

## L'impact de l'adoption de la digitalisation sur la gestion publique au Maroc : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

The impact of digitalization adoption on public management in Morocco:  
Proposing a conceptual research model.

Auteur 1 : JABER Naoufal.

Auteur 2 : NAJI Abdelmounaam.

Auteur 3 : EL AISSAOUI Hassan.

---

**JABER Naoufal**, (Doctorant au Laboratoire Sciences Économiques et Politiques Publiques)  
Université Ibn Tofail / Faculté d'Économie et de Gestion Kénitra

**NAJI Abdelmounaam**, (Doctorant au Laboratoire Sciences Économiques et Politiques Publiques) Université  
Ibn Tofail / Faculté d'Économie et de Gestion Kénitra

**EL AISSAOUI Hassan**, (Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire Sciences Économiques et  
Politiques Publiques) Université Ibn Tofail / Faculté d'Économie et de Gestion Kénitra

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** JABER .N, NAJI .A & EL AISSAOUI .H (2026) « L'impact de l'adoption de la digitalisation sur la gestion publique au Maroc : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1441 – 1467.



DOI : 10.5281/zenodo.18826486  
Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

Aujourd'hui, dans un paysage numérique en évolution rapide, l'intégration de la technologie digitale dans les processus de gestion publique se révèle non seulement bénéfique, mais indispensable. La portée de cette adoption au sein des structures étatiques est considérable, comprenant un large éventail de dimensions essentielles à une gouvernance efficace. Ainsi, la mise en place d'une stratégie axée sur la technologie digitale permet aux administrations publiques de satisfaire les besoins et les attentes évolutives des citoyens, de promouvoir la transparence et la responsabilisation, d'exploiter le potentiel de la prise de décision basée sur les données, d'atténuer les risques numériques et de stimuler l'innovation ainsi que la croissance économique du pays. Néanmoins, la concrétisation intégrale du potentiel inhérent à la transformation digitale requiert un leadership affirmé, une vision stratégique claire, ainsi qu'un engagement soutenu envers la collaboration et l'amélioration continue. L'avenir de la bonne gestion publique appartient aux États qui manifestent une audace suffisante pour intégrer le changement, exploiter le potentiel de la technologie et définir une orientation vers une société plus inclusive, résiliente et prospère. Dans cette perspective, le présent article vise à examiner l'adoption de la digitalisation et son incidence sur la gestion publique. Cette dernière se manifeste à travers quatre dimensions principales, à savoir : la gestion de la performance, le développement professionnel et des compétences, la gestion des talents, ainsi que la qualité des services numériques. Cette contribution s'appuie sur une documentation pertinente, structurée autour d'une revue de littérature récente, ainsi que sur trois théories explicatives de l'adoption des technologies digitales au sein des établissements publics, à savoir le paradigme de la valeur publique, l'approche par les ressources et par les capacités, et le modèle TOE. Sur la base de cette analyse théorique, un modèle conceptuel de recherche a été élaboré, permettant de clarifier les concepts clés, les variables, ainsi que les hypothèses qui sous-tendent la relation entre l'adoption de la digitalisation et la gestion publique dans le contexte marocain.

