidence les spécificités du contexte étudié. Les résultats révèlent que la théorie de la non confirmation des attentes constitue un cadre adapté pour appréhender le processus de la formation de la satisfaction des utilisateurs à l'égard de la digitalisation des marchés publics. Par ailleurs, les modèles SERVQUAL et KANO, basés sur la qualité et les attributs des services, permettent l'évaluation de la satisfaction dans le contexte étudié.

**Mots-clés :** Digitalisation, plateforme digitale, marchés publics, satisfaction des utilisateurs, Maroc.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15715253>

**Published in:** Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Au cours des dernières décennies, notre société a traversé des mutations profondes notamment au niveau des progrès technologiques. Les organisations, tout comme les individus, se retrouvent aujourd'hui confrontés à une transformation de la société marquée par une utilisation accrue des nouvelles technologies et une exploitation des plateformes digitales. Ainsi, l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) poussent les organismes publics à adopter des stratégies digitales visant, entre autres, la simplification des procédures administratives et la production d'un service de qualité au profit des usagers. Dans ce sens, l'OCDE (2018) a souligné l'importance des technologies dans la conception des services publics et l'exigence d'adopter une approche axée sur l'utilisateur (citoyens et entreprises) pour réussir la transformation digitale dans le secteur public. Dans le même contexte, Salgues (2018) souligne le rôle de l'exploitation des technologies digitales pour mieux répondre aux exigences des usagers. De plus, l'accompagnement de l'administration publique dans le chantier de sa transition digitale constitue un axe central de la stratégie Maroc Digital 2030.

Parmi les dimensions de cette transition figurent la digitalisation de la commande publique de manière générale, et celle des marchés publics en particulier. Cette transformation, constitue une facette d'une gouvernance innovante de l'achat public et une modernisation des instruments de la concrétisation des politiques publiques. Ainsi, la digitalisation des marchés publics au Maroc vise à exploiter les TIC à travers des plateformes digitales notamment le Portail Marocain des Marchés Publics (PMMP) et le système de Gestion Intégrée de Dépenses (GID).

Dans le même ordre d'idées, Neupane et al. (2012) révèlent que l'accroissement de la transparence et la réduction de la corruption, l'augmentation de la concurrence entre les soumissionnaires et l'amélioration de la qualité des travaux et des services constituent les avantages du recours aux procédures électroniques dans les marchés publics. En effet, l'automatisation et la standardisation des procédures de passation des marchés publics diminuent les risques d'erreurs et de manipulation. Ceci, contribue à l'amélioration de la transparence qui est bénéfique aussi bien pour les fournisseurs que pour l'acheteur public (Grosso & Moisé, 2003).

L'objectif du présent article est d'apporter une contribution théorique à la compréhension de la satisfaction des dirigeants d'entreprises à l'égard de la digitalisation des marchés publics au Maroc, en identifiant les cadres théoriques existants. Il vise également à mettre en lumière les principaux modèles permettant l'évaluation de cette satisfaction. Dans ce contexte, nous allons essayer d'aborder la problématique suivante : **Quels cadres théoriques permettent d'expliquer la satisfaction des dirigeants d'entreprises vis-à-vis de la digitalisation des marchés publics au Maroc, et quels modèles permettent de l'évaluer ?**

A l'issue de cette problématique, on cherchera à apporter des éléments de réponses aux questions sous-jacentes suivantes :

- **Quelles sont les théories qui expliquent la satisfaction à l'égard de la digitalisation des marchés publics ?**
- **Quels sont les modèles permettant l'évaluation de cette satisfaction ?**

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps une revue de littérature portant sur les

concepts de la digitalisation et de la satisfaction des utilisateurs. Ensuite, nous exposerons la méthodologie adoptée pour la sélection et l'analyse des travaux étudiés. Enfin, à travers la section résultats et discussion, nous mettrons en exergue les cadres théoriques identifiés ainsi que des modèles de mesure de la satisfaction, en veillant à leur adaptation au contexte de la digitalisation des marchés publics au Maroc.

## **2. Revue de littérature**

Cette section propose une exploration des principaux concepts utilisés dans le cadre de cette recherche, à savoir la digitalisation et la satisfaction des utilisateurs dans le contexte de la digitalisation des marchés publics. Elle vise à clarifier ces notions et distinguer les termes connexes, tout en s'appuyant sur les travaux antérieurs ayant adopté ces concepts, en vue de construire une base de réflexion adaptée au contexte marocain.

### **2.1 Digitalisation des marchés publics : Une innovation au cœur de la modernisation du secteur public**

La digitalisation des marchés publics présente un aspect marquant de la transformation digitale de l'administration publique. Cette sous-section vise, d'une part, à clarifier les notions clés liées à la transformation digitale du secteur public de manière générale, et d'autre part, à mettre en évidence les principales composantes et les chantiers associés à la digitalisation des marchés publics au Maroc.

