



Les mécanismes de la plateforme des services publics : Une grille d'analyse des propriétés endogènes et exogènes pour évaluer la maturité numérique des administrations

The mechanisms of public service platformization: An analytical grid of endogenous and exogenous properties to assess the digital maturity of administrations

Abdelouahed Berrichi, (PhD, Professor of Higher Education)

University Research Laboratory in Instrumentation and Management of Organizations
Faculty of Legal, Economic and Social Sciences
Mohammed First University Oujda, Morocco
abd.berrichi@ump.ac.ma

Ali EL AMMARI (PhD Candidate)

University Research Laboratory in Instrumentation and Management of Organizations
Faculty of Legal, Economic and Social Sciences
Mohammed First University Oujda, Morocco
elammari.ali.23@ump.ac.ma

RÉSUMÉ

Cet article explore la plateforme des services publics comme un paradigme sociotechnique émergent. Il définit ce phénomène comme un écosystème numérique induisant des transformations organisationnelles profondes dans les administrations publiques mais sans que ces transformations suivent un modèle unique. Leurs dynamiques varient en fonction des propriétés endogènes et exogènes priorisées par chaque organisation. C'est à travers l'interaction entre ces propriétés que nous élucidons les mécanismes sous-jacents à la plateforme et in fine identifions les propriétés qui confèrent une structure particulière à chaque plateforme. Pour y parvenir, nous adoptons une démarche progressive : interroger les fondements conceptuels de la plateforme, en la distinguant de la digitalisation générale pour en souligner les synergies organisationnelles ; analyser ses caractéristiques distinctives via une typologie fonctionnelle des plateformes publiques et une identification de leurs propriétés endogènes et exogènes, afin de cerner les dynamiques et niveaux de maturité atteints (de la présence minimale à l'intégration transformatrice) ; illustrer ces dynamiques par des cas tirés des secteurs privé, public étranger et marocain, révélant la diversité des trajectoires organisationnelles et les défis persistants.

Mots-clés : Plateforme des services publics, typologies, propriétés endogènes/exogènes, dynamique organisationnelle, maturité numérique.

ABSTRACT



This article explores the platformization of public services as an emerging sociotechnical paradigm. It defines this phenomenon as a digital ecosystem inducing profound organizational transformations within public administrations, though these transformations do not follow a single model. Their dynamics vary according to the endogenous and exogenous properties prioritized by each organization. It is through the interaction between these properties that we elucidate the underlying mechanisms of platformization and ultimately identify those that confer a particular structure on each platform. To achieve this, we adopt a progressive approach: questioning the conceptual foundations of platformization, distinguishing it from general digitalization to highlight its organizational synergies; analyzing its distinctive characteristics through a functional typology of public platforms and an identification of their endogenous and exogenous properties, in order to discern the dynamics and levels of maturity achieved (from minimal presence to transformative integration); illustrating these dynamics through cases drawn from the private sector, foreign public sector, and Moroccan context, revealing the diversity of organizational trajectories and persistent challenges.

Keywords : Public Services Platformization, Typologies, Endogenous/Exogenous Properties, Organizational Dynamics, Digital Maturity.



1. INTRODUCTION

La transformation numérique des administrations publiques représente un pivot stratégique dans les efforts mondiaux de modernisation administrative, où l'efficacité, la transparence et l'accessibilité deviennent des impératifs incontournables face à des attentes citoyennes en constante évolution. Au sein de cette reconfiguration, la plateformesation émerge non comme une simple innovation technique ou un réajustement technologique (Berrichi & El Ammari, 2025, p. 112), mais comme un paradigme sociotechnique qui redéfinit les interactions entre administrations et usagers (Decamp, 2021), tout en reconfigurant les processus organisationnels internes.

Issue initialement des business modèles privés, où des entreprises comme Amazon ou Uber ont démontré son potentiel disruptif (Boudreau et Lakhani, 2009), cette approche transcende toutefois les logiques marchandes pour s'ancrer dans les principes du service universel, de la gouvernance inclusive et de l'équité organisationnelle, tout en s'adaptant aux contraintes inhérentes à l'action publique, telles que la souveraineté des données et l'inclusion numérique (Margetts & Dunleavy, 2013).

Face à cette dualité structurelle : l'efficacité disruptive du secteur marchand confrontée aux impératifs de la puissance publique (légitimité, inclusion et souveraineté des données), il devient méthodologiquement essentiel de baliser le champ de la plateformesation. C'est dans cette perspective que le présent article propose un cadre d'analyse heuristique, explorant les fondements théoriques et les finalités pratiques du phénomène. Il s'agit d'éclairer comment la plateformesation ne se contente pas de numériser les interfaces, mais induit des transformations profondes des structures administratives.

Pour appréhender la plateformesation des services publics dans toute sa complexité, il nous semble avantageux d'adopter une perspective interdisciplinaire qui transcende les frontières traditionnelles, en intégrant des lectures complémentaires empruntées des sciences de gestion, du droit public et des sciences de l'ingénieur.

La première discipline apporte à notre grille de lecture les outils analytiques pour examiner les dynamiques organisationnelles internes, endogènes, telles que la restructuration des processus, l'adoption de méthodes agiles ou la mesure de l'efficacité opérationnelle. La portée de la seconde se situe au niveau des fondements normatifs et régulateurs de l'action publique, englobant les principes de service universel, de souveraineté des données et d'équité d'accès. Ce domaine est pris en compte parce qu'il permet de cerner les contraintes éthiques et juridiques spécifiques au secteur (par exemple, la protection des données sensibles, ou les obligations de transparence dans les gouvernances démocratiques). La troisième discipline est à la croisée des sciences de l'information et de la communication, de l'ingénierie logicielle et des études sociotechniques. Son rôle réside dans sa dimension prospective et technique. Elle permet à la fois d'analyser les technologies sous-jacentes (API, IA, blockchain), d'évaluer les synergies avec la digitalisation générale, et explorer in fine les impacts sociétaux (inclusion numérique, résilience aux crises). Ce troisième domaine permet



de relier en conséquence la théorie et la pratique, en illustrant comment des outils comme les plateformes collaboratives transforment non seulement les flux d'information, mais aussi les relations de pouvoir entre administrations et citoyens. En conséquence, nous postulons que la plateforme des services publics constitue à la fois une thématique de recherche importante pour la recherche et un enjeu majeur aussi bien pour les administrations que pour les citoyens.

