Management Control, Auditing and Finance Review - MCAFR

Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)
- Volume No.3, Issue No. 2 - 2026 - ISSN: 3009-5492

La transformation digitale dans la fonction publique : une analyse multidimensionnelle des enjeux de gouvernance, d'innovation organisationnelle et de gestion des ressources humaines

Digital Transformation in the Public Sector: A Multidimensional Analysis of Governance, Organizational Innovation, and Human Resource Management Challenges

IMASS Lahcen
Docteur, Laboratoire d'Economie et Gestion (LEG), Université Sultan Moulay Sliman, Béni Mellal, Maroc
l.imass@umi.ac.ma

LAAROUSSI Amale
Professeur-chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), Université Moulay Ismail Meknes, Maroc
a.laaroussi@umi.ac.ma

LAKBIR Abderrahman
Professeur-chercheur Laboratoire de Recherche (LAPREMI) Université Moulay Ismail Meknès, Maroc
a.lakbir@umi.ac.ma

RESUME

La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique de modernisation des administrations publiques. Au-delà de la simple numérisation des procédures, elle entraîne une évolution profonde des modes de gouvernance, des pratiques organisationnelles et de la gestion des ressources humaines. Cet article a pour objectif d'analyser les mécanismes par lesquels la transformation digitale contribue à la modernisation de la fonction publique à travers une approche intégrant les dimensions managériales, technologique et humaine. Fondée sur une revue de littérature mobilisant des travaux académiques et des rapports institutionnels, cette recherche met en évidence le rôle du numérique dans l'amélioration de l'efficacité administrative, de la qualité des services publics et de la relation entre l'administration et les citoyens. L'analyse montre que la réussite des projets de transformation digitale repose sur une articulation cohérente entre les technologies numériques, les dispositifs de gouvernance et le développement des compétences des agents publics. Elle conduit à la proposition d'un cadre intégré permettant de mieux appréhender les conditions de réussite de la modernisation numérique au sein de la fonction publique.

Mots-clés : transformation digitale, fonction publique, gouvernance numérique, innovation organisationnelle, ressources humaines, modernisation administrative.

ABSTRACT

Digital transformation has become a strategic driver for the modernization of public administrations. Beyond the mere digitization of administrative procedures, it entails profound changes in governance models, organizational practices, and human resource management. This article aims to analyze the mechanisms through which digital transformation contributes to the modernization of the public sector by adopting an integrated approach that encompasses managerial, technological, and human dimensions. Based on a literature review drawing on academic studies and institutional reports, this research highlights the role of digital technologies in improving administrative efficiency, enhancing the quality of public services, and strengthening the relationship between public administrations and citizens. The analysis demonstrates that the success of digital transformation initiatives depends on the coherent alignment of digital technologies, governance mechanisms, and the development of public employees' competencies. The study proposes an integrated framework to better understand the key conditions for successful digital modernization within the public sector.

Keywords : Digital transformation, public sector, digital governance, organizational innovation, human resource management, administrative modernization.

1- Introduction

La révolution numérique constitue l'une des principales mutations qui affectent les organisations contemporaines. Les administrations publiques, longtemps caractérisées par des structures bureaucratiques et des procédures formalisées, sont aujourd'hui confrontées à la nécessité d'adapter leurs modes de fonctionnement aux nouvelles exigences de performance, de transparence et de proximité avec les citoyens.

La digitalisation de la fonction publique ne peut être réduite à une simple adoption d'outils technologiques. Elle représente un processus global de transformation qui touche simultanément les structures organisationnelles, les pratiques managériales, les compétences des agents publics et les modalités de délivrance des services publics. Comme le soulignent plusieurs travaux, la transformation numérique implique une révision profonde des processus internes et une évolution de la culture organisationnelle.

Dans ce contexte, les administrations publiques cherchent à exploiter les opportunités offertes par les technologies numériques telles que les systèmes d'information intégrés, les plateformes électroniques, l'intelligence artificielle et l'analyse des données afin d'améliorer leur efficacité et leur capacité de réponse aux besoins des usagers. Toutefois, cette transition soulève plusieurs défis relatifs à la gestion du changement, à la formation des ressources humaines, à la cybersécurité et à la réduction de la fracture numérique.

Au Maroc, cette dynamique s'inscrit dans plusieurs initiatives nationales visant la modernisation de l'administration publique et le développement des services numériques. La transformation digitale représente aujourd'hui un axe stratégique des politiques publiques destinées à améliorer la qualité du service rendu aux citoyens et à renforcer l'efficacité administrative.

Ainsi, l'étude de la digitalisation dans la fonction publique nécessite une approche multidimensionnelle intégrant les dimensions technologiques, organisationnelles et humaines.

La problématique centrale de cet article peut être formulée comme suit : **Dans quelle mesure la transformation digitale constitue-t-elle un levier de modernisation de la fonction publique à travers la reconfiguration des modes de gouvernance, des pratiques organisationnelles et de la gestion des ressources humaines ?**

2- Objectifs de recherche

- Clarifier les fondements conceptuels de la transformation digitale dans la fonction publique.
- Identifier les principales transformations organisationnelles induites par la digitalisation.
- Analyser les enjeux de gouvernance publique associés à la transition numérique.
- Examiner le rôle des ressources humaines dans la réussite des projets de transformation digitale.
- Proposer une lecture intégrée des dimensions managériale, technologique et humaine de la transformation digitale.

