



**HAL**  
open science

# **La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique The Digital Transformation of Public Administration: A Systematic literature review**

Adil Khalil Ibrahim, Abdelhay Benabdelhadi

## **► To cite this version:**

Adil Khalil Ibrahim, Abdelhay Benabdelhadi. La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique The Digital Transformation of Public Administration: A Systematic literature review. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2021, <10.5281/zenodo.5528289>. <hal-03372151>

**HAL Id: hal-03372151**

**<https://hal.science/hal-03372151v1>**

Submitted on 9 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique

### The Digital Transformation of Public Administration: A Systematic literature review

**Adil Khalil Ibrahim, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations  
École Nationale de commerce et de Gestion  
Université ibn Tofail de Kenitra, Maroc*

**Abdelhay Benabdelhadi, (Enseignant-Chercheur, PES)**

*Laboratoire de Recherche en Science de Gestion des Organisations  
École Nationale de commerce et de Gestion  
Université ibn Tofail de Kenitra, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	École Nationale de Commerce et de Gestion Boite postale 1420 Université Ibn Tofail Maroc (Kenitra) 14000 +212 5 37 32 94 21/22 adil.khalilibrahim@uit.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Khalil Ibrahim, A., & Benabdelhadi, A. (2021). La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 579-591. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5528289">https://doi.org/10.5281/zenodo.5528289</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5528289**

**Received:** September 01, 2021

**Published online:** September 29, 2021

## **La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique**

### **Résumé :**

Durant les dernières années, plusieurs gouvernements se sont orientés vers le digital comme phénomène leur permettant de fournir des services numériques aux usagers facilitant l'accès à l'information et simplifiant les procédures administratives dans le but de rapprocher le citoyen de l'administration publique. Dans une optique d'apprécier les avantages de la transformation digitale, la mise en place d'une stratégie accompagnant les administrations dans leurs processus de digitalisation est nécessaire. C'est ainsi que les gouvernements ont adopté des plans d'action et créé des instances de suivi de la stratégie de transformation digitale afin de piloter au mieux ce changement révolutionnaire du secteur public. Ce papier vise à établir une synthèse de la revue de la littérature systématique sur le phénomène de la transformation digitale et de l'e-gouvernement, d'analyser les facteurs influençant cette transformation et d'identifier les obstacles qui peuvent survenir au cours du processus de digitalisation empêchant ainsi les organisations d'apprécier l'efficacité et l'efficacité de cette transformation.

Les recherches réalisées démontrent qu'il existe plusieurs prérequis et déterminants à la réussite de la transformation digitale de l'administration (confiance, sensibilisation, adoption, agilité...etc). La transformation digitale des administrations publiques permettrait en effet à l'état d'intégrer le citoyen comme acteur influençant la réorientation de la vocation des gouvernements, le centrage sur la satisfaction de l'utilisateur des services publics aide les administrations à personnaliser les services numériques fournis en fonction des besoins identifiés chez les usagers. Enfin la stratégie de digitalisation adoptée doit tenir compte du contexte du pays (juridique, infrastructure, Organisationnelle...etc) afin d'adopter la stratégie organisationnelle adéquate pour la réussite du chantier de digitalisation et la création d'une valeur publique.

**Mots clés :** Transformation digitale, E-gouvernement, Administration en ligne, Stratégie digitale

**Classification JEL:** O32 ; O38

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract :**

In recent years, many governments have turned to digital as a phenomenon that allows them to provide digital services to users, facilitating access to information and simplifying administrative procedures in order to bring the citizen closer to the public administration

In order to appreciate the benefits of digital transformation, it is necessary to implement a strategy to support administrations in their digitalization process. This is why governments have adopted action plans and created monitoring bodies for the digital transformation strategy in order to better manage this revolutionary change in the public sector.

This paper aims to synthesize the systematic literature review of the phenomenon of digital transformation and e-government, to analyze the factors influencing this transformation and to identify the obstacles that may arise during the process of digitalization, thus preventing organizations from appreciating the effectiveness and efficiency of this transformation.