En somme, cette interdisciplinarité opère comme une passerelle conceptuelle ou une synergie méthodologique¹ : elle évite les analyses unidimensionnelles, purement gestionnaires, techniques ou juridiques, pour construire une grille d'analyse holistique, où les propriétés endogènes (gestion) interagissent avec les propriétés exogènes (droit et innovation) et nous renseignent sur les mécanismes sous-jacents qui gouvernent les dynamiques de la plateforme des services publics². Au cœur de cette exploration se pose une question centrale : dans quelle mesure les propriétés endogènes et exogènes de la plateforme des services publics façonnent-elles des dynamiques organisationnelles distinctes, révélant les niveaux de maturité numérique des administrations ? Ces transformations ne suivent pas un modèle unique : leurs dynamiques varient en fonction des propriétés endogènes et exogènes priorisées par chaque organisation, telles que l'interopérabilité pour optimiser les flux internes ou la transparence pour renforcer l'engagement des usagers, offrant ainsi un cadre analytique pour évaluer les trajectoires spécifiques d'adoption et d'optimisation.

C'est pour décrypter cette mutation que cet article propose un cadre d'analyse tridimensionnel (analytique, typologique et empirique). À cet effet, la démarche s'articule en trois étapes synchroniques : La première interroge les fondements conceptuels de la plateforme, en la distinguant de la digitalisation plus générale pour en souligner les synergies organisationnelles. La seconde analyse ses caractéristiques significatives, à travers une typologie fonctionnelle des plateformes publiques et une identification de leurs propriétés endogènes (interopérabilité, automatisation) et exogènes (transparence, engagement citoyen), afin de cerner les dynamiques et niveaux de maturité atteints. Enfin, la troisième illustre ces dynamiques via des cas tirés des secteurs privé, public étranger et marocain, révélant la diversité des trajectoires organisationnelles et les défis persistants, tels que l'équité d'accès et la gouvernance éthique des données (Dunleavy et al., 2006).

Cette exploration offre un double apport : théorique, en établissant un cadre conceptuel pour décrypter les mécanismes de la plateforme publique ; et pratique, en proposant un outil

¹ Cette synergie méthodologique est bien plus qu'un exercice académique abstrait. Elle anime l'ensemble de notre démarche en favorisant une exploration progressive et cohérente du phénomène.

² Le chapitre de Berrichi (2025) appuie la discussion sur l'interdisciplinarité et la pensée complexe nécessaires pour comprendre la plateforme. Il s'aligne avec des références comme Morin (2005) et Dunleavy et al. (2006), qui insistent sur des cadres holistiques pour appréhender les systèmes sociotechniques complexes. Berrichi (2025) met en avant une « gouvernance épistémologiquement intégrée » combinant perspectives quantitatives (ex. : automatisation, interopérabilité) et qualitatives (ex. : transparence, engagement citoyen), ce qui correspond directement aux propriétés endogènes/exogènes et aux niveaux de maturité de notre grille d'analyse.



heuristique pour évaluer la maturité numérique des administrations. Cette approche renforce la pertinence de l'article, en rendant sa grille d'analyse des propriétés et d'évaluation de la maturité adaptable à des contextes variés, du Maroc à l'Estonie, tout en ouvrant des perspectives pour des recherches futures sur l'inclusion dans les écosystèmes numériques publics.

1. FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA PLATEFORMISATION DES SERVICES PUBLICS

La plateformisation des services publics constitue un phénomène complexe, dont la compréhension sollicite une définition précise et opérationnelle, adaptée aux spécificités du secteur public. Plutôt que de s'attarder sur des débats étymologiques ou sémantiques prolongés autour du terme «plateforme», souvent explorés dans la littérature (Cazals, 2015), cette section propose une approche pragmatique : la plateformisation des services publics est définie comme un dispositif sociotechnique qui organise les interactions entre administrations et usagers via des outils numériques, avec des impacts organisationnels mesurables et variables selon le contexte de chaque administration. Cette définition, inspirée d'une vision fonctionnaliste (Margetts & Dunleavy, 2013), évite les ambiguïtés théoriques pour se concentrer sur l'essentiel : créer un cadre d'analyse indispensable pour évaluer comment les administrations s'adaptent à cette transformation. Chemin faisant, cette section vise à clarifier les fondements conceptuels de la plateformisation publique.

En effet, la plateformisation des services publics repose sur une convergence entre technologies numériques et objectifs d'action publique, créant un dispositif sociotechnique distinct. Contrairement aux approches historiques qui insistent sur les origines du terme « plateforme » (ex. plateformes physiques ou industrielles), l'accent est ici mis sur son rôle contemporain comme système d'intermédiation numérique. Parker et al. (2016) définissent les plateformes comme des architectures qui facilitent les interactions entre plusieurs parties, un concept applicable au secteur public où les administrations jouent un rôle de pivot entre citoyens, entreprises et autres entités. Cette définition est identique à celle issue des travaux sur l'économie des plateformes (Rochet & Tirole, 2003), où les plateformes servent d'intermédiaires facilitant les interactions entre plusieurs parties prenantes (citoyens, entreprises, administrations)³. Le concept de la plateformisation implique in fine une transformation vers des modèles qui intègrent les technologies numériques pour faciliter l'interaction entre l'administration, les citoyens, et les entreprises. Par exemple, FranceConnect agit comme un tel dispositif en unifiant l'accès aux services via une identité numérique (Alauzen, 2019). Cette définition opérationnelle – « un dispositif sociotechnique qui organise les interactions entre administrations et usagers via des outils numériques » – met en avant deux dimensions clés : l'utilisation de technologies comme le cloud ou les API, et l'objectif d'optimiser les échanges dans un cadre structuré.

³ La plateformisation est définie par Cardon, D. & Casilli, A. (2015) comme un processus par lequel des interactions économiques, sociales ou administratives sont organisées à travers une interface numérique. Cette interface centralise et coordonne l'offre et la demande en facilitant l'échange d'informations et de services. Cardon D. et Casilli A., (2015), cités par Jean-Édouard Bigot et al. (2021).



Notre approche s'inspire des travaux de François Cazals (2015), qui situe la plateformesation dans une vague d'innovation technologique marquée par la digitalisation. Cependant, elle s'en écarte en privilégiant une vision organisationnelle plutôt qu'historique. Alors que Cazals met l'accent sur l'évolution historique des plateformes numériques, notre approche se concentre sur les implications organisationnelles de la plateformesation dans le secteur public (telles que l'efficacité des processus, la réduction des délais, etc.). Ainsi, la plateformesation publique n'est pas une fin en soi, mais un moyen de transformer les interactions administratives, en s'appuyant sur des infrastructures numériques pour répondre aux besoins des citoyens tout en restructurant les pratiques internes des administrations.

En conséquence, la plateformesation des services publics ne se limite pas à une simple adoption de technologies numériques ; elle implique une transformation profonde des structures et des processus organisationnels. Cette transformation est influencée par des facteurs tels que l'interopérabilité, la centralisation des données, et la redéfinition des relations entre administrations et citoyens (Margetts et Dunleavy, 2013). A notre sens, c'est en se concentrant sur ces aspects organisationnels, que l'on peut évaluer comment la plateformesation modifie les missions et les pratiques des administrations publiques, en améliorant leur efficacité et leur accessibilité (Dunleavy et al., 2006).