3- Méthodologie de recherche

- Revue de littérature portant sur la transformation digitale dans la fonction publique.
- Sources documentaires : Articles scientifiques, ouvrages académiques et rapports institutionnels relatifs à la gouvernance numérique, à l'innovation organisationnelle et à la gestion des ressources humaines.
- Bases consultées : Scopus, Web of Science, ScienceDirect et Google Scholar.
- Méthode d'analyse **:** Analyse thématique des travaux sélectionnés afin d'identifier les principaux enjeux et dimensions de la transformation digitale dans le secteur public.
- Objectif : Proposer une compréhension intégrée des dimensions managériale, technologique et humaine de la transformation digitale dans la fonction publique.

4- Revue de littérature

4.1 La digitalisation dans la fonction publique : définitions, enjeux et dynamiques

La digitalisation s'impose aujourd'hui comme l'un des vecteurs majeurs de transformation des administrations publiques. Elle ne se résume pas à l'introduction de solutions technologiques dans les processus de gestion : elle traduit un changement de paradigme qui affecte profondément les structures organisationnelles, les modalités de l'action publique, ainsi que le lien entre l'administration et ses usagers. Dans la fonction publique en particulier, cette transition soulève des questionnements multiples, allant de la modernisation des outils à la refonte des modes de gouvernance, en passant par les évolutions des pratiques professionnelles et des cultures administratives (Cordella & Paletti, 2019 ; Margetts & Dunleavy, 2013).

Plutôt que de considérer la digitalisation comme une simple réponse technique aux défis contemporains, cette section propose de l'aborder comme un phénomène systémique. À travers une mise au point conceptuelle et l'analyse de ses dynamiques centrales, il s'agit d'évaluer sa portée concrète dans le contexte du secteur public, notamment à travers les dimensions managériales, technologiques et humaines qu'elle mobilise. En offrant une lecture articulée des enjeux liés à cette transformation, cette partie introduit les fondations nécessaires à l'analyse de ses effets sur les comportements organisationnels induites par la digitalisation dans le secteur public.

4.2 De la numérisation à la transformation digitale : décryptage conceptuel

La numérisation et la transformation digitale apparaissent comme deux étapes complémentaires de l'évolution numérique des organisations, mais elles renvoient à des réalités distinctes. Bien que ces notions soient souvent utilisées de manière interchangeable, leur distinction est essentielle pour comprendre les mutations qui affectent aujourd'hui la fonction publique.

a- La numérisation : une première étape vers l'automatisation

La numérisation désigne le processus de conversion des informations, documents et procédures en formats numériques. Dans le secteur public, elle se traduit principalement par la dématérialisation des documents administratifs, l'automatisation de certaines tâches et l'utilisation de systèmes d'information destinés à améliorer la gestion des activités administratives (Gartner, 2020).

Cette évolution permet de réduire les coûts de traitement, d'accélérer l'accès à l'information et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Toutefois, la numérisation demeure essentiellement une amélioration technique des processus existants. Elle vise à optimiser les modes de fonctionnement en place sans modifier fondamentalement les structures organisationnelles, les modes de gouvernance ou les pratiques managériales (Westerman et al., 2011).

En ce sens, la numérisation s'impose comme une étape indispensable vers la modernisation administrative, mais elle reste insuffisante pour engager une transformation profonde des organisations publiques.

b- La transformation digitale : une mutation organisationnelle globale

La transformation digitale dépasse largement la simple dématérialisation des processus. Elle correspond à une transformation systémique dans laquelle les technologies numériques deviennent un levier de réorganisation des structures, des modes de gouvernance, des pratiques de gestion et des relations avec les usagers (Westerman et al., 2011).

Dans la fonction publique, cette transformation vise à renforcer la qualité des services publics, à améliorer la transparence administrative et à développer une relation plus interactive avec les citoyens. Elle s'accompagne d'une révision des processus décisionnels, d'une modernisation des pratiques managériales et d'une évolution de la culture organisationnelle vers davantage d'agilité, de collaboration et d'innovation.

La transformation digitale implique également le développement de nouvelles compétences, l'accompagnement du changement et l'émergence d'un leadership capable de porter une vision stratégique du numérique au sein des administrations publiques.

c- Différentiation et complémentarité entre numérisation et transformation digitale

La distinction entre numérisation et transformation digitale repose principalement sur leur portée. La numérisation vise l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à travers la conversion numérique des informations et des processus. La transformation digitale, quant à elle, engage une refonte plus profonde des modes de fonctionnement, des structures organisationnelles et des mécanismes de gouvernance.

Ces deux démarches demeurent néanmoins complémentaires. La numérisation constitue le socle technique indispensable à toute transformation digitale, tandis que cette dernière permet d'exploiter pleinement le potentiel des technologies numériques en les intégrant dans une démarche globale de modernisation organisationnelle (Fitzgerald et al., 2013).

Ainsi, la réussite de la transformation digitale dans la fonction publique suppose non seulement la mise en place d'infrastructures numériques performantes, mais également une évolution des pratiques managériales, des compétences des agents publics et des modèles de gouvernance.

d- Transformation digitale : quels enjeux pour la fonction publique ?

La transformation digitale représente aujourd'hui un levier majeur de modernisation des administrations publiques. Elle contribue à l'amélioration de la performance administrative, à

l'optimisation de la gestion des ressources publiques et au renforcement de la qualité des services rendus aux citoyens (Dunleavy et al., 2006 ; Mergel, 2016).