The research carried out shows that there are several prerequisites and determinants for the success of the digital transformation of the administration (trust, awareness, adoption, agility...). The digital transformation of public administrations would indeed allow the state to integrate the citizen as an actor influencing the reorientation of the vocation of governments, the focus on the satisfaction of the user of public services helps the administrations to customize the digital services provided according to the needs identified among users. Finally, the digitalization strategy adopted must take into account the country's context (legal, infrastructure, organizational, etc.) in order to adopt the appropriate organizational strategy for the success of the digitalization project and the creation of public value.

**Keywords:** Digital transformation, E-government, E-government, Digital strategy

**JEL Classification :** O32 ; O38

**Paper type:** Theoretical Research

## **1. Introduction :**

Au cours des dernières années, les gouvernements du monde entier ont modernisé leurs administrations et se sont engagés dans des initiatives d'un gouvernement électronique permettant d'améliorer la qualité des services publics, la transparence et la responsabilité, la rentabilité de la prestation de services et du fonctionnement du gouvernement et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Le gouvernement électronique permet à l'administration d'interagir plus rapidement avec les usagers, d'utiliser divers de communication pour une information complète et transparente, de simplifier les procédures administratives et réduire les coûts, et aussi de fournir à l'aide de la participation des citoyens usagers, des services personnalisés répondant à leurs besoins favorisant ainsi la démocratie et la bonne gouvernance. Afin de bénéficier de ces avantages qu'offre le e-gouvernement (e-gov), il est nécessaire d'adopter la bonne stratégie de transformation digitale pour réaliser de la valeur publique et apprécier la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (Mergel et al., 2019). A cet effet, la refonte des réformes administratives est essentielle pour moderniser la fonction des administrations publiques et passer à un modèle managérial intégrant le citoyen usager au centre de la gestion publique. C'est ainsi que l'utilisation des TIC a transformé le citoyen comme un consommateur des services publics avec des exigences et des attentes vis-à-vis de l'administration numérique.

Les styles de leadership, les processus décisionnels, les modes d'organisation, les prestations de services, et les concepts de citoyenneté doivent changer et améliorer en répondant aux attentes du phénomène d'e-gouvernement. (Gil-Garcia et al., 2018). Les gouvernements doivent adapter donc leurs modes d'organisations en s'orientant vers un style de management faisant participer l'ensemble des parties prenantes de l'e-gov dans le développement d'un cadre d'interaction entre le contexte, la gestion, la dynamique de collaboration, la technologie et la performance

Dans une optique de s'approprier la digitalisation, l'identification des axes stratégiques et défis à relever est une étape essentielle pour contextualiser la cartographie de digitalisation à la culture organisationnelle du gouvernement de chaque pays en faisant appel aux pratiques du Nouveau Management Public (NMP) pour favoriser la transformation digitale dans les organisations publiques. En effet, la transformation digitale est un processus qui s'inscrit dans la durabilité, une étude globale du contexte du pays (juridique, infrastructure IT, économique...etc) en amont permet d'identifier les axes stratégique du plan de digitalisation de l'administration publique et qui permettra au gouvernement d'offrir un service numérique performant, répondant au besoin de l'utilisateur afin de développer une relation de confiance entre administration et citoyen usager favorisant la cocréation de la valeur publique.

L'objectif de cet article est de réaliser une revue de littérature systématique des recherches liées à la transformation digitale de l'administration publique afin de pouvoir ressortir les concepts clés liés au sujet. Ainsi, nous allons effectuer une recherche exploratoire dans un premier temps afin de relever les concepts pertinents liés à notre sujet et les références sélectionnées. Dans un second temps, une analyse des cadres recherches existantes sera effectué en profondeur afin de déterminer les variables clés impactant et influençant la transformation digitale de l'administration publique. Enfin, nous conclurons avec la discussion des recherches étudiées et proposerons un cadre théorique pour une bonne intégration de l'administration publique dans la sphère digitale et numérique.