La plateformesation publique se distingue également par son objectif de service universel, visant à garantir l'équité et la transparence dans la prestation des services (Janssen et Estevez, 2013). Cela nécessite une gestion rigoureuse des données et une attention particulière aux enjeux éthiques liés à la confidentialité et à la sécurité des informations sensibles (Bennett et Raab, 2006).

En adoptant cette perspective organisationnelle, nous pouvons in fine mieux comprendre comment la plateformesation redéfinit les dynamiques internes des administrations et leur relation avec les citoyens, tout en anticipant les défis qu'elle soulève dans des contextes variés. L'un des principaux impacts de la plateformesation réside donc dans la reconfiguration des structures administratives. Habituellement organisées en silos, les administrations publiques tendent à adopter une logique plus horizontale et interconnectée, où les flux de données et de décisions sont optimisés grâce à des infrastructures numériques partagées (Janssen & van der Voort, 2016).

En somme, la transformation des administrations publiques par la plateformesation génère en principe des effets significatifs sur leur organisation interne. Primo, l'interopérabilité accrue facilite l'échange de données entre les différentes administrations et entre les différents services d'une même administration, ce qui réduit les redondances bureaucratiques et améliore l'efficacité des services. Cette interopérabilité favorise une meilleure circulation de l'information, facteur clé pour une administration plus performante (Janssen & van der Voort, 2016). Secundo, la flexibilité organisationnelle se développe à travers l'adoption de méthodes de gestion empruntées du secteur privé, telles que les approches agiles et le design thinking, admettant une adaptation plus rapide aux changements et une meilleure réactivité face aux besoins des citoyens. Ces méthodes contribuent à une organisation plus adaptative, capable de répondre aux défis de la transformation numérique. Enfin, une nouvelle culture de travail émerge, passant d'une logique de contrôle administratif à une



approche orientée services et expérience utilisateur, mettant l'accent sur la satisfaction des citoyens et l'amélioration continue des services publics. Ce changement culturel est essentiel pour une administration moderne qui place le citoyen au cœur de ses préoccupations.

2. CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES DE LA PLATEFORMISATION : TYPOLOGIES, PROPRIÉTÉS ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

Pour bien cerner ce qui fait la particularité de la plateformisation dans le domaine des services publics, il faut pénétrer au cœur de ses dimensions essentielles : les typologies qui en structurent les formes concrètes, et les propriétés qui en révèlent les mécanismes profonds, avec leurs résonnances directes sur les organisations administratives. Le croisement analytique de ces deux composantes permet d'identifier et d'expliquer les dynamiques organisationnelles en jeu. Au-delà d'une simple description statique des plateformes, cette approche vise une lecture archétypale : elle cherche à établir comment les combinaisons spécifiques de ces caractéristiques configurent, de manière distincte et significative, la plateformisation des services publics. Cette analyse ne vise pas à dresser un inventaire exhaustif, mais à tracer une cartographie synthétique et pragmatique, ancrée dans une logique opérationnelle.

2.1 TYPOLOGIES FONCTIONNELLES DES PLATEFORMES PUBLICS

L'intégration des plateformes numériques est à la base de la plateformisation des services publics, qui vise à moderniser la gestion administrative, à améliorer l'accessibilité des services et à encourager la participation citoyenne. Ce phénomène s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation numérique, où les administrations utilisent des modèles organisationnels influencés par le secteur privé pour optimiser leur efficacité et leur performance.

L'objectif de cette classification est d'identifier les principaux domaines d'application de la plateformisation et d'en extraire les principales caractéristiques. Le tableau qui suit présente les différents types de plateformes publiques et leurs effets sur la gouvernance administrative à travers une typologie basée sur la littérature scientifique et des exemples concrets de mise en œuvre. Il met en évidence les différentes approches de la plateformisation des services publics et leur impact sur l'administration et la relation avec les citoyens.



Tableau N°1. Typologies des catégories de plateformes des services publics

Catégories/ Domaines de plateformisation	Types de plateformisation	Définition et caractéristiques
Services intégrés	Plateformes de services intégrés	Regroupent plusieurs services publics sous une même interface numérique, facilitant l'accès et réduisant la complexité administrative (Linders, 2012). Caractéristiques principales : ▪ Accessibilité simplifiée grâce à une interface unique ▪ Automatisation des processus pour un gain de temps administratif ▪ Réduction des redondances et meilleure coordination entre services ▪ Sécurité des échanges et protection des données personnelles Exemple : FranceConnect, qui permet aux citoyens d'accéder à divers services publics français via une authentification unique.
	Plateformes collaboratives	Favorisent l'interaction entre les citoyens et l'administration via la co-construction et le partage d'informations (Bertot et al., 2016). Caractéristiques principales : ▪ Interaction directe : permet aux citoyens de dialoguer avec les administrations en temps réel. ▪ Partage d'informations : favorise la transparence et l'accès aux données publiques. ▪ Co-création de services : encourage les contributions citoyennes pour améliorer l'offre publique. ▪ Utilisation des réseaux sociaux et forums : facilite l'échange d'idées et d'expériences. Exemple : Decidim est une plateforme espagnole numérique open-source qui permet aux citoyens de proposer, voter et suivre l'évolution des projets publics, renforçant ainsi la démocratie participative locale.
Gouvernance et Participation	Plateformes de gouvernance participative	Permettent aux citoyens de s'impliquer dans la prise de décision publique, renforçant ainsi la démocratie participative (Sørensen & Torfing, 2011). Caractéristiques principales : ▪ Consultations publiques en ligne : recueille l'avis des citoyens avant l'adoption de lois ou de réglementations. ▪ Budgets participatifs : permet aux citoyens de voter sur l'affectation d'une partie du budget public. ▪ Systèmes de pétitions numériques : offre un canal officiel pour exprimer des demandes collectives. ▪ Outils d'évaluation des politiques publiques : favorise un suivi transparent des actions gouvernementales. Exemple : Chaque année, les Parisiens décident de l'affectation d'une partie du budget municipal via une plateforme numérique interactive.



Données et Innovation	Plateformes de données ouvertes	Visent à améliorer la transparence et l'innovation en rendant les données publiques accessibles aux développeurs et chercheurs (Nikiforova & Lněnička, 2021). Caractéristiques principales • Libre accès aux bases de données publiques : permet aux citoyens et entreprises de réutiliser ces informations. ▪ Amélioration de la transparence : favorise un meilleur contrôle démocratique des actions gouvernementales. ▪ Encouragement à l'innovation : facilite le développement d'applications et services tiers. ▪ Interopérabilité entre administrations : améliore l'échange d'informations au sein du secteur public. Exemple : Le portail data.gov fournit aux USA un accès libre à des milliers de bases de données gouvernementales pour encourager la création de solutions numériques innovantes.
	Plateformes de recherche et d'innovation	Facilitent la collaboration entre chercheurs, décideurs et praticiens pour développer des solutions innovantes pour les services publics (OECD, 2020) Caractéristiques principales : ▪ Encouragement à la recherche appliquée : soutient l'expérimentation de nouvelles solutions. ▪ Collaboration intersectorielle : implique divers acteurs (public, privé, académique). ▪ Prototypage et expérimentation rapide : permet de tester de nouveaux dispositifs avant leur généralisation. ▪ Partage des bonnes pratiques : diffuse les innovations réussies pour inspirer d'autres administrations. Exemple : L'Innovative Citizen Participation développé par l'OCDE est une plateforme pour promouvoir les nouvelles formes de participation citoyenne fondées sur l'innovation et la collaboration numérique.