Toutefois, cette évolution s'accompagne de défis importants. Parmi les principaux enjeux figurent le développement des compétences numériques des agents publics, la gestion du changement organisationnel, la protection des données, la cybersécurité et la réduction de la fracture numérique. La réussite de cette transition nécessite ainsi une approche intégrée combinant investissements technologiques, accompagnement humain et adaptation des modes de gouvernance.

Tableau 1-Principales dimensions de la transformation digitale dans la fonction publique et leurs fondements théoriques

Dimension	Principaux auteurs	Contribution principale
Gouvernance	Dunleavy et al. (2006), Janssen & Van der Voort (2016)	Gouvernance numérique, pilotage par les données, transparence
Organisation	Cordella & Paletti (2019), Mergel (2016)	Modernisation des processus, innovation organisationnelle
Ressources humaines	Mergel et al. (2019), OECD (2021)	Développement des compétences numériques, conduite du changement

Source : Auteur

En définitive, la transformation digitale ne peut être réduite à une simple modernisation technologique. Elle constitue un projet global de transformation organisationnelle visant à construire une administration publique plus efficace, plus agile et davantage orientée vers les besoins des citoyens.

Malgré les avancées significatives de la littérature dans la clarification des concepts de numérisation et de transformation digitale, les travaux demeurent largement descriptifs et privilégient souvent une lecture centrée sur les dimensions technologiques. Les interactions entre les dimensions organisationnelle, managériale et humaine restent encore insuffisamment intégrées, ce qui justifie l'adoption d'une approche multidimensionnelle de la transformation digitale dans la fonction publique.

4.3 Les caractéristiques distinctives de la digitalisation dans le secteur public : enjeux et perspectives

La digitalisation, si elle touche l'ensemble des organisations modernes, revêt dans le secteur public une spécificité particulière liée à sa finalité d'intérêt général, à ses contraintes institutionnelles et à sa responsabilité vis-à-vis des citoyens. Contrairement aux entreprises privées, où la transformation numérique vise principalement la compétitivité et la rentabilité, les administrations publiques doivent intégrer cette transition dans un cadre de gouvernance complexe, soumis à des exigences de transparence, d'équité et de légitimité démocratique. Cette section propose d'examiner les spécificités propres à la digitalisation du secteur public à travers trois dimensions essentielles : le contexte institutionnel dans lequel elle s'inscrit, les transformations organisationnelles qu'elle induit, et les implications sociales et économiques qu'elle génère. Il s'agit ainsi de mieux comprendre comment la digitalisation, loin d'être un processus purement technique, constitue un levier stratégique de modernisation et de réforme des administrations publiques.

a- Vers une contextualisation de la digitalisation dans le secteur public

La digitalisation dans le secteur public s'inscrit dans un contexte singulier, marqué par des impératifs de service public, de transparence démocratique et de soutenabilité budgétaire. Contrairement au secteur privé, où l'innovation numérique vise avant tout la performance économique et la compétitivité, la digitalisation du secteur public répond à des objectifs d'intérêt général, tels que l'amélioration de la qualité des services publics, la participation citoyenne et l'efficience administrative (Cordella & Tempini, 2015). Cette spécificité impose des contraintes institutionnelles et juridiques qui orientent fortement les modalités d'implémentation des technologies numériques.

L'adoption des technologies numériques dans le secteur public est étroitement liée à la gouvernance publique et à la mise en œuvre des politiques publiques. Ainsi, la digitalisation n'est pas seulement un levier technologique, mais un instrument de transformation des modes de gouvernance (Janssen & Van Der Voort, 2016). Elle implique une réorganisation des rapports entre les administrations et les citoyens, à travers des dispositifs tels que les guichets uniques numériques, les plateformes de e-participation ou encore les systèmes d'administration intelligente. Ces évolutions s'inscrivent dans une logique de modernisation des services publics, souvent promue par des programmes nationaux ou internationaux (OCDE, 2019).

De plus, la digitalisation dans la sphère publique est souvent tributaire de facteurs contextuels tels que la maturité numérique des institutions, la qualité des infrastructures

technologiques, le niveau de compétences numériques des agents publics et le cadre législatif en vigueur (United Nations, 2020). Ces variables influencent directement le rythme et l'ampleur des transformations numériques. Par exemple, la mise en œuvre d'une stratégie de gouvernement électronique (e-government) efficace suppose non seulement des investissements technologiques, mais aussi une vision politique cohérente, une coordination interinstitutionnelle et une culture organisationnelle propice à l'innovation (Margetts & Dunleavy, 2013).

Enfin, la digitalisation du secteur public contribue au renforcement des mécanismes de gouvernance, de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Les technologies numériques favorisent ainsi une plus grande transparence, une meilleure redevabilité et une amélioration de la performance administrative (Dunleavy et al., 2006). Dans cette perspective, la digitalisation apparaît comme un véritable levier de modernisation de l'administration publique, en favorisant l'émergence de modes de gouvernance plus agiles, plus efficaces et davantage orientés vers les besoins des citoyens.

b- Digitalisation du secteur public : reconfigurations organisationnelles et dynamiques internes

La digitalisation du secteur public ne se limite pas à l'introduction d'outils technologiques dans les structures administratives ; elle engendre des mutations profondes dans les configurations organisationnelles, les processus décisionnels et les dynamiques internes des institutions publiques. Cette évolution, bien que stimulée par les avancées numériques, s'ancre dans un processus plus large de modernisation de l'administration publique visant à renforcer l'efficacité, la transparence et la proximité avec les citoyens (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006).