**Mots clés :** Transformation digitale ; gestion publique ; gouvernement digital ; modèle TOE ; modèle conceptuel.

---

## Abstract

Today, in a rapidly changing digital landscape, the integration of digital technology into public management processes is proving not only beneficial, but also essential. The scope of this adoption within state structures is considerable, including a wide range of essential dimensions for efficient governance. Thus, the implementation of a strategy focused on digital technology allows public administrations to meet the evolving needs and expectations of citizens, promote transparency and accountability, exploit the potential of databased decision-making, mitigate digital risks and stimulate innovation as well as economic growth in the country. Nevertheless, the full realization of the potential inherent in digital transformation requires strong leadership, a clear strategic vision, as well as a sustained commitment to collaboration and continuous improvement. The future of good public management belongs to those states that show sufficient boldness to integrate change, exploit the potential of technology and define a direction towards a more inclusive, resilient and prosperous society. In this perspective, this article aims to examine the adoption of digitalization and its impact on public management. The latter manifest themselves through four main dimensions, namely: performance management, professional and skills development, talent management, as well as the quality of digital services. This contribution is based on relevant documentation, structured around a recent literature review, as well as on three explanatory theories of the adoption of digital technologies within public institutions, namely the public value paradigm, the resource and capacity approach, and the TOE model "Technology, Organization, Environment". Based on this theoretical analysis, a conceptual research model has been developed, making it possible to clarify the key concepts, the variables, as well as the hypotheses underlying the relationship between the adoption of digitalization and public management in the Moroccan context.

**Keywords :** Digital transformation ; public management ; digital government ; TOE model ; conceptual model.

## Introduction

L'essor du numérique a profondément modifié les principes fondamentaux du fonctionnement des administrations publiques (Yeboah-Assiamah et al., 2021). À partir des années 1990, des expressions telles que « e-gouvernement » et « gouvernance numérique » ont commencé à émerger dans la littérature scientifique, soulignant ainsi les collaborations entre les administrations publiques et les entreprises du secteur informatique (Asif et Rathore, 2021). En 1993, le concept de « gouvernement électronique » a été officiellement reconnu par les États-Unis dans leur publication intitulée « National Performance Review ». Ce document mettait en évidence le potentiel des technologies digitales pour corriger les inefficiences administratives et optimiser la fourniture de services publics, en suggérant des principes dont la pertinence demeure certaine : fluidité des services, dématérialisation des opérations, guichets uniques, processus axés sur l'utilisateur, accès universel, protection de la vie privée, signatures numériques et cybersécurité (Idowu Lamid et al., 2021).

Au cours des deux dernières décennies, les pays développés ont adopté massivement la terminologie relative aux technologies digitales. Les États-Unis ont diffusé un rapport intitulé « Gouvernement digital : construire une plateforme du 21<sup>ème</sup> siècle pour mieux servir le peuple américain », tandis que le Royaume-Uni a mis en œuvre la « stratégie du gouvernement digital » (Latupeirissa et al., 2024). Dans le contexte académique, de nombreux articles ont traité du concept de gouvernance numérique au sein des institutions publiques (Pakhnenko et Kuan, 2023), introduisant de nouvelles tendances telles que la prise de décision administrative automatisée (Roehl et Hansen, 2024), les biens et services publics numériques (Haug et al., 2024) et la résilience digitale (Mamedieva et Moynihan, 2023). Parallèlement, les nations européennes et asiatiques ont encouragé énergiquement la transformation digitale au sein de leurs administrations publiques (Mbarki et Adnani, 2024). La Commission européenne a adopté le programme « Europe numérique » pour favoriser cette transformation (Mishchenko et Naumenkova, 2022), tandis qu'au Japon, le gouvernement a institué une agence spécifiquement dédiée à cette problématique (Priharsari et al., 2023).

Conformément à cette tendance mondiale, le Maroc se positionne parmi les nations pionnières en Afrique à avoir érigé l'établissement d'un gouvernement digital en priorité stratégique nationale. En 2016, dans son discours royal, le Roi du Maroc a explicitement défini les orientations nationales en matière de transformation digitale, soulignant la vision gouvernementale quant au rôle essentiel des technologies numériques dans l'amélioration des

capacités et de l'efficacité de la gouvernance (Brahim, 2024). Cette priorité suggère que l'engagement du gouvernement marocain dépasse la simple introduction de ces technologies, impliquant un investissement conséquent dans leur application effective à la réforme et à l'innovation des services et de la gestion administrative (Mbarki et Adnani, 2024). L'établissement d'une administration digitalisée répond également à une demande croissante de réforme de l'État au Maroc, caractérisée par des exigences accrues en matière de transparence, de responsabilité et de participation citoyenne dans la gestion des affaires publiques (Brahim, 2024 ; Mbarki et El Adnani, 2024). La transformation digitale contribue ainsi au renforcement de la confiance des citoyens envers les institutions publiques, en leur permettant de mieux appréhender et contrôler les décisions gouvernementales (Stratu-Strelet et al., 2023).