Services publics à la demande	Plateformes de services publics à la demande	Inspirées par l'économie collaborative, elles permettent aux usagers de solliciter des services administratifs en temps réel (Bertot et al., 2012) Caractéristiques principales : ▪ Disponibilité immédiate : accès aux services publics en ligne 24/7. ▪ Expérience utilisateur optimisée : interfaces intuitives et ergonomiques. ▪ Réduction des délais d'attente : processus administratifs accélérés. ▪ Personnalisation des services : adaptation aux besoins spécifiques des usagers. Exemple : Ce portail numérique Gov.uk (Royaume-Uni) regroupe tous les services publics britanniques en une seule interface accessible à tout moment.
	Plateformes de services publics automatisés	Intègrent des outils d'IA et d'automatisation pour répondre aux demandes des citoyens avec plus d'efficacité (Brynjolfsson & McAfee, 2014) Caractéristiques principales : ▪ Automatisation des tâches répétitives : réduit la charge administrative humaine. ▪ Réponses instantanées aux citoyens : via chatbots et assistants vocaux. ▪ Amélioration continue : apprentissage automatique des systèmes pour optimiser les réponses. ▪ Sécurité et fiabilité accrues : gestion des flux d'informations avec des algorithmes avancés. Exemple : Ask VA (USA) est un assistant virtuel intelligent qui répond aux questions des vétérans américains sur leurs droits et prestations. Exemple : Rokhas.ma est une plateforme numérique marocaine qui vise à simplifier et à automatiser les procédures d'autorisation administrative, en particulier dans les domaines de l'urbanisme et de l'économie (El Aoufi, 2021).



Engagement citoyen et communication	Plateformes de communication citoyenne	Facilitent les échanges directs entre citoyens et administration, renforçant la transparence et l'inclusion (Bovens et al., 2008) Caractéristiques principales : ▪ Signalement des problèmes urbains : application mobile pour informer les municipalités. ▪ Dialogue direct avec les élus : forums et réseaux sociaux intégrés. ▪ Sondages et enquêtes participatives : recueille l'opinion des citoyens sur des projets locaux. ▪ Rendement transparent des décisions publiques : suivi en temps réel des actions engagées. Exemple : FixMyStreet (Royaume-Uni) est une plateforme où les citoyens signalent directement aux autorités les problèmes d'infrastructure urbaine (voirie, éclairage, déchets).
	Plateformes de financement participatif	Permettent aux citoyens de contribuer financièrement à des projets publics, favorisant ainsi l'engagement communautaire (Sørensen & Torfing, 2011) Caractéristiques principales : ▪ Collecte de fonds citoyens pour des projets d'intérêt général. ▪ Transparence totale sur l'utilisation des fonds. ▪ Renforcement du lien entre administration et habitants. ▪ Soutien aux initiatives locales non couvertes par le budget public. Exemple : Crowdfund London (Royaume-Uni) est un programme où les citoyens cofinancent des projets urbains locaux aux côtés de la municipalité.

Source : Élaboré par les auteurs

En survolant ce tableau que peut-on en déduire ? Principalement ceci : les plateformes publiques ne se limitent pas à un seul type d'usage, elles répondent à des logiques fonctionnelles différentes qui façonnent et organisent la transformation numérique des administrations. Sur la base des typologies recensées, nous pouvons les classer selon six grandes fonctions : automatisation, intermédiation, participation, consultation, centralisation et analyse. Ces fonctions qui reflètent les finalités publiques – service, participation, gouvernance – s'inspirent des travaux de Parker et al. (2016) sur les modèles de plateformes.



- Les plateformes d'automatisation : Elles reposent sur l'intelligence artificielle et la robotisation des processus pour améliorer l'efficacité des services publics. Elles permettent de répondre rapidement aux demandes des citoyens en réduisant l'intervention humaine.
- Les plateformes d'intermédiation : Inspirées des modèles du secteur privé, elles servent de pont entre différents acteurs (administrations, citoyens, entreprises) pour faciliter la mise en relation et l'échange de services.
- Les plateformes de participation : Elles impliquent activement les citoyens dans la conception et la gestion des politiques publiques, en favorisant la co-construction et l'engagement civique.
- Les plateformes de consultation : Ces plateformes offrent aux citoyens la possibilité de donner leur avis sur les politiques et décisions gouvernementales via des enquêtes, des débats ou des consultations publiques en ligne.
- Les plateformes de centralisation : Elles regroupent plusieurs services publics sur une interface unique, simplifiant les démarches administratives et garantissant une meilleure coordination entre les administrations.
- Les plateformes d'analyse : Elles exploitent les données ouvertes et les algorithmes d'intelligence artificielle pour fournir des outils de visualisation, de prévision et d'aide à la décision publique.

En croisant ces catégories, nous observons que certaines plateformes remplissent plusieurs fonctions simultanément, témoignant de l'interconnexion croissante des services publics numériques. L'enjeu majeur de cette transformation réside dans la capacité des administrations à coordonner ces plateformes tout en développant une activité organisationnelle appropriée. Ainsi, la plateforme des services publics ne se limite pas à une numérisation des démarches ; elle engage une reconception profonde du rôle de l'administration et de son interaction avec les citoyens, plaçant la technologie au service d'une gouvernance plus efficace et transparente.

2.2 PROPRIÉTÉS CLÉS ET NIVEAUX DE MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

La présente analyse s'appuie sur le tableau précédent, qui synthétise les types de plateforme observés dans divers domaines (services administratifs, gouvernance citoyenne, gestion des données, éducation, services sociaux, santé et gestion de crise). L'objectif est d'identifier les propriétés fondamentales de la plateforme des services publics, puis de les distinguer. En effet, les caractéristiques associées aux typologies identifiées dans ce tableau (ex. interopérabilité pour les plateformes de services intégrés, transparence pour les plateformes de données ouvertes) permettent de dégager un ensemble de propriétés clés. Elles peuvent être classées en deux catégories : les propriétés organisationnelles endogènes (internes à l'administration) et les propriétés extra-organisationnelles exogènes (externes à l'administration, influencées par l'environnement).