D'un point de vue organisationnel, la digitalisation implique une réorganisation des chaînes de valeur, une redéfinition des rôles hiérarchiques, ainsi qu'une nouvelle articulation entre fonctions stratégiques, opérationnelles et techniques. Les technologies numériques permettent une désintermédiation de certaines fonctions administratives, favorisant des structures plus horizontales et flexibles (Cordella & Tempini, 2015). En outre, l'introduction de plateformes collaboratives et de systèmes de gestion intégrés modifie les logiques de coordination interservices, souvent en rupture avec les modèles bureaucratiques traditionnels (Meijer & Bolívar, 2016).

Les dynamiques internes des organisations publiques sont également influencées par la digitalisation à travers la transformation des modes de travail, l'émergence de nouvelles compétences numériques, et la reconfiguration des relations professionnelles. La collaboration en temps réel, la gestion de projets en mode agile et l'usage accru de la donnée dans la prise de décision redéfinissent les normes de performance et les critères de pilotage institutionnel (Lember, Kattel, & Tõnurist, 2018). Ces évolutions impliquent un changement culturel profond, nécessitant un accompagnement managérial structuré afin d'éviter les effets de résistance et de désengagement des agents publics (Kettunen & Kallio, 2020).

Par ailleurs, la digitalisation suscite une redéfinition du leadership public, appelé à adopter des postures plus participatives et orientées vers l'innovation. Le rôle des décideurs ne se limite plus à la supervision des ressources, mais s'étend à la gestion du changement technologique et à l'orchestration de l'intelligence collective à l'échelle institutionnelle (Mergel, 2019). Cette reconfiguration nécessite une révision des modèles de gouvernance, une adaptation des normes de fonctionnement administratif, ainsi qu'une nouvelle gestion des talents intégrant les enjeux numériques.

En somme, la digitalisation du secteur public agit comme un catalyseur de transformations organisationnelles profondes, remettant en question les structures hiérarchiques classiques, les pratiques professionnelles établies et les modes de gestion traditionnels. Elle appelle à une refondation de l'administration publique autour de valeurs de flexibilité, de transversalité et de réactivité, en phase avec les attentes d'une société de plus en plus connectée et exigeante.

c- Impacts sociaux et économiques de la digitalisation dans le secteur public : défis et opportunités

La digitalisation dans le secteur public ne se limite pas à des transformations technologiques ; elle génère également des implications sociales et économiques profondes. Cette évolution peut engendrer des effets à la fois positifs et négatifs, influençant les acteurs internes et externes du secteur public, ainsi que les citoyens et l'économie dans son ensemble.

La digitalisation peut améliorer l'accès des citoyens aux services, réduire les inégalités d'accès à l'information et renforcer la participation civique. Par exemple, l'implantation de plateformes numériques pour les services publics permet aux citoyens d'effectuer des démarches administratives à distance, réduisant ainsi les barrières géographiques et

temporelles. De plus, l'utilisation accrue des technologies numériques dans la gestion des services publics favorise la transparence et la responsabilisation des administrations, renforçant ainsi la confiance des citoyens dans leurs institutions (Mergel, 2016).

Cependant, cette transition comporte aussi des défis sociaux. La fracture numérique est un enjeu majeur, car une partie de la population peut se retrouver exclue des services numériques en raison du manque de compétences ou d'un accès limité à la technologie. Cela concerne notamment les populations rurales, les personnes âgées ou celles ayant un faible niveau d'éducation, ce qui pourrait accentuer les inégalités sociales (Van Dijk, 2020).

Les répercussions économiques de la transformation digitale sont également significatives. L'automatisation des processus et la dématérialisation des procédures contribuent à une utilisation plus efficiente des ressources publiques, à la réduction des coûts de gestion et à l'amélioration de la performance administrative (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Par ailleurs, la digitalisation favorise l'innovation en soutenant le développement de nouvelles compétences et en renforçant la collaboration entre les acteurs publics et privés (Choi et al., 2018). Toutefois, ces bénéfices demeurent conditionnés par des investissements adaptés, une gouvernance efficace et une intégration cohérente des technologies numériques.

Les défis associés à cette transformation incluent la gestion du changement, la formation des agents publics aux nouvelles technologies et la protection des données sensibles. Leur prise en charge nécessite des politiques de formation continue, un accompagnement managérial structuré et des investissements technologiques adaptés.

Enfin, les opportunités offertes par la digitalisation sont nombreuses : amélioration de la gouvernance grâce à une meilleure exploitation des données, anticipation plus fine des besoins des citoyens, et développement de services publics plus innovants, agiles et transparents (OECD, 2020).

Ainsi, bien que ses effets soient complexes et multidimensionnels, la digitalisation constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics, à condition que les enjeux d'inclusion, de sécurité et de gestion des ressources humaines soient pleinement intégrés dans les stratégies publiques.

Si ces travaux mettent en évidence les multiples effets de la digitalisation dans le secteur public, ils restent généralement focalisés sur des dimensions spécifiques, sans proposer une lecture intégrée des interactions entre gouvernance, innovation organisationnelle et ressources

humaines. Cette limite souligne l'intérêt d'une approche globale permettant de mieux appréhender la complexité de la transformation digitale.