Dans ce contexte, le présent article a pour objectif d'évaluer comment l'adoption de la digitalisation affecte la gestion publique au Maroc. Plus spécifiquement, cette contribution propose un modèle conceptuel de recherche visant à expliquer la relation entre l'initiative digitale prônée par les structures de l'État et la gestion publique, analysée à travers quatre dimensions : la gestion de la performance, le développement professionnel et des compétences, la gestion des talents et la qualité des services numériques offerts aux citoyens.

Pour atteindre cet objectif, le présent article est structuré en trois sections. La première section présente, par le biais d'une analyse conceptuelle, la terminologie fondamentale de cette recherche, notamment les concepts de digitalisation, de numérisation et de gestion publique. La deuxième section expose trois perspectives théoriques servant de cadre analytique à l'étude. Enfin, sur la base de ces deux premières sections et d'une analyse approfondie de la littérature, la troisième section déduit un modèle conceptuel de recherche, destiné à guider les investigations futures dans le domaine de la transformation digitale au sein des structures publiques marocaines.

## **1. Balisage conceptuel**

### **1.1. Digitalisation, numérisation et transformation digitale**

Dans un contexte mondial qui connaît des changements continus, la numérisation s'est imposée comme un élément central de cette évolution (Androniceanu et al., 2022). Selon une pluralité de recherches, la numérisation consiste à encoder des informations analogiques en un format numérique (c'est-à-dire en zéros et en uns) afin que les machines (ordinateurs) puissent les stocker, les traiter et les transmettre (Dougherty et Dunne, 2012 ; Loebbecke et Picot, 2015 ;

Tan et Pan, 2003 ; Yoo et al., 2010). Certaines études définissent également la numérisation comme une conversion de tâches analogiques en tâches numériques (Verhelst et Bahai, 2015), ou encore comme l'intégration des technologies de l'information (TI) aux tâches habituelles, et plus largement, comme le développement ou la facilitation de configurations de ressources rentables grâce aux TI (Vendrell-Herrero et al., 2017).

Par ailleurs, la digitalisation décrit comment les TI sont utilisées pour modifier les processus opérationnels existants (Li et al., 2022). Par exemple, dans le cadre des entités publique, l'établissement de nouveaux canaux de communication en ligne ou mobiles, facilite la prise de contact entre l'ensemble des employés, modifiant ainsi les interactions traditionnelles entre ces individus (Ramaswamy et Ozcan, 2016). Une telle innovation requiert fréquemment la mise en place de nouvelles structures sociotechniques intégrant des artefacts digitaux, lesquels seraient irréalisables sans le recours aux technologies numériques (Dougherty et Dunne, 2012). Grâce à la digitalisation, les organisations utilisent les technologies numériques pour optimiser leurs opérations, en permettant une coordination plus efficace entre ces processus et/ou en créant une valeur ajoutée pour leurs parties prenantes grâce à l'amélioration de l'expérience utilisateur (Pagani et Pardo, 2017).

En outre, la transformation digitale est la phase la plus omniprésente et décrit un changement à l'échelle de l'organisation qui conduit au développement d'un nouveau modèle économique et de gestion (Iansiti et Lakhani, 2014 ; Pagani et Pardo, 2017). Cette évolution se manifeste par la mise en œuvre d'une nouvelle logique métier pour créer et capter de la valeur pour l'organisation (Pagani et Pardo, 2017 ; Zott et Amit, 2017). Elle affecte l'ensemble de la structure outre ses modes de fonctionnement (Androniceanu et al., 2022) et va bien au-delà de la simple modification des processus et des tâches organisationnels (Di Giulio et Vecchi, 2023). Dans le secteur public, la transformation digitale se manifeste par une utilisation intensive et généralisée des TI, qui modifie en profondeur la prestation des services publics (Haug et al., 2024).