Les propriétés endogènes sont des leviers de transformation interne, car elles nécessitent une réorganisation des structures, des compétences et des procédures administratives. Ces propriétés



concernent les dynamiques internes à l'administration et influencent la manière dont les plateformes sont conçues, intégrées et exploitées.

Les propriétés exogènes orientent le degré de plateformes, car elles reflètent l'adaptation de l'administration aux dynamiques externes. Ces propriétés sont influencées par des facteurs externes, tels que les attentes des citoyens, les pressions sociétales ou les avancées technologiques, déterminent la capacité de l'administration à répondre à son environnement.

Cette distinction entre propriétés endogènes et exogènes offre une perspective bifocale : les premières orientent la transformation interne et servent d'indicateurs pour évaluer le degré de reconception (ex. automatisation comme mesure de transformation interne) (Brynjolfsson & McAfee, 2014), tandis que les secondes reflètent l'adaptation aux dynamiques externes et mesurent le degré de plateformes (ex. engagement citoyen comme indicateur d'adoption externe) (Sørensen & Torfing, 2011). Cette approche, soutenue par des références académiques (Janssen & Estevez, 2013 ; Bertot et al., 2012, etc.), permet de cerner le niveau de maturité numérique des administrations.

Tableau 2. Les propriétés de la plateformes des services publics

Classes de propriétés	Type de propriété	Définition
Propriétés organisationnelles	Interopérabilité	Nécessite une coordination interne entre les systèmes et départements administratifs pour assurer une intégration efficace (Janssen & Estevez, 2013)
	Automatisation	Dépend de l'investissement en technologies et de la formation du personnel interne pour optimiser les processus (Brynjolfsson & McAfee, 2014).
	Centralisation contrôlée	Implique une restructuration interne pour regrouper les services sous une interface unique, tout en respectant les normes publiques (Dunleavy et al., 2006).
	Sécurité	Exige des protocoles internes robustes pour protéger les données sensibles (Mergel, 2016).
	Efficacité opérationnelle	Résulte de l'optimisation des processus internes et de la réduction des coûts administratifs (Bovens et al., 2008).
	Scalabilité	Dépend des capacités techniques et organisationnelles internes à s'adapter aux évolutions (Vassil, 2015).
Propriétés extra-organisationnelles	Transparence	Répond à la demande citoyenne d'accès à l'information publique (OECD, 2020).
	Accessibilité universelle	Découle des besoins des populations externes, notamment les groupes vulnérables (Sørensen & Torfing, 2011).
	Personnalisation	Adaptée aux attentes individuelles des usagers dans un contexte numérique (Bertot et al., 2012).
	Réactivité	Influencée par les exigences d'urgence ou de crise extérieure (OECD, 2020).
	Engagement citoyen	Stimulé par la participation active des usagers dans les processus décisionnels (Linders, 2012).
	Résilience	Nécessaire pour répondre aux chocs externes, tels que les crises communautaires (Bertot et al., 2012).

Source : Élaboré par les auteurs



Sur la base de ces propriétés, trois niveaux majeurs de la plateforme des services publics, reflétant le niveau de maturité numérique des administrations, peuvent être identifiés. Le niveau 1 est marqué par la présence numérique. Il est dominé par des propriétés exogènes (transparence, accessibilité universelle) avec une plateforme minimale et une reconception légère. Cela correspond à une adoption initiale pour répondre aux pressions externes, comme observé avec des portails simples (ex. Chikaya.ma) (Linders, 2012). Le niveau 2 se caractérise par des services regroupés. Il intègre des propriétés endogènes (interopérabilité, efficacité opérationnelle) avec une reconception modérée, indiquant une coordination interne croissante (ex. FranceConnect) (Dunleavy et al., 2006). Le niveau 3 est imprégné par l'innovation et l'intégration. Il combine fortement des propriétés endogènes (scalabilité, automatisation) et exogènes (personnalisation, engagement citoyen), reflétant une maturité avancée avec une reconception profonde (ex. e-Estonia) (Vassil, 2015).

Il en découle qu'une administration avec une plateforme faible et une reconception légère (ex. plateforme minimale) privilégie les propriétés exogènes (accessibilité, transparence) sans transformer profondément ses processus internes. A contrario, une administration avec une plateforme élevée et une reconception profonde (ex. plateforme transformative) excelle dans les propriétés endogènes (sécurité, scalabilité) et exogènes (réactivité, engagement), témoignant d'une maturité organisationnelle complète (Mergel, 2016).

Par ailleurs, sur la base de l'analyse des catégories de plateforme des services publics, quatre archétypes organisationnels majeurs, indiquant le niveau de maturité numérique des administrations, peuvent être distingués. L'administration numérique passive se caractérise par une faible adoption des plateformes, des processus fragmentés et un manque d'optimisation des services numériques, ce qui compromet l'efficacité et la réactivité des services publics (Meijer et Bekkers, 2015). À un stade intermédiaire se situe l'administration numérique en transition. A ce stade, la gestion de la transition numérique intègre partiellement les plateformes, mais souffre d'un manque d'intégration et d'interopérabilité des données, ce qui limite l'efficacité des réformes numériques (Cordella et Tempini, 2015). En évoluant vers une approche plus structurée, l'administration plateforme avancée repose sur une forte intégration des plateformes, une automatisation des services et une gestion fluide des données, favorisant une gouvernance plus efficace et proactive (Dunleavy et al., 2006). Enfin, la plateforme d'administration innovante s'appuie sur une exploitation stratégique des plateformes numériques, en intégrant des outils de gouvernance participative et des modèles analytiques avancés, tels que l'intelligence artificielle et l'analyse prédictive, pour améliorer la prise de décision publique (Mergel et al., 2019).

Ces distinctions permettent de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles sous-jacentes à la transformation numérique et d'orienter les stratégies d'innovation publique vers une administration plus efficace et inclusive.



3. ILLUSTRATIONS EMPIRIQUES : MODÈLES DE PLATEFORMISATION ET LEURS DYNAMIQUES VARIÉES

Après avoir exploré les fondements et les traits saillants de la plateformisation, il nous semble opportun de placer notre grille de lecture à l'épreuve des faits, et ce à travers un ensemble de cas concrets qui ne se contentent pas de nous fournir des illustrations empiriques, mais de nous montrer comment les dynamiques se déploient au sein des organisations. En examinant ces cas tirés du privé, du public à l'étranger et du contexte marocain, nous mettrons en lumière comment les propriétés endogènes (interopérabilité, automatisation, sécurité) et exogènes (transparence, engagement citoyen, accessibilité) s'entremêlent pour classer les administrations dans l'un des trois niveaux de maturité que nous avons esquissés : une présence numérique minimale (niveau 1, axée sur l'adaptation externe sans grand bouleversement interne), des services regroupés avec une reconception modérée (niveau 2, où l'interne commence à s'accorder à l'externe), ou une intégration innovante et transformative (niveau 3, où tout fusionne en une refonte holistique). Ces trois niveaux de maturité éclairent les interactions entre propriétés internes et externes, et affinent notre compréhension des relations que les administrations tissent avec leurs usagers et des dynamiques qui façonnent leur transformation numérique.