4.4 Approche multidimensionnelle des défis numériques dans la fonction publique : gouvernance, innovation technologique et mobilisation des ressources humaines

La digitalisation de la fonction publique ne constitue pas uniquement une transformation technologique ; elle incarne une mutation systémique qui engage de manière simultanée des dimensions managériales, technologiques et humaines. Ce processus est marqué par une intensification de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui reconfigure profondément les structures organisationnelles, les pratiques de gouvernance et les dynamiques de travail au sein des institutions publiques (Dunleavy et al., 2006 ; Margetts et al., 2013). À travers cette transition numérique, les administrations publiques se voient contraintes de revoir leurs stratégies de gestion, de renforcer leurs capacités d'innovation, et de repenser la mobilisation des ressources humaines afin de maintenir leur efficacité et leur légitimité dans un contexte de complexité croissante.

Cette transformation soulève également des enjeux majeurs en matière de gouvernance numérique, de cybersécurité, de développement des compétences et d'adaptation aux nouvelles attentes des citoyens (Cordella & Bonina, 2012 ; Janssen & Estevez, 2013). Ces différents enjeux justifient une analyse intégrée des dimensions managériale, technologique et humaine, afin de mieux comprendre les conditions de réussite de la transformation digitale dans les administrations publiques.

a- Gouvernance publique à l'épreuve de la digitalisation : vers une transformation des modes de pilotage

La digitalisation constitue un levier stratégique de transformation de la gouvernance publique, dans un contexte où les institutions sont soumises à une exigence accrue d'efficacité, de transparence et de redevabilité. Elle engendre une remise en question des logiques traditionnelles de pilotage bureaucratique et favorise l'émergence de modes de gouvernance plus collaboratifs, agiles et fondés sur les données (data-driven governance) (Margetts & Dunleavy, 2013 ; Janssen & van der Voort, 2016).

Cette dynamique s'inscrit dans le paradigme de la gouvernance numérique (digital governance), qui redéfinit les relations entre les différents acteurs de l'action publique – administrations, usagers, partenaires territoriaux et société civile – autour d'une logique

d'interopérabilité, de circulation de l'information et de co-production des politiques publiques (Lathrop & Ruma, 2010 ; OECD, 2020). La gouvernance publique ne repose plus exclusivement sur le pouvoir hiérarchique, mais sur des mécanismes d'articulation horizontale des compétences et de déploiement de plateformes numériques intégrées.

Ainsi, la transformation numérique favorise l'essor d'indicateurs de performance en temps réel, de tableaux de bord décisionnels, et d'outils d'analyse prédictive, permettant d'ancrer les processus décisionnels dans des logiques factuelles et d'optimiser les mécanismes d'allocation des ressources (Kettunen, Kallio & Mäkinen, 2021). Toutefois, cette transition n'est pas exempte de défis. Elle suppose la révision des cadres réglementaires, la garantie de la protection des données personnelles, ainsi que le développement de compétences institutionnelles en matière de gestion du changement et de leadership numérique (Cordella & Paletti, 2019).

Dans cette optique, la digitalisation n'est pas uniquement un outil technique, mais une force transformatrice des logiques de gouvernance, qui implique une reconfiguration systémique des institutions publiques vers plus de transversalité, de réactivité et d'innovation.

b- Technologies numériques et innovation organisationnelle : entre potentialités et contraintes

L'introduction des technologies numériques dans les organisations publiques représente bien plus qu'un simple apport fonctionnel. Elle agit comme un vecteur de transformation organisationnelle, modifiant en profondeur les modes de conception, de production et de diffusion du service public. L'innovation organisationnelle, soutenue par les technologies de l'information et de la communication (TIC), est désormais perçue comme une condition nécessaire de la modernisation des administrations, et ce à plusieurs niveaux : structurel, procédural et culturel (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019).

Les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain, l'open data ou encore les systèmes cloud offrent des perspectives inédites d'optimisation, d'agilité et de personnalisation des services publics (Wirtz et al., 2019). Toutefois, leur déploiement demeure conditionné par plusieurs facteurs, notamment l'interopérabilité des systèmes, la cybersécurité, la disponibilité des infrastructures, les capacités organisationnelles ainsi que les ressources financières nécessaires (Bannister & Connolly, 2014). Leur intégration suppose

également une gouvernance de la donnée efficace, des ressources humaines qualifiées et une vision stratégique capable d'accompagner les transformations organisationnelles.

Dans ce contexte, l'innovation organisationnelle ne peut être pensée indépendamment de l'environnement sociotechnique dans lequel elle s'inscrit. Elle implique une prise en compte des asymétries d'accès aux technologies, des résistances au changement ainsi que des tensions pouvant exister entre les objectifs de rationalisation des processus et les missions de service public (Cordella & Paletti, 2019). En somme, les TIC ne constituent pas une finalité en soi, mais un levier stratégique de modernisation dont l'efficacité dépend de leur intégration dans une démarche globale de transformation organisationnelle.

c- Ressources humaines et changement numérique : catalyseur du changement culturel et professionnel

La réussite de toute transformation numérique dans la fonction publique dépend, de manière décisive, de la mobilisation des ressources humaines. En effet, les agents publics représentent à la fois les acteurs, les médiateurs et parfois les freins de cette transition. Si les avancées technologiques sont nécessaires, elles demeurent insuffisantes en l'absence d'un accompagnement stratégique du changement humain, tant sur le plan des compétences que des représentations et des pratiques professionnelles (Brown & Osborne, 2013 ; OECD, 2021).