## **2. Revue de littérature systématique :**

Notre travail a débuté par une recherche d'un ensemble de mots clés en anglais lié à la transformation digitale de l'administration publique et à l'e-gouvernement principalement sur plusieurs bases de données (Cairn, Sciencedirect, Springer, Google scholar), après une

première recherche exploratoire, nous avons observé que la base de données Scopus est la plus riche pour notre domaine de recherche et propose des références pertinentes et diversifiées sur l'e-gouvernement et l'administration digitale. Nous avons donc choisi d'extraire l'ensemble des métadonnées de la base Scopus. La recherche avec les mots clés (E-gouvernement, Transformation digitale administration, Administration numérique) nous a permis de retrouver 2950 résultats. A l'aide d'une recherche avancée, on a limité notre recherche aux articles publiés durant les 5 dernières années afin de suivre l'évolution des modèles théoriques étudiés pour notre sujet de recherche, nous avons filtré la catégorie du domaine de recherche en se limitant aux articles relevant des sciences économiques, et du management des organisations, pour recenser au final 129 articles.

### 2.1. Revue de littérature systématique exploratoire :

L'ensemble des références sélectionnées ont été importées sur le logiciel ZOTERO afin de pouvoir commencer une revue exploratoire de l'ensemble des documents. Sur les 129 articles, nous constatons qu'un grand nombre d'articles a été publié durant les années 2020 et 2021 (80 articles soit 62% de nos références), on peut constater que le sujet de l'administration numérique a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs durant cette période, cela peut s'expliquer par la situation de crise sanitaire déclenchée par le COVID 19 et qui a nécessité la bascule vers les services numériques. En passant en revue les titres, les mots clés, et les résumés de chaque document pour identifier au final 18 articles pertinents à notre revue de littérature systématique qui feront l'objet d'une analyse approfondie. Afin d'effectuer une analyse plus approfondie des références sélectionnées, et après avoir procédé à une lecture intégrale des 18 articles, nous avons utilisé le logiciel NVIVO, en important la bibliothèque de recherche depuis ZOTERO, un ensemble de requêtes a été exécutés et nous a permis de ressortir le nuage des mots les plus cités dans les articles, les principaux thèmes abordés (e-gouvernement, Management, services usager...etc), à partir de ces données, nous avons effectué une requête d'une matrice condensée depuis NVIVO, qui nous a permis de croiser entre les différents thèmes et les différents auteurs afin de mieux analyser les idées évoquées dans les documents étudiés lors de notre recherche.

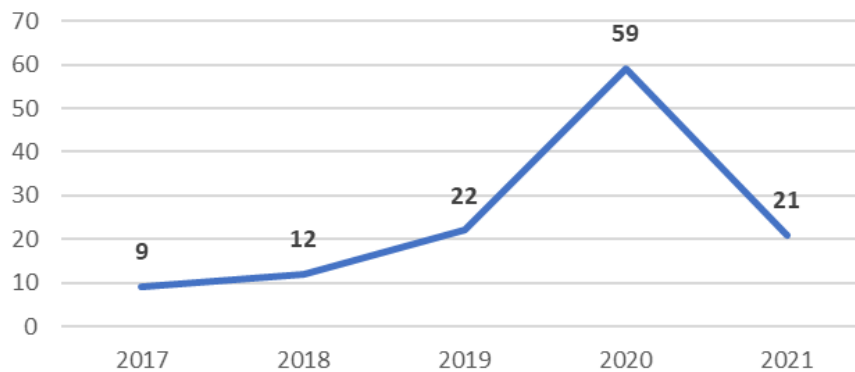
Figure 1 : Nuage de mots



Source : Auteur

Le nuage de mots obtenu à l'aide de NVIVO nous laisse constater que les mots les plus fréquents dans les 18 articles sont : services, gouvernement, management, information, citoyens, Satisfaction...etc

**Figure 2 : Références collectées par année de publication**



*Source : Auteur*

### **2.2. Revue de littérature systématique approfondie :**

L'analyse approfondie des références sélectionnées nous a permis d'établir un tableau synthétisant les principales données des articles sélectionnés (Auteurs, Année, Revue, Titre de l'article, Méthode) (Tableau 2) et ainsi structurer les résultats et conclusions des auteurs.