#### **2.1.1 La digitalisation au sein du secteur public : Une transformation axée sur les usagers**

La digitalisation est un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés par des combinaisons des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité (Vial, 2019). Elle fait référence à l'adoption de nouvelles formes de collaboration et de communication (Kraus et al., 2022) et décrit de nouvelles cultures organisationnelles basées sur l'utilisation des technologies digitales pour améliorer l'expérience client (Piccinini et al., 2015). Ces technologies, selon Spremic (2017), se divisent en deux catégories : primaires qui sont utilisés fréquemment dans la plupart des organisations comme le mobile, big data, internet et cloud computing et secondaires ou émergentes comme l'intelligence artificielle, l'impression 3D, les drones et la robotique.

Avant de se focaliser sur la définition de la digitalisation dans le secteur public, on va essayer d'explorer la littérature pour clarifier les nuances qui pourraient exister entre ce concept et d'autres notions connexes. Ainsi, la numérisation dans le secteur public, qui constitue la phase préliminaire de la digitalisation, réside dans la transformation du service public et des processus de travail d'une forme analogique vers une nouvelle forme numérique basée sur des informations numérisées lisibles par les machines (Mergel et al., 2019). Elle se matérialise par l'automatisation des processus en utilisant les technologies de l'information (Hess et al., 2016). La digitalisation implique quant à elle l'introduction des technologies digitales dans les organismes publics offrant ainsi de nouveaux modes de fonctionnement et d'interaction avec les citoyens et les entreprises. En d'autres termes, cette innovation renvoie à l'adoption des technologies digitales dans le processus de production du service public (Schwarz Müller et al., 2018), tout en se focalisant sur la simplification des procédures administratives et l'amélioration de la relation entre les organismes publics d'une part et les usagers (citoyens et entreprises) d'autre part.

L'objectif escompté derrière cette transformation est d'améliorer l'efficacité de ces organisations et de s'adapter aux exigences des citoyens et des entreprises (Mergel et al.,

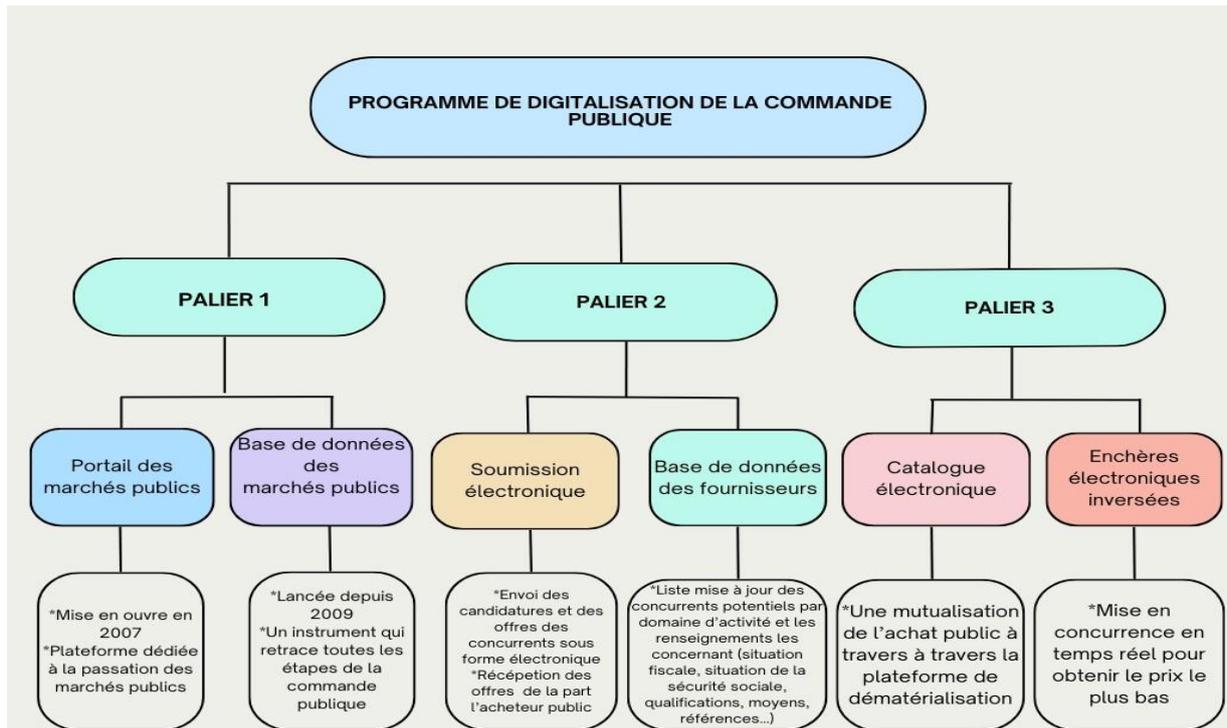
2019). Ces technologies digitales sont devenues une tendance internationale des entreprises, des gouvernements et de la société d'une manière générale en termes de prise de décision. Elles favorisent l'efficacité des services publics fournis (Pittaway & Montazemi, 2020) et ce à travers une redéfinition des modes de production de ces derniers et un renforcement de la flexibilité (Gong et al., 2020). Elles facilitent en plus l'engagement des citoyens et des autres parties prenantes comme les entreprises dans la création de la valeur publique (Cordella & Paletti, 2018).