## **1.2. Gestion publique**

La gestion publique est un terme relativement récent, qui fait l'objet d'interprétations et de compréhensions diverses selon les auteurs. Pour la gestion publique est considérée comme l'ensemble des changements apportés aux structures et aux processus qui ont lieu dans une organisation étatique, visant à accroître son efficacité et son fonctionnement. (Bovaird et Löffler, 2023) étayent cette définition en soulignant qu'elle conjugue deux perspectives

distinctes : l'approche normative, inhérente à l'administration publique classique, et l'approche instrumentale, caractéristique du management général. Cette interprétation met en évidence l'importance tant du système de valeurs que des processus pour une plus grande efficacité des organisations publiques. Cette dernière est atteinte par l'entremise de l'utilisation adéquate des ressources de l'entité publique dans la réalisation de ses objectifs (Boselie et al., 2021).

Ainsi, en se référant aux travaux de Eriksson et Hellström, (2021), la gestion publique accorde une importance accrue au fonctionnement optimal du système global plutôt qu'à celui d'organisations particulières. Pour Kim, (2021) sa spécificité réside dans l'attribution non équivoque de la responsabilité de la résolution des problèmes structurels, notamment en ce qui a trait à l'organisation de l'administration publique. Afin d'enrichir ces observations, Mauro et al., (2021) avance que la gestion publique peut être appréhendée selon diverses perspectives : (1) En tant qu'activité intrinsèque aux services publics et aux représentants élus (perspective axée sur l'activité), (2) en tant qu'ensemble d'instruments de gestion se rapportant aux structures publiques de l'exécutif et aux processus que celui-ci met en œuvre. (3) a une administration des entités publiques ou du système constitué par des organisations. Ces divers points de vue peuvent être synthétisés par l'assertion selon laquelle la gestion publique englobe des activités structurées par les pouvoirs publics dans le but d'atteindre des objectifs déterminés, en respectant les principes d'efficacité et d'efficacités organisationnelles, et en tenant compte de la responsabilité effective des gestionnaires publics quant aux résultats obtenus (Moynihan, 2022).

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. Paradigme de la valeur publique**

De manière générale, le paradigme de la valeur publique suggère que les gestionnaires publics ont l'obligation de se focaliser sur la création de valeur pour les parties prenantes et les citoyens, en répondant à leurs attentes, et non exclusivement sur les règles et l'efficacité administrative (Moore, 2015). Stoker (2006) suggère que l'évolution du débat concernant ces valeurs publiques résulte de l'orientation des structures étatiques vers de nouveaux modes de gestion, notamment le nouveau management public (NMP). À l'opposé du paradigme de la valeur publique, le NMP a eu pour objectif de limiter l'influence politique dans la détermination des valeurs publiques, en les restreignant à des évaluations fondées sur l'efficacité et la performance (Tan et al., 2022). Cette mise en parallèle, montre que la technologie, telle que la digitalisation, fonctionne non seulement comme un catalyseur dans la création de valeur, en

satisfaisant les attentes et les besoins des citoyens, mais aussi comme une plateforme favorisant un engagement accru des diverses parties prenantes (Ashok et al., 2018 ; Ranerup et Henriksen, 2019). En outre, la perspective des valeurs publiques soutient que le développement de capacités permettant de répondre efficacement aux besoins externes (citoyens) et internes de l'organisation (parties prenantes) constitue l'un des rôles essentiels du gestionnaire public (Munzhedzi, 2021). Dans cette veine, une approche centrée sur les ressources organisationnelles s'avère pertinente pour analyser la mise en œuvre de l'adoption de la digitalisation et la transformation subséquente. La théorie fondatrice susmentionnée est présentée dans la section qui suit en tant que socle théorique essentiel pour le présent article.