À travers une analyse de l'évolution de la littérature sur le gouvernement numérique et une enquête sur le terrain, Alvarenga et al. (2020) ont conclu que la gestion des connaissances est un facteur essentiel à la réussite de la transformation numérique dans l'organisation publique du fait qu'elle aiderait à fournir la stratégie et les techniques globales de rendre les connaissances plus utilisables et accessibles et de les maintenir à jour. De leur côté, Alzahrani et al. (2017) ont pu identifier à travers leur recherche 3 facteurs techniques qui contribuent fortement au succès des projets numériques à savoir, la qualité de l'information, qualité du service et qualité du système. Selon eux, l'adoption de l'e-gouvernement est influencée par la satisfaction des citoyens et leur intention d'utiliser les services d'e-gouvernement. En effet, l'expérience de l'utilisateur est un déterminant du niveau de confiance dans le gouvernement électronique. Joshi & Islam (2018) soulignent eux aussi l'importance de l'expérience de l'utilisateur et affirment qu'un processus d'assimilation détaillé de la stratégie de digitalisation aux parties prenantes contribue au développement durable du e-gov et permet aux administrations d'améliorer la mise en œuvre des services numériques. L'accessibilité agile des e-services est une variable indépendante qui influence l'intention des utilisateurs d'adopter des services d'administration en ligne. La confiance et la sensibilisation impactent la décision des utilisateurs d'adopter les services d'e-gouvernement. Par le biais d'une revue systématique réalisée par Leão & Canedo (2018) sur la numérisation des services par les gouvernements de plusieurs pays, ces derniers constatent que la participation du citoyen dans la stratégie de transformation numérique est essentielle pour que le gouvernement parvienne à apprécier l'efficacité des services numériques proposés. Le cadre conceptuel proposé par Leão & Canedo (2018) est axé sur le citoyen, depuis l'identification de son besoin jusqu'à sa participation à l'amélioration des services digitaux de l'administration publique. En effet, et après l'étude du modèle conceptuel d'utilisabilité des services gouvernementaux numériques dans le contexte de la Malaisie, Naswir et al. (2019) approuvent que la satisfaction et le centrage sur le citoyen soient pertinents et significatifs pour la facilité d'utilisation perçue du gouvernement numérique. En complément, l'efficacité est un facteur important dans la fourniture de services publics numériques, car elle permet de déterminer le degré de réponse des services publics numériques quant aux attentes des utilisateurs (Naswir et al. 2019).

Dans ce même contexte, Edelman, & Mergel (2021) ont démontré que malgré l'implication de plusieurs acteurs dans les processus de coproduction, les principaux

utilisateurs impliqués sont les citoyens et les administrateurs publics eux-mêmes. L'implication des administrations publiques repose sur deux facettes particulières : premièrement, fournir les services et les informations dont les citoyens ont besoin, et deuxièmement, encourager les citoyens à participer à la coproduction des services numériques par le biais d'échanges d'idées. Cependant, la mise en œuvre de la coproduction numérique nécessite des tests pour s'assurer de la facilité d'utilisation, de la sécurité et de la confiance dans les outils numériques, mais aussi pour s'assurer de la qualité de ces outils (Edelmann, & Mergel, 2021). La qualité de ces services numériques et les facteurs influant le degré de cette qualité a été étudiée par Gabryelczyk, R. (2020) qui identifie trois variables influençant la qualité des services en ligne, la qualité de l'information, la qualité du système et la qualité du service en mettant l'accent sur la clarté des informations relatives à l'administration en ligne. Ainsi, la sécurité et la stabilité sont deux prérequis essentiels pour garantir la sécurité et la confidentialité des informations des utilisateurs afin de renforcer la confiance de la population dans l'utilisation des systèmes d'administration en ligne, la perception de la qualité des services gouvernementaux en ligne a donc une influence significative sur la satisfaction du public (Gabryelczyk, R., 2020).