Dans le même contexte, la digitalisation dans les administrations publiques se concrétise par la dématérialisation des processus et des services en se basant sur l'exploitation de données grâce aux nouvelles technologies et en mettant les utilisateurs au centre d'intérêt de cette transformation (Mergel et al., 2019). Selon les mêmes auteurs, cette transformation diffère du e-gouvernement. Elle est considérée comme étant un processus incessant qui implique des améliorations continues pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux attentes des parties prenantes. Cependant, l'e-gouvernement fait référence à un projet limité dans le temps qui tient une date de commencement et de fin ainsi qu'un budget déterminé. Ainsi, il ressort de ce qui précède que la dématérialisation et la digitalisation des procédures de passation des marchés publics constituent un volet essentiel de la transformation digitale de la commande publique.

### **2.1.2 La digitalisation de la gestion des marchés publics au Maroc**

La digitalisation des procédures administratives est une mutation qui conduit à l'automatisation des démarches bureaucratiques pour améliorer l'accès au service public. Elle inclut, les systèmes de gestion électronique des documents, les portails et les plateformes digitales de services publics en ligne. Ces plateformes permettent la passation des procédures administratives à distance, tout en promouvant la confiance et la coopération avec les différentes parties prenantes (Bertholet & Létourneau, 2017). Elles favorisent en outre l'optimisation de l'interaction avec le citoyen (Wooldridge & Micklethwait, 2014). Dans cette même perspective, la digitalisation des procédures de passation des marchés publics au Maroc a été initiée depuis 2007 pour permettre entre autres, un accès large sans discrimination géographique et une équité au profit des concurrents en termes d'accès à l'information en temps opportun, tout en améliorant la relation de l'acheteur public avec les soumissionnaires. Ce processus s'est déployé progressivement à travers six composantes qui sont réparties sur trois piliers (figure n°1).

**Figure 1.** Les composantes de la digitalisation de la commande publique

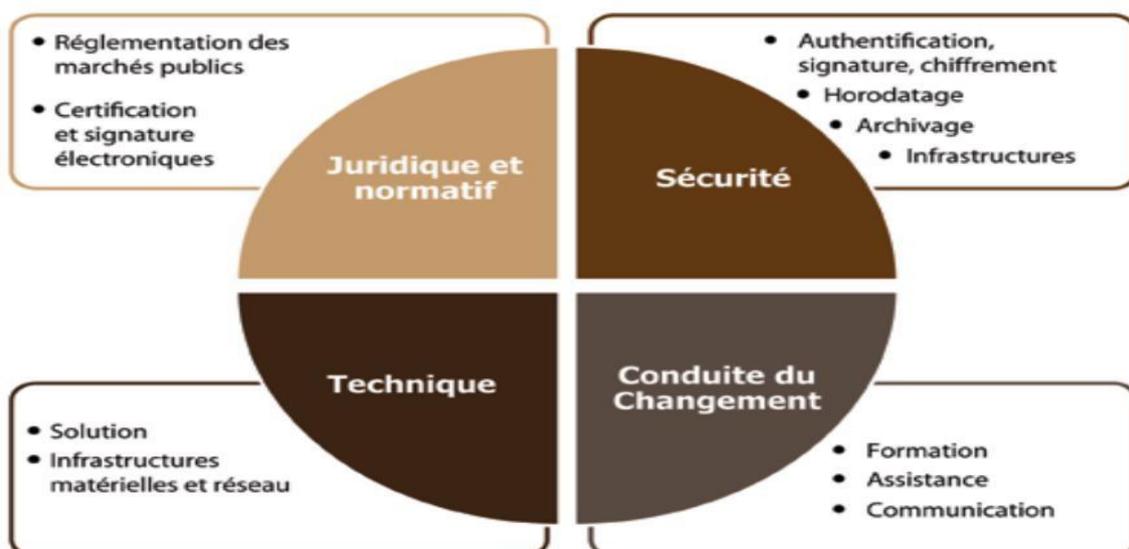


Source : Adaptée de « Revue de la Trésorerie Générale du Royaume n° 9 Août 2012 »

Au-delà de ces réalisations, une réflexion est en cours en vue de la mise en place, à court terme, d'un système électronique permettant à la commission d'examen, d'évaluation et d'attribution des marchés de mener ses activités de manière virtuelle, tout en s'appuyant sur l'interopérabilité avec les systèmes tiers (Bensouda, 2023).