## **2.2. Approche par les ressources et capacités dynamiques**

L'approche par les ressources a été fréquemment mobilisée dans la littérature scientifique afin d'élucider la performance organisationnelle, en mettant en évidence l'hétérogénéité des ressources internes (Barney, 1991). Les organisations publiques exercent généralement un contrôle significatif sur les ressources sociétales, qu'il s'agisse de capital humain ou d'actifs tangibles, notamment les infrastructures (Clausen et al., 2024). Inversement, les capacités organisationnelles, qui se distinguent des ressources, se rapportent aux aptitudes, aux systèmes et aux processus internes à l'organisation, ainsi qu'à sa culture. Dans ces contextes, les structures publiques opèrent en tant qu'ensemble de ressources et de compétences, cherchant à générer de la valeur par l'optimisation de ces deux éléments (Piening, 2013).

Toutefois, l'administration publique est confrontée à un environnement externe en évolution continue, marqué par des mutations politiques et réglementaires (Sari, 2023). Les perturbations environnementales et la nécessité d'échanges concernant la valeur publique contraignent les responsables étatiques à élaborer des processus de connaissance internes afin de gérer les revendications divergentes et de s'opposer à l'inertie face au changement (Ashok et al., 2021). Par conséquent, les administrateurs de l'Etat sont tenus de développer des compétences dynamiques, lesquelles sont définies comme « la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en rapide évolution » (Teece et al., 1997, p. 516). Issues de l'approche fondée sur les ressources, les capacités dynamiques s'avèrent indispensables au fonctionnement efficace de l'administration publique, comme pour le secteur privé, en permettant le renouvellement des compétences fondamentales et le dépassement de la rigidité des habitudes (Piening, 2013).

Dans le contexte de l'adoption de la digitalisation, les compétences internes peuvent être appréhendées comme des capacités dynamiques et des processus cognitifs endogènes nécessaires à la mise en œuvre d'innovations, et ce, selon une multitude de configurations de valeur publique (Scupola et Mergel, 2022). La légitimité et l'appui à la digitalisation émanent de la direction politique et des administrations centrales qui mettent en œuvre des programmes de transformation digitale (Irani et al., 2023). La co-création et l'adoption par les citoyens de services numériques constituent un autre facteur de légitimité et de soutien (Jakimowicz et Rzeczkowski, 2021). De plus, les attributs et la conception singulière de cette adoption conditionnent la genèse de valeur publique. Par conséquent, il se dégage trois contextes principaux influençant cette adoption : la technologie, l'organisation et l'environnement. Dans la section suivante, nous détaillons l'utilisation du modèle environnement technologique-organisation (TOE) pour explorer la relation entre l'adoption de la digitalisation et la gestion publique.

### **2.3. Modèle technologie-organisation-environnement (TOE)**

Le modèle TOE (Tornatzky et Fleischer, 1990) a été largement utilisé dans la littérature pour comprendre l'adoption de la technologie dans différents contextes. Le principe clé de ce modèle est que les facteurs organisationnels et environnementaux sont tout aussi importants que les déterminants technologiques lors de l'étude de l'adoption et de la diffusion des innovations au niveau organisationnel.

La digitalisation induit une complexité accrue dans les procédures de changement associées à son application (Mishchenko et Naumenkova, 2022). L'administration publique, guidée par des programmes de transformation digitale, se fonde sur des initiatives qui intègrent les technologies numériques en tant qu'agent de l'État, tout en poussant la gouvernance vers des interactions entre le citoyen, le digital et le gouvernement (Williamson, 2014). La « matrice institutionnelle » ainsi constituée se compose de connaissances contextuelles humaines, de technologies numériques et de données (Gao et Janssen, 2020). Dans cette perspective, Saliterer et al., (2022) avancent que la digitalisation au sein du secteur public est tributaire d'un ensemble de structures politiques et sociales, lesquelles sont conçues pour satisfaire des intérêts divers. De même, il est reconnu que les institutions politiques et démocratiques, dont l'orientation est influencée par les tendances technologiques promouvant la digitalisation, conditionneront la capacité de cette transformation à atténuer ou à exacerber les problématiques internes et externes au secteur public (Haug et al., 2024). Par conséquent, l'intégration de la digitalisation