En explorant d'autres dimensions liées à la transformation digitale de l'administration publique, Das et al. (2017) constatent que le PIB et l'infrastructure TIC sont des prédicteurs cohérents de la maturité de l'e-gouvernement. La maturité de l'e-Gouvernement d'un pays augmente avec la croissance de son capital humain et de sa gouvernance. Il y'a donc un lien étroit entre la richesse et la maturité de l'administration en ligne, car le développement des services numériques reste une affaire coûteuse, ce qui permet aux nations les plus riches de dominer la plupart des classements d'administration en ligne.

Mergel et al (2019) définissent la transformation numérique est un processus fortement influencé par des facteurs externes, tels que l'utilisation des nouvelles technologies par les parties prenantes, il est nécessaire de considérer la transformation numérique comme une approche organisationnelle globale qui nécessite des ajustements fréquents de ces processus pour garantir une transformation numérique durable des gouvernements. La pression qu'elle soit interne ou externe influence la façon dont la transformation numérique est réalisée, car les pressions externes entraînent la numérisation des services et des processus alors que les pressions internes initient un changement plus holistique de l'organisation, comme le changement de la culture organisationnelle. À travers une étude de Gil-Garcia et al. (2018) sur la relation entre la transformation digitale du gouvernement et les principes du management public. Les auteurs démontrent que le gouvernement digital et le management public varient sur plusieurs dimensions et partagent également d'importantes similitudes.

Le gouvernement numérique en tant que phénomène implique de nouveaux styles de leadership, de nouveaux processus décisionnels, de nouvelles formes d'organisation et de prestation de services, et de nouveaux concepts de citoyenneté. Une réforme de l'administration publique et une modernisation de ses procédures est donc un impératif pour la réussite de l'e-gouvernement, cette réussite dépend de la culture organisationnelle et de la réticence des différents acteurs à l'adaptation aux pratiques digitalisées (Ouajdouni et al. 2020). Les auteurs concluent que la mise en place des technologies nouvelles et l'adaptation de leurs utilisations à l'utilisateur permettent de profiter au maximum des opportunités prodiguées par l'administration digitale. Par contre, Dobrolyubova, E., (2021) dont la recherche vise à mesurer les résultats de la numérisation du gouvernement et identifier les principales limites, juge que les approches actuelles ne reflètent pas l'impact de la numérisation de l'administration sur toutes les parties prenantes et tendent à se concentrer sur les effets positifs de la transformation numérique négligeant la gestion des risques du processus.

Pour réussir la transformation numérique, il est nécessaire de développer et de mettre en œuvre un cadre de mesure équilibré reflétant l'influence de la numérisation sur l'efficacité et l'efficience des services publics. Un cadre de mesure qui accompagnerait le phénomène de transformation digitale dans toutes ses étapes telles qu'ils ont été identifiés par Fadwa & Ez-zohra (2019) et qui sont au nombre de quatre, les trois premières : la phase d'information, la phase d'interaction et la phase de transaction représentent des étapes de changement mineur. La quatrième phase est idéale pour l'intégration totale des services intraorganisationnels et interorganisationnelle. Toutes les recherches faites sur la transformation digitale ont la finalité d'apprécier l'efficacité et l'efficience du numérique à travers la participation des parties prenantes dans le processus, Jarke, J. (2021) ont étudié les concepts clés relatifs à la cocréation de services publics numériques et analysé comment les différentes approches participatives influencent le degré de participation de l'utilisateur à la cocréation des services publics numériques. Selon eux, les activités de cocréation conduisent à des collaborateurs intégrant le processus de transformation digital, capable de produire de nouvelles connaissances qui vont participer à la réussite de la digitalisation de l'administration publique, cependant, le plus grand défi que représente l'utilisation des approches de co-conception comme point de départ pour la cocréation de services publics numériques est que les études de conception sont généralement basées sur des projets à terme, ce qui n'est pas le cas de la transformation digitale de l'administration publique qui s'inscrit dans la durabilité.