Par ailleurs, l'implémentation réussie de cette transformation repose sur une vision multidimensionnelle composée de quatre chantiers à savoir : le chantier technique, le chantier de sécurité, le chantier de conduite de changement et le chantier juridique (figure n °2).

**Figure 2.** Les chantiers de la digitalisation de la commande publique



Source : Revue de la Trésorerie Générale du Royaume n° 9 Août 2012

## **2.2 La satisfaction des utilisateurs dans le contexte des marchés publics**

L'introduction d'une logique de service orientée vers l'utilisateur a profondément transformé l'approche de la satisfaction des utilisateurs des services publics. Cette partie examine comment cette notion s'est imposée dans le secteur public, avant d'aborder ses implications dans le contexte de la digitalisation des marchés publics.

### **2.2.1 La satisfaction des utilisateurs du service public**

La satisfaction selon Kotler et Keller (2008) est le sentiment de plaisir ou de déception éprouvé par une personne après avoir comparée ses attentes avec la performance réelle d'un produit ou d'un service. En d'autres termes, « *la satisfaction est un jugement selon lequel une caractéristique d'un produit ou d'un service, ou le produit ou le service lui-même, a procuré (ou procure) un niveau agréable d'accomplissement lié à la consommation, y compris des niveaux d'accomplissement insuffisants ou excessifs* » (Oliver, 1997).

La transposition de ce concept au secteur public trouve ses origines des réformes administratives menées entre 1980 et 1990. Ces réformes ont commencé à traiter les citoyens comme des clients ouvrant ainsi une nouvelle ère dans la gouvernance publique axée sur la satisfaction des citoyens. L'objectif de cette nouvelle phase selon Ferlie (1996) est l'alignement de la prestation du service public avec la demande des consommateurs. Il s'agit d'une mutation de la logique bureaucratique vers une considération de l'Etat comme étant une unité de production du service public au profit de ses citoyens tout en les considérant comme des clients (Flynn, 2012 ; Greener, 2012 ; Schedler & Proeller, 2002). Ainsi, les citoyens ont été incités à penser et à se comporter comme des clients des services publics (Van De Walle, 2018). Cela implique qu'ils ont peut-être commencé à s'approcher des services publics en tenant compte de leurs propres exigences et besoins individualistes, en cherchant à maximiser leur satisfaction. Dans cette même logique, la satisfaction à l'égard des services publics est un phénomène complexe, qui combine les attentes, les expériences et les attitudes antérieures des citoyens. Elle peut être analysée d'une part comme le reflet direct de la qualité du service utilisé et d'autre part comme des attitudes plus générales vis-à-vis des pouvoirs publics comme la confiance (Van De Walle, 2018).

### **2.2.2 La satisfaction vis-à-vis de la digitalisation des marchés publics**

La satisfaction à l'égard de la digitalisation des services publics et des procédures administratives, et plus particulièrement dans le contexte des marchés publics, est tributaire de plusieurs facteurs tels que la facilité d'utilisation des plateformes digitales et les possibilités qu'offre cette transformation en termes, d'efficacité, de transparence, de réduction de coûts et de délais, ainsi que la confiance dans le système d'une manière générale. L'étude de ce comportement est d'autant plus intéressante que la digitalisation des services publics devient actuellement une priorité pour de nombreux gouvernements à travers le monde (Alvarenga et al., 2020). La digitalisation d'une administration publique, selon ces auteurs, aura un impact croissant sur les entreprises, et pourra aussi renforcer l'implication des citoyens et stimuler la croissance économique. D'autre part, Bertholet et Létourneau (2017) soulignent le rôle de la transformation digitale dans la modernisation des services publics. Selon ces chercheurs, les nouvelles technologies permettent une amélioration de l'efficacité du service public et une diminution des coûts, tout en offrant une meilleure expérience utilisateur aux citoyens. Ainsi, les services de l'Etat doivent opter pour des plateformes digitales permettant la passation des procédures administratives à distance, tout en promouvant la confiance et la coopération avec les différentes parties prenantes (Bertholet & Létourneau, 2017). Ces plateformes favorisent en

outre la transparence et permettent une optimisation de l'interaction avec le citoyen (Wooldridge & Micklethwait, 2014).

Dans la même ligne de pensée, les effets positifs de ce changement en termes de transparence et de réduction de la corruption ont été mentionnés dans plusieurs rapports de l'OCDE comme « La performance environnementale des marchés publics, vers des politiques cohérentes » en 2003 et « Enhancing Integrity in Public Procurement » en 2008. Ceci se concrétise notamment à travers la réduction des échanges directes entre les différents intervenants, ainsi que la production des enregistrements électroniques de l'ensemble des étapes de la procédure.

S'agissant du contexte marocain, la digitalisation des marchés publics pourrait diminuer les coûts générés suite aux déplacements des concurrents ainsi que les diverses contraintes qui y sont liées. Il s'agit principalement des barrières engendrées par la lourdeur des procédures administratives et le contact physique avec l'administration.