3.1. MODÈLES ISSUS DU SECTEUR PRIVÉ : DIVERSITÉ DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES

En s'appuyant sur des plateformes numériques permettant la communication entre de nombreux acteurs (utilisateurs, fournisseurs et producteurs), la plateformisation du secteur privé a redéfini les modèles économiques. Amazon Marketplace, Uber et Airbnb en font partie ; elles constituent des laboratoires empiriques dont l'analyse révèle la puissance structurante des propriétés endogènes et exogènes de la plateformisation. L'étude de ces trois cas permet de décomposer les niveaux de maturité organisationnelle atteints, et offre par la même occasion un éclairage méthodologique essentiel sur les défis inhérents à la transformation numérique du secteur public.

Amazon Marketplace incarne une plateformisation à maturité transformative (niveau 3), où l'intégration va jusqu'à redessiner l'ADN même de l'entreprise. Lancée comme une simple boutique en ligne, elle a vite évolué en un écosystème où 58 % des ventes proviennent de tiers (Bezos, 2019), grâce à une automatisation poussée des recommandations et une interopérabilité totale entre vendeurs, acheteurs et logistique. Ici, les propriétés endogènes sont à fort impact : avec l'automatisation, Amazon Marketplace réduit les coûts d'inventaire de manière spectaculaire, tandis que la scalabilité et la sécurité (via des algorithmes anti-fraude) soutiennent une croissance exponentielle. Les propriétés exogènes comme la personnalisation et la transparence – avec des avis en temps réel et des livraisons traçables – créent quant à elles un engagement client viscéral, un atout pour attirer toujours plus d'acteurs. Ce type modèle repose sur l'effet réseau, qui accroît l'attractivité de la plateforme en attirant davantage d'acheteurs à mesure que de nouveaux vendeurs la rejoignent (Parker et al., 2016). C'est en capitalisant sur cet élan dynamique et incrémental, nourri par l'effet réseau, qu'Amazon a chemin faisant réussi à bâtir une reconception profonde, passant d'un



modèle linéaire à un réseau agile, une leçon pour les administrations qui rêvent d'horizontalité sans se perdre en silos.

Airbnb occupe une plateformesation de niveau 2 avec des services regroupés et une reconception modérée qui équilibre interne et externe. Née en 2008 pour mettre en relation des particuliers ou des professionnels (hôtes) avec des voyageurs recherchant des hébergements uniques et des activités sur mesure, en s'appuyant sur un modèle d'économie de partage, sans pour autant gérer les logements, mais en investissant dans des outils comme l'analyse prédictive pour les prix et la vérification des profils (Zervas et al., 2017). Les propriétés endogènes s'y déploient modérément – efficacité opérationnelle via une centralisation des paiements, scalabilité pour absorber les pics saisonniers –, tandis que les exogènes comme la transparence (annonces détaillées) et l'engagement citoyen (avis communautaires) forgent une confiance organique. Cette approche, qui combine flexibilité externe et coordination interne, n'est pas le modèle d'Amazon, mais une adaptation fluide qui montre comment une plateforme peut grandir sans tout transformer, un modèle intermédiaire qui se situe entre la transformation stratégique d'Amazon et l'adaptation opportuniste d'Uber.

Uber, en revanche, illustre une plateformesation plus opportuniste, avec une organisation modérée de niveau 1 : une présence numérique minimale qui excelle en réactivité externe sans trop modifier les activités organisationnelles internes. En connectant chauffeurs et passagers via une app, Uber a dominé les taxis traditionnels (Kenney et Zysman, 2016, p. 47), mais son organisation reste légère, externalisant les actifs (voitures, maintenance) pour se focaliser sur l'optimisation algorithmique des trajets. Les propriétés exogènes dominent – réactivité aux pics de demande, accessibilité –, boostant l'engagement des usagers avec des notations transparentes. Par contre, les propriétés endogènes comme l'interopérabilité ou la sécurité interne éprouvent des difficultés : les controverses sur la modération des chauffeurs montrent des failles dans la centralisation contrôlée. Ce modèle intermédiaire repose sur une évolutivité et une flexibilité rapide, mais son influence organisationnelle interne est limitée : Uber externalise la gestion des actifs (véhicules) et se concentre sur l'optimisation algorithmique des itinéraires. Cette approche équivaut à une plateformesation minimale, car elle répond efficacement aux pressions externes du marché sans impliquer de transformation interne significative des processus (Srnicsek, 2017). C'est efficace pour disrupter, mais fragile pour que le modèle soit durable ; une administration qui s'inspire d'Uber risque de rayonner en surface sans ancrage durable.

Ces trois cas nous rappellent in fine que la maturité n'est pas linéaire : elle dépend de comment les propriétés, endogènes et exogènes sont combinées.

3.2. CAS PUBLICS ÉTRANGERS : DE LA CENTRALISATION À L'INTÉGRATION AVANCÉE

Des cas étrangers tels que CitizenLab pour la participation citoyenne en ligne, FranceConnect pour l'identité numérique centralisée et e-Estonia pour la quasi-totalité des services publics dématérialisés sont des solutions numériques adoptées pour améliorer l'efficacité des services publics aux usagers.



Ces solutions s'expriment dans des contextes organisationnels variés, où les propriétés de la plateforme octroient une fonction spécifique à chaque plateforme. En les analysant, on observe clairement les niveaux de maturité, et comment ils modulent les dynamiques entre bureaucratie et citoyenneté.

CitizenLab, en Belgique, est un exemple de plateforme participative encourageant l'interaction citoyenne. Utilisée par les communes belges, cette plateforme est de niveau 1, avec une présence minimale centrée sur l'exogène, permettant aux citoyens de voter et de soumettre des idées pour des projets locaux, renforçant ainsi la démocratie participative et la transparence (Sørensen et Torfing, 2011, p. 103). Sur le plan intra-organisationnel, l'impact est minime : les gouvernements intègrent les retours des citoyens, mais cela n'implique pas une transformation des procédures internes. Dans CitizenLab, les propriétés endogènes sommeillent : peu d'automatisation, une interopérabilité limitée aux feedbacks sporadiques, sans vrai bouleversement interne. CitizenLab est un exemple de plateforme opportuniste avec une faible reconception de l'activité organisationnelle, mettant en avant des propriétés exogènes comme l'engagement (Bertot et al., 2012).