**Tableau 1 : Synthèse des sources de la revue de littérature**

<b>Auteurs</b>	<b>Titre de l'article</b>	<b>Année</b>	<b>Revue</b>	<b>Méthode</b>
Alvarenga et al.	Digital transformation and knowledge management in the public sector	2020	Sustainability	Méthode quantitative
Alzahrani et al.	Analyzing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework	2017	International Business Review	Revue de littérature systématique
Attour & Chaupain-Guillot	Digital Innovations in Public Administrations: Technological or Policy Innovation Diffusion?	2020	Journal of Innovation Economics & Management	Méthode quantitative
Das et al.	A longitudinal study of e-government maturity	2017	Information and Management	Méthode quantitative
Dobrolyubova, E.	Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward	2021	NISPAcee Journal of Public Administration and Policy	Méthode quantitative
Edelmann, & Mergel	Co-production of digital public services in Austrian public administration	2021	Administratives sciences journal	Méthode qualitative
Fadwa & Ez-zohra,	Etude Des Déterminants De L'usage Des Services De L'administration Électronique Par Le Citoyen : Revue De Littérature	2019	European Scientific Journal ESJ	Revue de littérature systématique
Gabryelczyk, R.	Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations	2020	Information Systems Management	Méthode mixte
Gil-Garcia et al.	Digital government and public management research: finding the crossroads	2018	Public Management Review	Revue de littérature
Jarke, J.	Co-creating digital public services	2021	Public Administration and Information Technology	Revue de Littérature Systématique
Joshi & Islam	E-government maturity model for sustainable E-government services from the perspective of developing countries	2018	Sustainability	Méthode quantitative

Leão & Canedo	Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven: A systematic literature review	2018	Information journal	Méthode quantitative
Mergel et al	Defining digital transformation: Results from expert interviews	2019	Government Information Quarterly	Méthode mixte
Naswir et al.	Towards a conceptual model to evaluate usability of digital government services in Malaysia	2019	International Journal of Advanced Computer Science and Applications	Méthode quantitative
Ouajdouni et al.	Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux	2020	European Scientific Journal ESJ	Revue de littérature
Pavlyutenkova, M. Y.	Electronic government vs digital government in the context of digital transformation	2019	Monitoring Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny	Méthode mixte
Skargren, F.	What is the point of benchmarking e-government? An integrative and critical literature review on the phenomenon of benchmarking e-government	2020	Information Polity	Méthode quantitative
Ziyadin et al	Digital Modernization of the System of Public Administration: Prerogatives and Barriers	2020	EDP Sciences	Méthode quantitative

*Source : Auteur*

### 3. Discussions des résultats obtenus :

L'introduction de l'administration numérique a un impact positif sur l'équilibre des intérêts de toutes les parties prenantes (Ziyadin et al., 2020). Plusieurs pays ont donc intégré le phénomène d'e-gouvernement, mais pour réussir la transformation numérique du gouvernement, il est nécessaire de développer et de mettre en œuvre un cadre de mesure équilibré reflétant l'influence de la numérisation sur l'efficacité et l'efficience des services publics. (Dobrolyubova, 2021). Le e-gouvernement inclue plusieurs parties prenantes, les citoyens et les administrateurs publics sont jugés les plus impliqués dans la réussite de la transformation digitale et sa durabilité (Edelmann & Mergel, 2021). Selon Edelmann et Mergel, l'implication des administrations publiques repose sur la mise en œuvre des services numériques répondant aux besoins des citoyens et aussi fournir les cadres de coproduction qui permettent aux citoyens de participer et d'être acteurs du développement de l'administration digitale. Joshi & Islam, 2018 soutiennent cette idée en affirmant que le processus d'assimilation détaillé de la stratégie de digitalisation aux parties prenantes contribue au développement durable du e-gov et permet aux administrations d'améliorer la mise en œuvre des services numériques.