### **3. Méthodologie**

Cet article s'appuie sur une revue de littérature narrative pour synthétiser et interpréter les théories et les modèles existants en relation avec le sujet de la satisfaction des utilisateurs dans le contexte de la digitalisation des marchés publics. Ainsi, cette recherche s'inspire des recommandations de Baumeister et Leary (1997), ainsi que Ferrari (2015) pour avoir une structure scientifique et éviter une sélection arbitraires des études. Dans le même contexte, notre travail repose sur une exploration de la littérature plus flexible et qualitative, tel qu'il a été souligné par (Green et al., 2006). Selon les mêmes chercheurs, cette méthodologie tire ses points forts de sa souplesse contrairement à la revue de littérature systématique qui fait appel à des protocoles standards et rigoureux. Ainsi, cette démarche permet une identification des évolutions conceptuelles et des tendances de la recherche, tout en proposant une interprétation contextualisée et approfondie des divers travaux.

Dans cette optique, nous avons procédé dans un premier temps à la formulation de la problématique de notre sujet de recherche. Ainsi, cette dernière qui porte sur les théories et les modèles qui expliquent la satisfaction des dirigeants des entreprises à l'égard de la digitalisation des marchés publics au Maroc. Les références susceptibles de répondre à cette problématique sont par la suite identifiés en interrogeant deux bases de données bibliographiques (Scopus et Web of science) et un moteur de recherche (Google scholar). Le choix de ces derniers est justifié par les règles d'exhaustivité et de diversités de sources tel que souligné par Webster et Watson (2002). En effet, cette étude s'est appuyée sur un ensemble de mots-clés en français et en anglais comme « digitalisation » ou « transformation digitale » ou « plateforme digitale » et « satisfaction » ou « satisfaction de l'utilisateur » et « marchés publics » ou « commande publique ». Le processus d'interrogation de l'ensemble de bases de données a été enrichi par des opérateurs booléens (ET, OU) et de l'astérisque (\*) pour inclure les différentes variations orthographiques et terminologiques.

A l'issue de cette démarche, une sélection des références bibliographiques a été effectuée sur la base des titres et des résumés pour s'assurer de la cohérence avec la thématique de la satisfaction dans le contexte de la digitalisation. Par la suite, une lecture intégrale des publications a été réalisée pour vérifier leur alignement et leur pertinence par rapport à la problématique de la recherche.

En poursuivant la même démarche, une synthèse des principaux résultats de ces articles a été réalisée, tout en mettant en évidence les cadres théoriques expliquant la satisfaction dans un contexte digital ainsi que les modèles adoptés pour son évaluation. En outre, une adaptation

de ces théories et ces modèles au contexte de la digitalisation des procédures de passation des marchés publics au Maroc a été effectuée.