FranceConnect, en France, se positionne au niveau 2 : une centralisation modérée qui regroupe des services (impôts, sécu, permis) sous une identité unique, accessible via un numéro d'identification partagé (Dunleavy et al., 2006). Les propriétés endogènes y sont présentes – interopérabilité entre bases de données avec coopération administrative accrue, efficacité opérationnelle qui coupe les files d'attente bureaucratiques –, mais sans excès disruptif. Quant aux propriétés exogènes, l'accessibilité universelle et la transparence (suivi des demandes en ligne) boostent l'engagement sans forcer une refonte totale : la refonte modérée des procédures internes (comme l'harmonisation des bases de données) répond aux besoins d'accessibilité externe et d'échanges fluides des données (Linders, 2012). Cette plateforme peut être caractérisée comme une stratégie d'incrémentalisme institutionnel. Elle démontre qu'une refonte réussie ne réclame pas nécessairement une disruption structurelle radicale mais peut s'opérer par petites étapes successives (ou « muddling through » selon Lindblom, Charles E., 1959)⁴ par l'harmonisation systémique des processus existants. Cette modération positionne le modèle de FranceConnect comme un exemple pertinent pour les États soucieux de prudence et de légitimité démocratique dans leur transition numérique.

En Estonie, e-Estonia est une plateforme révolutionnaire de niveau 3 qui intègre l'innovation et l'interopérabilité à grande échelle. Avec 99 % des services disponibles en ligne, ce programme centralise l'accès à la quasi-totalité des services publics (tels que la santé, les impôts et l'éducation) sur la plateforme X-Road (Vassil, 2015) sécurisée par blockchain. Dans son background paper,

⁴ La stratégie d'incrémentalisme institutionnel est un concept dérivé de la théorie politique et des politiques publiques, initialement formulé par Charles E. Lindblom sous le terme d'incrémentalisme. Il signifie que les changements majeurs s'opèrent par une série de petites étapes successives (ou « muddling through ») plutôt que par une refonte radicale. Dans le cas de FranceConnect, la stratégie d'incrémentalisme institutionnel signifie que l'État français n'a pas créé un nouveau système d'identification national complètement révolutionnaire, mais a plutôt harmonisé et relié des systèmes existants (Les impôts, La sécurité sociale, La poste, etc.) en ajoutant à petits degrés une couche d'interopérabilité modeste pour les usagers.



Vassil (2015) décrit e-Estonia comme un « écosystème holistique » qui intègre l'innovation (IA, blockchain) pour une résilience économique et sociétale, avec des impacts mesurables (ex. : réduction des coûts administratifs de 2% du PIB, inclusion via services proactifs). Dans son document commandé par la Banque Mondiale pour le World Development Report 2016 « Digital Dividends », Vassil détaille comment e-Estonia intègre des propriétés endogènes (ex. : interopérabilité des données via X-Road, automatisation des flux, scalabilité des services publics, sécurité pour les données sensibles,) et exogènes, comme l'accessibilité (99% des services dématérialisés), la personnalisation des services et l'engagement citoyen via e-ID et e-voting pour une « résilience innovante » (Vassil, 2015)⁵. Cet engagement, à la fois technologique et humain, est la preuve que la plateformesation peut rendre l'État agile sans le dénaturer. L'État peut faire le choix d'une refonte radicale et atteindre une agilité maximale sans altérer sa légitimité institutionnelle. Cette refonte incarnée par e-Estonia repose sur des formations massives et l'établissement d'une culture organisationnelle horizontale qui affaisse les silos administratifs.

Ces exemples étrangers dessinent un spectre composite : de la participation avec CitizenLab à l'intégration avec e-Estonia en passant par la centralisation avec FranceConnect. Ils invitent les administrations à questionner leurs propres inerties, en mesurant comment les propriétés sculptent une maturité qui colle à la peau du territoire.

3.3. INITIATIVES PUBLIQUES MAROCAINES : TRAJECTOIRES DE MODERNISATION NUMÉRIQUE

Au Maroc, trois cas représentatifs – Rokhas.ma, Chikaya.ma et Massar – illustrent différentes dynamiques organisationnelles et représentent différents niveaux de maturité.

Le portail national de réclamations, Chikaya.ma, est un exemple de plateformesation opportuniste axée sur la transparence. Grâce à un suivi numérique rapide, les citoyens peuvent également déposer des réclamations concernant les services publics (Bertot et al., 2012, p. 255). Sur le plan organisationnel, l'impact est minime : si les administrations doivent traiter les demandes, cela n'a pas d'effet significatif sur leurs procédures internes. Chikaya.ma équivaut au niveau 1 de la maturité (présence numérique légère, conception minimale), mettant l'accent sur des qualités exogènes comme la transparence et l'implication des citoyens sans entraîner de changements significatifs dans les structures internes (Linders, 2012). L'automatisation de cette plateforme demeure balbutiante, la sécurité des données encore perfectible, sans reconception profonde. Chikaya.ma est un signal fort, mais qui attend d'être renforcé pour ne pas flotter dans le vide.

⁵ La « résilience innovante » tel que présenté par Vassil (2015), signifie à la fois une résilience architecturale et une résilience fonctionnelle : une résilience architecturale basée sur la sécurité et la continuité où le système peut continuer à fonctionner même si une partie est compromise suite à des cyberattaques par exemple, garantissant la continuité des services (résilience) grâce à la technologie (innovation) ; Une résilience fonctionnelle basée sur la capacité d'adaptation où le système permet d'intégrer rapidement de nouveaux services et d'adapter les fonctionnalités existantes sans devoir refaire l'ensemble de l'infrastructure. Cette modularité confère à l'administration une grande capacité d'adaptation face aux crises, aux changements législatifs ou aux nouvelles demandes citoyennes (par exemple, le développement rapide de l'e-Résidence ou les capacités de vote en ligne).



Rokhas.ma, un site web dédié à la gestion des permis d'urbanisme, se situe au niveau 2 : une reconception modérée qui simplifie les dépôts en ligne et suit les délais (OCDE, 2020). Cette plateforme simplifie les procédures et réduit les délais en permettant aux professionnels et aux citoyens de déposer et de suivre en ligne les demandes de permis de construire (OCDE, 2020, p. 62). Sur le plan organisationnel, Rokhas.ma adopte une refonte modérée : coopération entre les administrations (collectivités, urbanisme), standardisation des processus et formation des agents à la gestion des flux numériques. Le cas de Rokhas.ma se situe au deuxième niveau (services regroupés, reconception partielle), car il améliore l'efficacité opérationnelle (fluidité des processus) et l'interopérabilité entre les collectivités et l'urbanisme (propriété endogène) tout en répondant à des besoins externes d'accessibilité, boostant la transparence et la réactivité (propriété exogène) (Dunleavy et al., 2006). C'est un pas hésitant vers l'horizontalité sans tout bousculer.