Dans le cadre de leur analyse portée sur la numérisation des services par les gouvernements de plusieurs pays, Leão & Canedo, 2018 proposent un cadre conceptuel axé sur le citoyen et la nécessité de sa participation dans la stratégie de transformation numérique pour que le gouvernement parvienne à apprécier l'efficacité des services numériques proposés. D'où l'orientation des gouvernements vers la satisfaction de l'utilisateur et la politique de centrage sur le citoyen. Le gouvernement numérique en tant que phénomène implique de nouveaux styles de leadership, de nouveaux processus décisionnels, de nouvelles formes d'organisation et de prestation de services, et de nouveaux concepts de citoyenneté. (Gil-Garcia et al., 2018). La réussite de la transformation digitale d'une administration publique dépend de la culture organisationnelle et de la réticence des différents acteurs à l'adaptation aux pratiques digitalisées. (Ouajdouni et al., 2020). Vu la vitesse de développement des gouvernements numériques dans le monde, plusieurs gouvernements sont confrontés à la pression qu'elle soit interne ou externe ce qui influence la façon dont la transformation numérique est réalisée, car les pressions externes entraînent la numérisation des services et des processus alors que les pressions internes initient un changement plus holistique de l'organisation, comme le changement de la culture organisationnelle. (Mergel et al., 2019).

Afin d'intégrer le citoyen ou usager de l'administration numérique dans la sphère numérique, il est essentiel de le satisfaire et gagner sa confiance, l'expérience de l'utilisateur est un déterminant du niveau de confiance dans le gouvernement électronique (Alzahrani et al. 2017). En effet, La perception de la qualité des services gouvernementaux en ligne a une influence significative sur la satisfaction du public. (Gabryelczyk, 2020). Ainsi, les facteurs de confiance et la sensibilisation impactent la décision des utilisateurs d'adopter les services d'e-gouvernement. (Joshi & Islam, 2018)

Plusieurs facteurs entravent la réussite d'une bonne démarche de transformation numérique, tel que le cadre juridique dont le changement est un impératif, car la législation utilisée dans le monde analogique ne peut être transférée à la nouvelle réalité numérique, une adaptation des lois est nécessaire pour évoluer à l'ère numérique (Pavlyutenkova, 2019).

Aussi, les défaillances techniques et les difficultés procédurales freinent la réussite de la transformation numérique des administrations, d'où la nécessité de s'adapter et s'ouvrir aux nouvelles technologies (Ziyadin et al., 2020). Nouvelles technologies qui restent assez

couteuses pour les gouvernements, surtout ceux en voie de développement et dont le retour sur investissement s'inscrit sur le long terme.

#### 4. Conclusion

Cette revue systématique de la littérature décrit et synthétise les résultats des recherches menées sur la transformation digitale de l'administration publique au cours des cinq dernières années. Nous avons mené une étude approfondie des facteurs influençant la réussite de l'e-gouvernement et les obstacles freinant le développement de l'ère digitale au sein des organisations.

Cet article a révélé que la réussite de la transformation digitale de l'administration publique dépend essentiellement de l'implication des gouvernements à fournir des services numériques répondant aux besoins du citoyen en utilisant les nouvelles technologies qui permettront de basculer à l'étape transactionnelle via l'e-gouvernement, cela dans un but d'intégrer l'utilisateur qui accordera plus de confiance à l'e-gouvernement et participera à la cocréation de la valeur publique. Cela implique que les stratégies adoptées par les gouvernements doivent s'axer sur le citoyen usager comme élément essentiel au développement et l'évolution de l'administration digitale et dont la satisfaction aidera à la création de la valeur publique en fournissant des services numériques répondant aux besoins de l'utilisateur.

Aussi, la recherche menée nous a permis de constater que l'infrastructure IT d'un pays est un prérequis essentiel à la réussite de la transformation digitale du gouvernement. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies et des échanges électroniques interorganisations permet une centralisation des données facilitant ainsi l'accès à l'information et améliorant la performance de l'action publique.

Afin d'arriver à cette finalité, il est nécessaire d'adopter de nouveaux styles de management qui adhèrent à la politique de centrage sur le citoyen ou usager et qui permettent d'apporter les changements structurant la culture organisationnelle au sein des administrations publiques.

D'un autre côté, et pour apprécier l'efficacité qu'offre l'e-gouvernement, une adaptation du cadre juridique est nécessaire pour l'accompagnement des nouvelles procédures numériques

L'interaction et la relation entre les différentes variables retenues lors de notre recherche permettent la transformation digitale des administrations, son pilotage, et son développement.