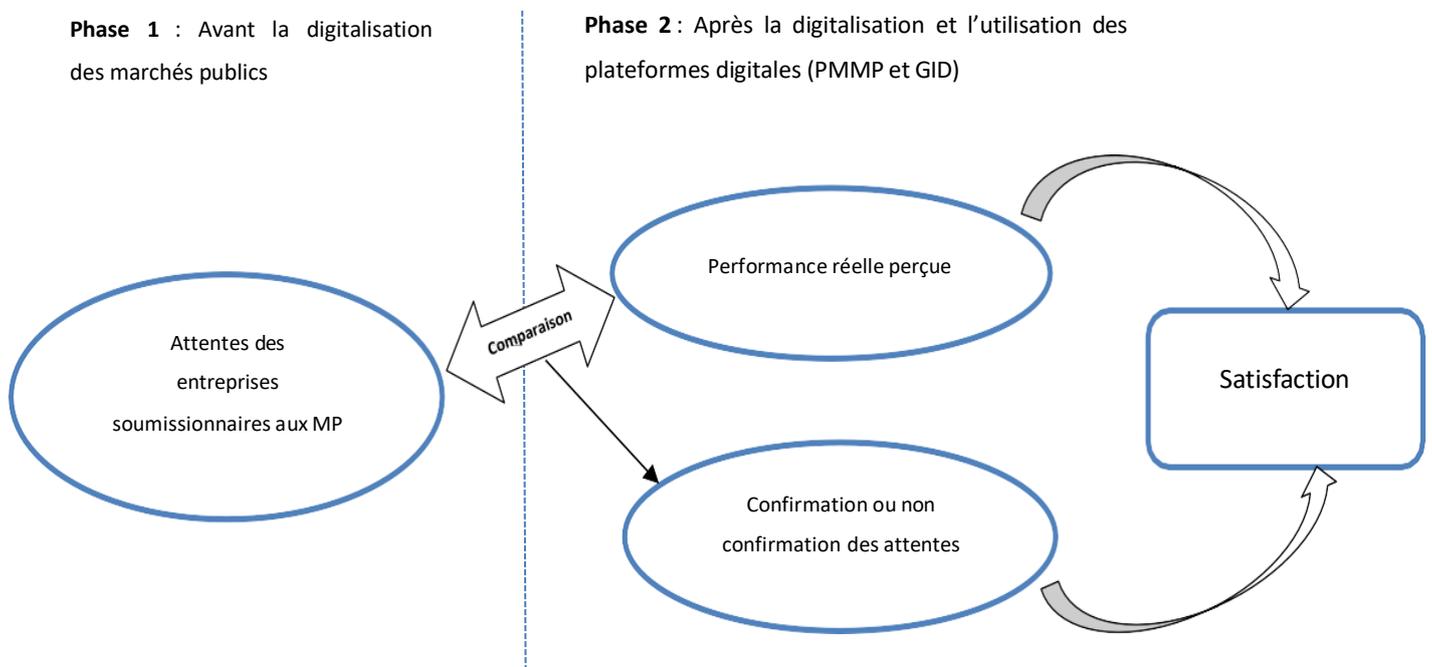
#### 4. Résultats et discussions

##### 4.1 Les fondements théoriques de la satisfaction dans le contexte de la digitalisation des marchés publics

Cette partie s'intéresse à la compréhension du processus de formation de la satisfaction des dirigeants des entreprises à l'égard de la digitalisation des marchés publics. Elle mobilise la théorie de la non confirmation des attentes pour expliquer comment les attentes initiales des utilisateurs se traduisent en niveaux de satisfaction après l'usage des plateformes digitales dédiées à la commande publique.

###### 4.1.1 Théorie de la non confirmation des attentes

La théorie de la non confirmation des attentes, initiée par Richard L. Oliver en 1980, soutient que les jugements de satisfaction sont formés par un processus cognitif reliant les attentes antérieures à la performance perçue et la confirmation ou la non confirmation des attentes par rapport à la performance. Cette théorie a connu une application dans le domaine de la satisfaction par rapport au service public par plusieurs chercheurs (James, 2009 ; James & Moseley, 2014 ; Morgeson, 2012 ; Poister & Thomas, 2011 ; Van Ryzin, 2006). En effet, il s'agit dans notre contexte de procéder à une comparaison, d'une part, entre les attentes des dirigeants des entreprises soumissionnaires aux marchés publics, en termes de simplification de procédure, de transparence, d'efficacité et de réduction de délais et de coûts avant la digitalisation et d'autre part les performances perçues après l'utilisation des plateformes digitales (PMMP et GID). Ainsi, la satisfaction sera atteinte si les attentes antérieures sont confirmées ou dépassées par rapport aux performances réelles.



**Figure 3.** Modèle préliminaire de l'application de la théorie de la non confirmation des attentes à la satisfaction dans le contexte de la digitalisation des marchés publics.

Source : Auteurs

## 4.2 Les modèles de mesure de la satisfaction

Cette partie présente deux modèles utilisés pour l'évaluation de la satisfaction dans un environnement digital. Le modèle SERVQUAL, basé sur la qualité de service perçue, et le modèle KANO, fondé sur la classification des attributs du service, permettent de structurer l'analyse des dimensions essentielles de l'expérience utilisateur dans le cadre des marchés publics digitalisés.

### 4.2.1 Le modèle SERVQUAL

Le modèle SERVQUAL a été développé par Parasuraman et al. en 1988 pour mesurer la qualité du service perçue par les utilisateurs. Il est composé de 22 items répartis sur cinq dimensions à savoir : la tangibilité (éléments physiques du service), la fiabilité, la réactivité (le délai de réponse et de résolution des problèmes), l'assurance (aptitude à instaurer un climat de confiance et de sécurité) et l'empathie (capacité de personnaliser le service en fonction des besoins). Ces dimensions ont été appliquées par Kim et al. (2019) et Meng et al. (2019) dans le domaine de services de santé en ligne pour évaluer l'intention de continuer l'utilisation des applications mobiles. Dans le même contexte, ce modèle a été adopté par Shabani et al. (2022) pour étudier l'impact de la digitalisation sur la qualité des services et la satisfaction des clients dans le secteur bancaire.

En effet, la qualité d'un service se mesure en procédant à une comparaison entre les attentes et la performance objective perçue après l'utilisation du service. Ainsi, ce modèle fournit un cadre théorique pour évaluer la qualité du service digitalisé dans le cadre des marchés publics offerts aux entreprises. Cette mesure de la qualité perçue constituera un élément pour l'étude de la satisfaction. Cette dernière est expliquée par les écarts qui peuvent exister entre les attentes et les perceptions réelles après l'utilisation des plateformes digitales (PMMP et GID) par les entreprises soumissionnaires aux marchés publics, et ce en fonction des différents items qui décrivent les cinq dimensions évoquées précédemment.