Figure 1- Les sept priorités pour une transformation digitale



Source : OBEA, 2018

L'un des défis majeurs de la digitalisation réside dans la montée en compétences des agents publics. L'émergence de nouveaux outils (intelligence artificielle, gestion de données massives, plateformes collaboratives) requiert des savoir-faire techniques mais aussi des compétences transversales : capacité à travailler en mode projet, culture de l'expérimentation,

autonomie numérique, etc. (Mergel et al., 2019). Dans cette perspective, les plans de formation doivent dépasser une simple logique d'adaptation instrumentale pour s'inscrire dans une stratégie de développement professionnel continu, alignée sur les enjeux de transformation organisationnelle.

Or, plusieurs études révèlent un décalage persistant entre les ambitions affichées des politiques de digitalisation et la réalité des moyens alloués à la formation et à l'accompagnement du personnel (Kattel & Mergel, 2019). Dans certains contextes, notamment dans les administrations locales ou les établissements d'enseignement supérieur, l'obsolescence des compétences peut constituer un obstacle majeur à l'appropriation des outils numériques.

Au-delà des compétences, la digitalisation touche aux représentations et à la culture organisationnelle. Le passage d'une administration hiérarchisée et procédurale à une organisation plus horizontale, agile et collaborative implique une redéfinition des rôles, des responsabilités et des relations de travail (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Cette mutation peut susciter des résistances, tant individuelles qu'institutionnelles, liées à la peur du déclassement, à l'incertitude professionnelle ou à la perte de repères identitaires.

Dans ce contexte, l'adhésion des agents publics devient un enjeu central. Elle suppose non seulement une communication interne transparente et continue, mais aussi une implication active des personnels dans la conception et la mise en œuvre des projets numériques (Fernandez & Rainey, 2006). Le changement est d'autant plus accepté qu'il est co-construit, reconnu et porté par les acteurs eux-mêmes.

La digitalisation engage enfin une véritable transformation culturelle des organisations publiques. Elle modifie les normes implicites, les styles de management et les valeurs collectives autour desquelles se structure l'action publique. Dans cette optique, le changement numérique ne peut être réduit à un simple projet technique : il relève d'une recomposition du pacte professionnel et symbolique entre les institutions et leurs agents (Dunleavy et al., 2006).

La mise en place d'un environnement de travail numérique inclusif, apprenant et valorisant les contributions individuelles est essentielle pour assurer une transformation durable. Cela suppose de repenser les modalités de reconnaissance, d'évaluation, mais aussi d'engagement au travail dans un contexte où les formes d'interaction deviennent de plus en plus hybrides (télétravail, plateformes numériques, forums collaboratifs).

d- Vers un cadre intégré de transformation digitale dans la fonction publique

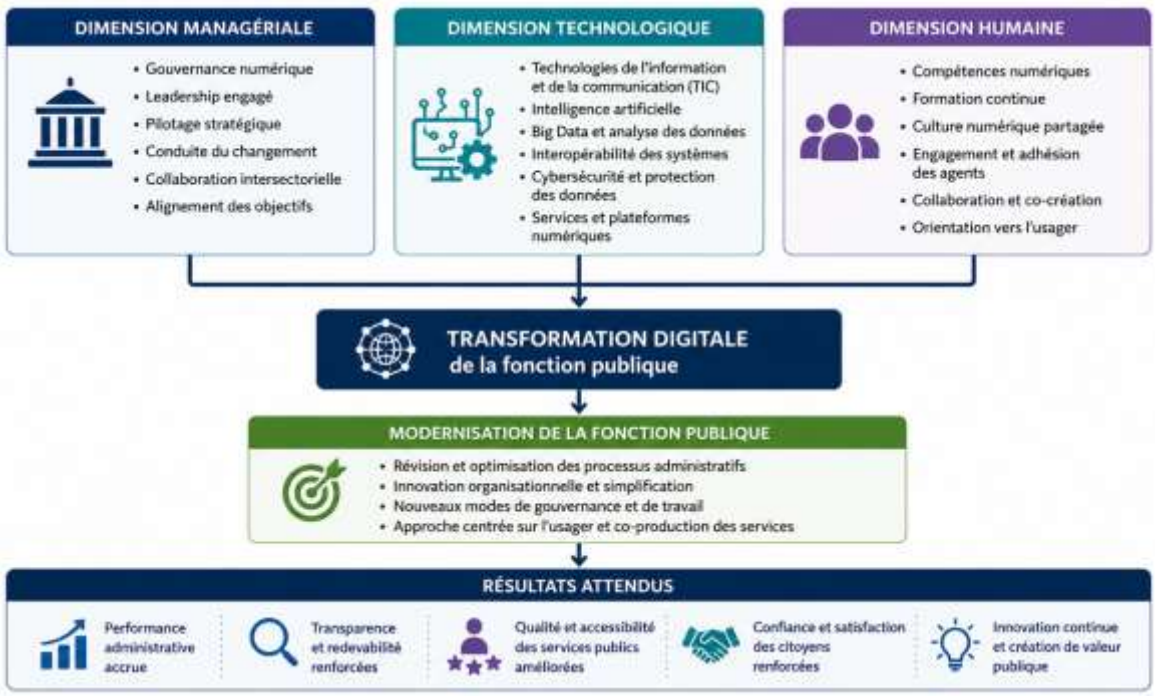
Face à la complexité croissante des environnements publics contemporains, la réussite de la transformation digitale dans les administrations ne peut reposer sur une approche fragmentaire. L'intégration effective du numérique dans les structures étatiques impose la convergence stratégique de trois dimensions fondamentales : managériale, technologique et humaine. Ce triptyque, lorsqu'il est pensé de manière cohérente, constitue le fondement d'une gouvernance numérique capable de conjuguer efficacité, innovation et inclusion (Cordella & Paletti, 2019 ; OECD, 2020).