Cependant et malgré les différentes stratégies adoptées par plusieurs gouvernements appartenant au pays en développement (Cas du Maroc). Les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés. Cela ouvre la voie pour des recherches ultérieures analysant les systèmes de gouvernements numériques dans le contexte des pays en développement afin de déterminer quelles meilleures pratiques à adopter pour réussir le processus de transformation digitale durablement.

#### Références :

- (1) Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- (2) Alzahrani, L., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2017). Analyzing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 26(1), 164-175. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.06.004>

- (3) Attour, A., & Chaupain-Guillot, S. (2020). Digital Innovations in Public Administrations : Technological or Policy Innovation Diffusion? *Journal of Innovation Economics & Management*, n°31(1), 195. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0061>
- (4) Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A longitudinal study of e-government maturity. *Information and Management*, 54(4), 415-426. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>
- (5) Dobrolyubova, E. (2021). Measuring outcomes of digital transformation in public administration : Literature review and possible steps forward. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 61-86. Scopus. <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003>
- (6) Edelmann, N., & Mergel, I. (2021). Co-production of digital public services in Austrian public administrations. *Administrative Sciences*, 11(1). Scopus. <https://doi.org/10.3390/admsci11010022>
- (7) Fadwa, S., & Ez-zohra, B. (2019). Etude Des Déterminants De L'usage Des Services De L'administration Électronique Par Le Citoyen : Revue De Littérature. *European Scientific Journal ESJ*, 15(4). <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n4p284>
- (8) Fan, J., & Yang, W. (2015). Study on E-Government services quality : The integration of online and offline services. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 693-718. Scopus. <https://doi.org/10.3926/jiem.1405>
- (9) Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- (10) Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research : Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- (11) Janssen, M., Rana, N. P., Slade, E. L., & Dwivedi, Y. K. (2018). Trustworthiness of digital government services : Deriving a comprehensive theory through interpretive structural modelling. *Public Management Review*, 20(5), 647-671. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305689>
- (12) Jarke, J. (2021). Co-creating digital public services. *Public Administration and Information Technology*, 6, 15-52. Scopus. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-52873-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-52873-7_3)
- (13) Joshi, P. R., & Islam, S. (2018). E-government maturity model for sustainable E-government services from the perspective of developing countries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su10061882>
- (14) Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven : A systematic literature review. *Information (Switzerland)*, 9(8). Scopus. <https://doi.org/10.3390/info9080197>
- (15) Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government : An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- (16) Mergel, I., Edelmann, 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>
- (17) Naswir, R. Y., Maarop, N., Hasan, M., Daud, S., Samy, G. N., & Magalingam, P. (2019). Towards a conceptual model to evaluate usability of digital government services in Malaysia. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(4), 313-322. Scopus. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100438>
- (18) Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). Transformation Digitale de L'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal ESJ*, 16(19). <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>

- (19) Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>
- (20) Pavlyutenkova, M. Y. (2019). Electronic government vs digital government in the context of digital transformation. *Monitoring Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny*, 153(5), 120-135. Scopus. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07>
- (21) Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Núñez-Chicharro, M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
- (22) Řepa, V. (2021). Digital transformation of public administration. *Intelligent Systems Reference Library*, 188, 99-117. Scopus. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1_6)
- (23) Simonofski, A., Clarinval, A., Vanderose, B., Dumas, B., & Snoeck, M. (2021). What influences citizens' expectations towards digital government? An exploratory survey. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 23(2), 154-172. Scopus. <https://doi.org/10.1108/DPRG-12-2020-0173>
- (24) Skargren, F. (2020). What is the point of benchmarking e-government? An integrative and critical literature review on the phenomenon of benchmarking e-government. *Information Polity*, 25(1), 67-89. Scopus. <https://doi.org/10.3233/IP-190131>
- (25) Ziyadin, S., Malayev, K., Fernández-Plazaola, I., Gulim, I., & Beyzhanova, A. (2020). *Digital Modernization of the System of Public Administration : Prerogatives and Barriers*. 159. Scopus. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015905003>