Massar, une plateforme éducative gérée par le ministère de l'Éducation nationale, permet aux parents de suivre en ligne les progrès scolaires de leurs enfants (notes, absences). Elle représente une plateformesation partielle de niveau 2 (services rassemblés, reconception partielle), qui combine des propriétés endogènes (efficacité via des interfaces simples, interopérabilité entre écoles pour des données centralisées) et exogènes (transparence qui renforce l'accès et l'engagement familial) (Mergel, 2016). Cette plateforme qui rapproche familles et système scolaire est un levier modéré mais prometteur pour une maturité en gestation.

Ces exemples marocains illustrent une transformation numérique en cours, avec des étapes variables : Rokhas.ma et Massar témoignent d'une refonte organisationnelle modérée, tandis que Chikaya.ma reste à un stade initial axé sur des dynamiques exogènes. Ces plateformes incarnent les ambitions étatiques d'une gouvernance numérique modernisée, mais leur déploiement fait resurgir des obstacles structurels majeurs, notamment l'impératif d'une inclusion numérique accrue, la nécessité d'une requalification des ressources humaines (OECD, 2020), et la gestion proactive des menaces critiques, comme en témoignent les récentes vulnérabilités liées à la cybersécurité.

Les exemples analysés, qu'ils soient privés, ou marocains, illustrent la variété des modèles de plateformesation. Ils illustrent des profils variés, allant de la plateformesation minimale (Chikaya.ma) à la transformation (e-Estonia), en passant par des étapes intermédiaires (FranceConnect, Rokhas.ma). Ces cas mettent en évidence plusieurs dynamiques organisationnelles, notamment l'intégration (e-Estonia), l'implication (CitizenLab, Chikaya.ma) et la centralisation (FranceConnect, Rokhas.ma). De plus, ils soulignent l'importance des qualités endogènes (telles que l'efficacité et l'interopérabilité) et exogènes (telles que la transparence et l'implication) dans la réforme des administrations publiques.



CONCLUSION

Au travers de cette analyse, nous avons exploré les dimensions théoriques et empiriques de la plateformes des services publics, la posant comme un paradigme sociotechnique émergent qui gouverne les interactions administratives dans un écosystème numérique interconnecté. Notre définition opérationnelle – un processus d'intégration numérique qui centralise, automatise et démocratise l'accès aux services tout en remodelant les structures organisationnelles (Dunleavy et al., 2006) – a servi de socle pour décrypter ses mécanismes. Grâce à l'analyse des typologies, nous avons identifié des propriétés clés telles que la transparence, la coopération et l'engagement citoyen qui peuvent être divisées en dynamiques endogènes et exogènes, fournissant un cadre analytique pour comprendre les transformations organisationnelles (Mergel, 2016), et in fine sonder les trajectoires de la plateformes à travers les trois niveaux de maturité : une présence numérique minimale (niveau 1), des services regroupés avec reconception modérée (niveau 2), et une intégration transformative (niveau 3) (Mergel, 2016). Cette grille d'analyse nous a permis d'observer comment les administrations navigue les tensions entre inertie bureaucratique et agilité contemporaine.

Les cas empiriques analysés attestent d'une hétérogénéité manifeste. Ils révèlent que la plateformes n'obéit pas à un modèle unique : des approches minimalistes, comme Chikaya.ma, priorisent les propriétés exogènes pour une réactivité immédiate aux attentes citoyennes, tandis que des refontes ambitieuses, à l'image d'e-Estonia, fusionnent l'endogène et l'exogène pour une résilience innovante (Vassil, 2015). Au Maroc, des initiatives comme Rokhas.ma et Massar signalent une modernisation en gestation, mais soulignent aussi des obstacles persistants – inclusion numérique inégale, formation des agents lacunaire – qui conditionnent une transition équitable (OECD, 2020).

En définitive, cette synthèse met en lumière l'impératif d'un équilibre délicat entre une transformation interne (reconfiguration des processus, cultures et compétences organisationnelles) et une adaptation externe (aux exigences de transparence, d'efficacité et d'accessibilité sociétales), un pivot essentiel pour les administrations dans l'ère numérique (Dunleavy et al., 2006). Les défis relevés – de l'équité d'accès à la gouvernance éthique des données et de la plateforme – appellent à des investigations futures sur les conditions de succès, désignant ainsi la maturité comme levier stratégique pour une gouvernance publique résiliente et inclusive. L'observation de certaines conditions (leadership éthique, institutions responsables, transparence, etc.) passe par des engagements politiques soutenus pour une transition équitable.



BIBLIOGRAPHIE

- Alauzen, M. (2019). L'État plateforme et l'identification numérique des usagers : Le processus de conception de FranceConnect. *Réseaux : communication, technologie, société*, 2019, n° 213 (1), pp.211-239. <https://doi.org/10.3917/res.213.0211>
- Berrichi, A., & El Ammari, A. (2025). Adopter l'IA générative : Défis et solutions à travers une grille de maturité organisationnelle. *Management Control, Auditing and Finance Review*, 2(1), 95-114. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14725836>
- Berrichi, A. (2025). Mixité épistémologique et intelligence artificielle : Réponses aux défis contemporains en management. In *Ouvrage Collectif : Les sciences de management à l'ère de l'intelligence artificielle : Convergence et disruption*, Sous la direction Berrichi A. & Fikri K. (pp. 11-34). Édition FSJES Oujda.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of polices on government social media usage : Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30-40. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.04.004>
- Bezos, J. (2019). 2018 Letter to shareholders. Amazon.com, Inc. <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2018-letter-to-shareholders>
- Bigot, J.-É., Bouté, É., Collomb, C., & Mabi, C. (2021). Les plateformes à l'épreuve des dynamiques de plateformeisation. *Questions de communication*, 40, 9-22. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.26584>
- Bovens, M., 't Hart, P., & Peters, B. G. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00716.x>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company. Novembre 2014. DOI : [10.1080/14697688.2014.946440](https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440)
- Cardon, D., & Casilli, A. (2015). Qu'est-ce que le Digital Labor ? Bry-sur-Marne, INA Éditions, coll. « Etudes et controverses ». <https://doi.org/10.4000/lectures.19584>
- Cazals, F. (2015). *Stratégies digitales : La méthode des 6C*. De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Decamp, A. (2021). La plateformeisation est-elle compatible avec l'exercice discrétionnaire ? *Revue Les Politiques Sociales*, (3-4), 81-92. <https://doi.org/10.3917/lps.213.0081>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), e1-e10. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>



-
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516-523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>
- Lněnička, M., & Nikiforova, A. (2021). Transparency-by-design: What is the role of open data portals? *Telematics and Informatics*, 60, Article 101583. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101605>
- OECD. (2020). *Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave.*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—And how to make them work for you.* W. W. Norton & Company.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Snicek, N. (2017). *Platform capitalism.* Polity Press.
- Vassil, K. (2015). *Estonian e-Government ecosystem: Foundation, applications, outcomes.* Background paper for the World Development Report 2016: Digital Dividends. World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/165711456838073531-0050022016/original/WDR16BPEstonianeGovecosystemVassil.pdf>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>