**Tableau 1.** Adaptation du modèle SERVQUAL à la digitalisation des marchés publics.

| <b>Dimensions</b> | <b>Description</b>   |
|-------------------|--|
| Tangibilité       | Interface, désigne, fonctionnalités, guides d'utilisateurs, ...  |
| Fiabilité         | Stabilité des plateformes (fonctionnement sans panne), Informations à jour au temps opportun (Publication des avis et des résultats des appels à la concurrence) |
| Réactivité        | Rapidité et efficacité de traitement des requêtes et des réclamations des utilisateurs   |
| Assurance         | Compétences techniques de l'équipe chargé de l'assistance, la confidentialité et la clarté   |
| Empathie          | Personnalisation de l'accès et de navigation en fonction des besoins des utilisateurs  |

*Source : Auteurs*

### 4.2.2 Le modèle KANO

Le modèle KANO classe les attributs d'un service en fonction de leur impact sur la satisfaction (Kano et al., 1984). Ces attributs sont divisés selon ces auteurs en cinq catégories :

- Les attributs de base : ils sont considérés comme acquis et leur absence engendre une forte insatisfaction.

- Les attributs de performance : ces sont les performances du service dont l'amélioration entraîne une augmentation proportionnelle de la satisfaction.
- Les attributs attractifs : sont ceux qui impliquent une forte satisfaction en cas de leur présence, alors que leur absence ne donne pas lieu à un mécontentement.
- Les attributs indifférents : ce sont des attributs dont l'absence ou la présence n'exercent pas un impact significatif sur la satisfaction.
- Les attributs inversés : lorsqu'ils sont présents, ces caractéristiques peuvent même provoquer une insatisfaction.

A ce propos, on va essayer de classer et de décrire les attributs et les fonctionnalités des deux plateformes digitales dédiés à la gestion des marchés publics (PMMP et GID) en se basant sur ce modèle. (Tableau n°2)

**Tableau 2.** Adaptation du modèle KANO à la digitalisation des marchés publics.

| <b>Attributs</b>             | <b>Description</b>   |
|------------------------------|--|
| Les attributs de base        | La sécurité et la fiabilité  |
| Les attributs de performance | La rapidité et l'efficacité  |
| Les attributs attractifs     | Fonctionnalités innovantes comme les applications mobiles, les outils de l'intelligence artificielle et une navigation personnalisée |
| Les attributs indifférents   | Individualisation des couleurs et thèmes des plateformes   |
| Les attributs inversés       | Les notifications et les blocages relatifs à la sécurité et aux mises à jour   |

*Source : Auteurs*

## 5. Conclusion

La digitalisation de la gestion des marchés publics au Maroc constitue une transformation innovante dans la réforme de la commande publique. Cette mutation constitue un moteur incontournable pour l'amélioration de l'efficacité et de la transparence des procédures de passation des marchés publics. C'est un tournant essentiel pour s'adapter aux exigences des entreprises en matière de nouvelles technologies, et une réponse à leurs besoins en matière de rapidité, de sécurité et de réduction de coûts et de délais.

En effet, à travers le présent travail, nous avons essayé d'explorer la littérature pour comprendre la digitalisation des marchés publics au Maroc et la satisfaction des dirigeants des entreprises soumissionnaires. Pour ce faire, nous avons essayé dans un premier temps de passer en revue la littérature pour clarifier les notions de la digitalisation et de la satisfaction, tout en inscrivant ces deux concepts dans le cadre des marchés publics. Ainsi, la digitalisation fait référence à l'adoption des technologies et des plateformes digitales tout au long du processus de la gestion des marchés publics. La satisfaction quant elle renvoi aux perceptions des utilisateurs, notamment les dirigeants des entreprises, lors de l'adoption de ces technologies.

Par la suite, l'accent a été mis sur l'objectif principal de cette étude à savoir les fondements théoriques de la satisfaction ainsi que les modèles permettant son évaluation. Dans cette même perspective, les cadres théoriques identifiés ont été adaptés à la digitalisation des marchés publics au Maroc afin d'évaluer leur pertinence par rapport au contexte étudié. En effet, la théorie de la non confirmation des attentes représente un cadre théorique pour comprendre le

processus de construction de la satisfaction des dirigeants des entreprises vis-à-vis de l'utilisation des deux plateformes digitales dédiées aux marchés publics (PMMP et GID). Ainsi, la satisfaction dans notre contexte est le résultat de deux éléments : la confirmation ou la non confirmation des attentes antérieures et les performances réelles perçues après la digitalisation. De plus, SERVAQUAL représente un modèle de mesure de la qualité de service rendu à travers les deux plateformes digitales en fonction des cinq dimensions du modèle (la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie). Le modèle Kano quant à elle offre un cadre pour comprendre la satisfaction par rapport aux différents attributs de cette digitalisation.

La digitalisation des marchés publics constitue un changement radical dans le domaine de la gestion de la commande publique. C'est une transformation qui impacte la satisfaction des soumissionnaires à travers l'amélioration de la transparence et la réduction de coûts et de délais. Cependant le succès de cette mutation nécessite l'engagement de l'ensemble des acteurs impliqués. En d'autres termes et d'un point de vue global, on peut avancer que la réussite de la transformation digitale de l'administration publique est tributaire de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes. Cette réussite est susceptible d'améliorer la qualité du service rendu permettant ainsi la satisfaction des exigences des usagers.