L'adoption des technologies numériques ne produit des effets durables que si elle s'accompagne d'un alignement entre les objectifs organisationnels, les choix technologiques et les dynamiques humaines. En d'autres termes, la digitalisation ne doit pas être envisagée comme une simple évolution technique, mais comme un processus de transformation organisationnelle et culturelle. Cette dynamique suppose une gouvernance intégrative, fondée sur une coordination efficace des leviers de changement, des processus décisionnels participatifs et une prise en compte des interdépendances entre infrastructures, cultures organisationnelles et modèles de service (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014 ; Scholl, 2014).

L'un des principaux obstacles à la transformation digitale réside dans la dissociation des dimensions technologiques, organisationnelles et humaines, conduisant à des stratégies de digitalisation souvent partielles et parfois contre-productives (Bannister & Connolly, 2014). Dans cette perspective, la technologie ne constitue pas un substitut à l'action managériale, mais un levier au service d'une transformation collective reposant sur des principes d'agilité, de responsabilisation et de confiance (Mergel, 2016). Les démarches de design organisationnel, les méthodes participatives, telles que les living labs ou le co-design, ainsi que les expérimentations de gestion collaborative apparaissent, à cet égard, comme des leviers pertinents pour accompagner cette transformation.

L'analyse de la littérature met en évidence l'interdépendance entre les dimensions managériale, technologique et humaine dans les processus de transformation digitale de la fonction publique. Alors que la plupart des travaux abordent ces dimensions de manière distincte, le cadre conceptuel proposé souligne leurs interactions et leur complémentarité dans les processus de modernisation administrative. Il contribue ainsi à une compréhension plus systémique des conditions de réussite de la transformation digitale dans la fonction publique.

Figure 2-Cadre conceptuel intégré de la transformation digitale dans la fonction publique



Source : Elaboré par l'auteur

L'articulation entre les dimensions managériale, technologique et humaine suppose également le développement progressif d'une culture numérique partagée. Celle-ci se traduit par la valorisation de l'apprentissage continu, une ouverture à l'innovation, une collaboration accrue entre les différents acteurs et une meilleure prise en compte des retours des usagers dans la conduite de l'action publique (Criado et al., 2021).

Le développement d'une telle culture repose sur un leadership public capable d'accompagner le changement, de favoriser l'intelligence collective et de créer un environnement propice à l'innovation. Comme le souligne Bason (2018), l'innovation dans le secteur public repose sur des démarches collaboratives de co-création, associant les différentes parties prenantes à la conception et à l'amélioration des services publics. Ainsi, la réussite de la transformation digitale dépend autant de la mobilisation des acteurs que de la capacité des organisations publiques à instaurer une culture de confiance, de collaboration et d'apprentissage continu.

5- Discussion

Cette revue de littérature met en évidence que la transformation digitale dans la fonction publique ne peut être appréhendée sous un angle exclusivement technologique. Les travaux

analysés convergent vers l'idée qu'elle constitue un processus de transformation organisationnelle mobilisant simultanément les dimensions managériales, technologique et humaine. Toutefois, la littérature demeure souvent fragmentée, les recherches abordant ces dimensions de manière indépendante plutôt que dans une perspective intégrée. Cette analyse montre ainsi la nécessité de développer une lecture plus systémique de la transformation digitale, fondée sur l'articulation de ces différentes dimensions.

À cet égard, cette recherche propose un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les interactions entre la gouvernance publique, l'innovation organisationnelle et la gestion des ressources humaines. Ce cadre contribue à dépasser une lecture strictement technique de la digitalisation et à appréhender la transformation digitale comme un processus global de modernisation des administrations publiques.

Les résultats obtenus rejoignent notamment les travaux de Dunleavy et al. (2006), Mergel (2016) et Cordella et Paletti (2019), qui considèrent la transformation digitale comme un levier de réforme du secteur public. Ils montrent également que les bénéfices des technologies numériques demeurent étroitement liés à l'évolution des modes de gouvernance, de l'organisation du travail et du développement des compétences des agents publics. Ces constats confirment que les technologies, à elles seules, ne suffisent pas à garantir la réussite des projets de transformation digitale.