## Bibliographie

- [1] Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14),5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
- [2] Bensouda, N. (2023). Journée d'information et d'échange sur la réforme des marchés publics : Rapport introductif.
- [3] Bertholet, C., & Létourneau, L. (2017). *Ubérisons l'État : Avant que d'autres ne s'en chargent*. Armand Colin.
- [4] Cordella, A., & Paletti, A. (2018). ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Information Polity*, 23(2), 125-141. <https://doi.org/10.3233/IP-170061>.
- [5] Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- [6] Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press, USA.
- [7] Flynn, N. A., Alberto. (2012). *Public sector management*. Sage publications.
- [7] Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>.
- [8] Greener, I. (2012). *Public management*. Bloomsbury Publishing.
- [9] Grosso, M., & Moïsé, E. (2003). *Transparency in Government Procurement : The Benefits of Efficient Governance and Orientations for Achieving IT*. *OECD Papers*, 3(3).
- [10] Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In R. D. Galliers, D. E. Leidner, & B. Simeonova (Eds.), *Strategic Information Management* (5e éd., p. 151-173). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-7>.
- [11] James, O. (2009). Evaluating the expectations disconfirmation and expectations anchoring approaches to citizen satisfaction with local public services. *Journal of public administration research and theory*, 19(1), 107-123.

- [12] James, O., & Moseley, A. (2014). Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? Field experiments with absolute and relative performance information. *Public Administration*, 92(2), 493-511.
- [13] Kano, N., Seraku, N., Takahashi, S., & Tsuji, F. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal Of the Japanese Society for Quality Control*.
- [14] Kim, K.-H., Kim, K.-J., Lee, D.-H., & Kim, M.-G. (2019). Identification of critical quality dimensions for continuance intention in mHealth services: Case study of onecare service. *International Journal of Information Management*, 46, 187-197. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.008>.
- [15] Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing management*. Prentice Hall.
- [16] Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
- [17] Liu, F., Ngai, E., & Ju, X. (2019). Understanding mobile health service use: An investigation of routine and emergency use intentions. *International Journal of Information Management*, 45, 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.004>.
- [18] Meng, F., Guo, X., Peng, Z., Zhang, X., & Vogel, D. (2019). The routine use of mobile health services in the presence of health consciousness. *Electronic Commerce Research and Applications*, 35, 100847. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100847>.
- [19] Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- [20] Morgeson, F. V. (2012). Expectations, disconfirmation, and citizen satisfaction with the US federal government: Testing and expanding the model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 289-305.
- [21] Neupane, A., Soar, J., Vaidya, K., & Yong, J. (2012). Role of public e-procurement technology to reduce corruption in government procurement. the 5th international public procurement conference (IPPC5), University of Southern Queensland.
- [22] OCDE. (2018). *Revue du gouvernement numérique du Maroc : Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264299917-fr>.
- [23] Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill. <https://books.google.co.ma/books?id=iCeQQgAACAAJ>.
- [24] Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.
- [25] Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. *Proceedings of the International Conference on Information Systems - Exploring the Information Frontier, ICIS 2015, Fort Worth, Texas, USA, December 13-16, 2015*. <http://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/GeneralIS/5>.
- [26] Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>.
- [27] Poister, T. H., & Thomas, J. C. (2011). The effect of expectations and expectancy confirmation/disconfirmation on motorists' satisfaction with state highways. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 601-617.
- [28] Salgues, B. (2018). *Société 5.0: Industrie du futur, technologies, méthodes et outils (Vol. 1)*. ISTE Group.

- [29] Schedler, K., & Proeller, I. (2002). *The New Public Management*. New public management: Current trends and future prospects, 163.
- [30] Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>.
- [31] Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>.
- [32] Shabani, L., Behluli, A., Qerimi, F., Pula, F., & Dalloshi, P. (2022). The Effect of Digitalization on the Quality of Service and Customer Loyalty. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1274-1289. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-04>.
- [33] Spremic, M. (2017). Governing digital technology – how mature IT governance can help in digital transformation? 2.
- [34] Van de Walle, S. (2018). Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 227-241.
- [35] E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 227-241). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_11](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11).
- [36] Van Ryzin, G. G. (2006). Testing the expectancy disconfirmation model of citizen satisfaction with local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 599-611.
- [37] Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- [38] Venkatesh, V. (2022). Adoption and use of AI tools: A research agenda grounded in UTAUT. *Annals of Operations Research*, 308(1-2), 641-652. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03918-9>.
- [39] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- [40] Wooldridge, A., & Micklethwait, J. (2014). *The Fourth Revolution: The Global Race to Reinvent the State*. Penguin Books Limited. <https://books.google.co.ma/books?id=ZRUIAwAAQBAJ>.