D'autre part, les enseignements de cette revue invitent les décideurs publics à dépasser une vision instrumentale de la digitalisation. Les investissements technologiques, aussi importants soient-ils, demeurent insuffisants s'ils ne s'accompagnent pas d'une stratégie de conduite du changement, d'une gouvernance adaptée et d'un développement continu des compétences numériques. La réussite des projets de transformation digitale repose ainsi sur une articulation cohérente entre le pilotage stratégique, l'innovation organisationnelle et la mobilisation des ressources humaines. Les administrations publiques sont ainsi appelées à développer une culture numérique fondée sur la collaboration, l'apprentissage continu, l'agilité organisationnelle et la participation active des agents publics. Cette orientation apparaît indispensable pour améliorer durablement la qualité des services publics, renforcer la transparence administrative et répondre aux attentes croissantes des citoyens.

Enfin, l'apport principal de cette recherche réside dans la proposition d'un cadre conceptuel intégré permettant d'analyser la transformation digitale de la fonction publique à

travers l'articulation des dimensions managériale, technologique et humaine. Alors que de nombreux travaux privilégient une approche sectorielle ou centrée sur les technologies, cette recherche met en évidence le caractère systémique de la transformation digitale et souligne l'interdépendance des facteurs organisationnels, humains et technologiques. Ce cadre d'analyse est susceptible d'orienter les recherches futures ainsi que les stratégies de modernisation engagées par les administrations publiques.

6- Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les mécanismes par lesquels la transformation digitale contribue à la modernisation de la fonction publique à travers les dimensions de la gouvernance, de l'innovation organisationnelle et de la gestion des ressources humaines.

L'analyse de la littérature montre que la transformation digitale dépasse largement la simple numérisation des procédures administratives. Elle constitue une transformation organisationnelle profonde qui redéfinit les modes de gouvernance, les pratiques professionnelles et les relations entre l'administration et les citoyens.

En réponse à la problématique de recherche, cette revue montre que la transformation digitale constitue un levier majeur de modernisation de la fonction publique, à condition qu'elle soit portée par une approche intégrée conciliant innovation technologique, évolution organisationnelle et valorisation du capital humain.

Ainsi, la transformation digitale ne constitue pas une finalité en soi, mais un processus continu de transformation institutionnelle. Sa réussite dépend de la capacité des administrations publiques à inscrire le numérique dans une vision stratégique durable, fondée sur une gouvernance responsable, une organisation agile et le développement continu des compétences des agents publics.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites liées à son caractère exclusivement théorique et à son recours à une revue de littérature. Les conclusions proposées reposent sur la synthèse de travaux académiques et institutionnels sans validation empirique. Par ailleurs, les contextes administratifs étudiés dans la littérature étant variés, les résultats doivent être interprétés en tenant compte des spécificités institutionnelles propres à chaque administration publique.

À cet égard, des recherches futures pourraient mobiliser des approches quantitatives, qualitatives ou mixtes afin de tester empiriquement le cadre conceptuel proposé auprès des administrations publiques. Elles pourraient également analyser l'influence de technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, le Big Data, la blockchain ou l'informatique décisionnelle, sur les processus de modernisation administrative. Enfin, des études comparatives entre différents contextes nationaux permettraient d'approfondir la compréhension des facteurs favorisant la réussite de la transformation digitale dans le secteur public.

REFERENCES

(1). Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). *Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*. Research Policy, 48(3), 789–798.
(2). Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly, 31*(1), 119–128.
(3). Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Policy Press.
(4). Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (Eds.). (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. Palgrave Macmillan.
(5). Brown, K., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review, 15*(2), 186–208.
(6). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.
(7). Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review, 74*(4), 445–456.
(8). Choi, T., Lee, S., & Kim, Y. (2018). Digital transformation in the public sector: A systematic literature review. *Government Information Quarterly, 35*(4), 1–12.
(9). Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms. *Government Information Quarterly, 29*(4), 512–520.
(10). Cordella, A., & Paletti, A. (2019). ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic versus service logic. *Information Polity, 24*(2), 125–141.
(11). Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly, 32*(3), 279–286.
(12). Criado, J. I., Guevara-Gómez, A., & Villodre, J. (2021). Digital government, digital transformation and public innovation. *Government Information Quarterly, 38*(3).
(13). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467–494.

(14). Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review, 66*(2), 168–176.
(15). Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. MIT Sloan Management Review.
(16). Gartner. (2020). *Gartner glossary: Digitalization*. Gartner Inc.
(17). Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance. *Government Information Quarterly, 30*, S1–S8.
(18). Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly, 33*(1), 1–5.
(19). Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper*.
(20). Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Digital transformation and leadership in public organizations. *International Journal of Public Sector Management, 33*(6/7), 635–650.
(21). Lathrop, D., & Ruma, L. (Eds.). (2010). *Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. O'Reilly Media.
(22). Lember, V., Kattel, R., & Tõnurist, P. (2018). *Technological capacity in the public sector*. Springer.
(23). Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A, 371*(1987).
(24). Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences, 82*(2), 392–408.
(25). Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly, 33*(3), 516–523.
(26). Mergel, I. (2019). *Digital service teams in government*. IBM Center for the Business of Government.
(27). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4).
(28). OBEA. (2018). *Les sept priorités pour réussir la transformation digitale*. OBEA.
(29). OECD. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing.
(30). OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing.
(31). OECD. (2021). *The OECD public service leadership and capability framework*. OECD Publishing.
(32). Scholl, H. J. (2014). Electronic government: Information, technology, and transformation. *Government Information Quarterly, 31*(1), S1–S3.
(33). United Nations. (2020). *United Nations e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. United Nations.
(34). Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
(35). Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Sloan Management Review.

(36). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, *42*(7), 596–615.