au sein de l'administration publique est motivée non seulement par les avantages présumés de la technologie, mais également par les citoyens, la culture organisationnelle et les dispositifs institutionnels (Tan et al., 2022). Par conséquent, le modèle TOE offre un cadre théorique permettant d'examiner ces variables, ainsi que les déterminants essentiels de cette adoption.

### **3. Articulation du cadre d'analyse : formalisation des hypothèses et modélisation conceptuelle**

#### **3.1. Description des variables et déduction des hypothèses**

Cet article utilise trois types de variables, notamment, celles dépendantes (la gestion de la performance, le développement professionnel et des compétences, la gestion des talents et la qualité des services numériques), indépendantes (l'adoption de la digitalisation) et médiatrices (la gestion publique). La présente section vise à mettre en évidence les relations identifiées dans la littérature concernant cet ensemble de variables, tout en explicitant les hypothèses fondamentales qui en découlent.

##### **3.1.1. Adoption de la digitalisation et gestion publique**

La digitalisation de l'administration publique fait référence à l'adoption des technologies digitales pour transformer les opérations gouvernementales et la prestation de services (Androniceanu et Georgescu, 2023). Cette transformation englobe l'utilisation des TIC, du big data, de l'IA et d'autres outils numériques (Pakhnenko et Kuan, 2023). Le fondement théorique de l'adoption de ces technologies, repose sur le paradigme du nouveau management public, qui encourage également, la mesure continue de la performance ainsi que les services orientés vers les citoyens dans le secteur public (Hood, 1991 ; Arduini et al., 2010).

De même, la digitalisation améliore les processus administratifs en automatisant les tâches routinières, en réduisant la charge de travail et en améliorant la gestion des données (Di Giulio et Vecchi, 2023). Dans ce sens, Mergel et al., (2019) ont montré que l'adoption de la digitalisation peut conduire à des économies significatives et à une amélioration de la productivité dans les opérations au sein du secteur public. De plus, la mise en place de plateformes d'e-gouvernance permet un traitement plus rapide des demandes des citoyens et réduit le temps nécessaire aux communications interdépartementales (Latupeirissa et al., 2024). Par ailleurs, l'étude menée par Cordella et Tempini (2015) montre que les TIC peuvent être utilisées pour soutenir et faciliter les pratiques bureaucratiques en faveur des réformes gouvernementales et de l'amélioration de la prestation de services.

Par ailleurs, l'adoption de la digitalisation exerce une influence significative sur la gestion publique des administrations publiques en améliorant l'efficacité, la transparence et la fourniture de services centrés sur les citoyens (Janssen et Kuk, 2016 ; Guandalini, 2022). Toutefois, pour tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation, les gouvernements doivent relever les défis liés à la fracture numérique, à la cybersécurité et à la gestion du changement (Munoz et Bolivar, 2018). Dès lors, cette synthèse de résultats issus des travaux antérieurs sur l'utilisation du digital au sein des administrations publiques permet de proposer l'hypothèse  $H_1$  :

*$H_1$  : L'adoption de la digitalisation exercerait une influence significative sur la gestion publique au sein des administrations publiques au Maroc.*

### **3.1.2. Gestion publique par le développement des compétences, la gestion de la performance et des talents, et la qualité des services numériques**

#### **3.1.2.1. Gestion de la performance**

Une bonne gestion publique est essentielle pour améliorer les indicateurs de performance au sein des administrations publiques, notamment la productivité, la qualité des services aux citoyens, la valeur ajoutée au travail et la réactivité (Gao, 2015). Lorsque les administrateurs publics mettent en œuvre des flux de travail efficaces, tirent parti de la technologie et optimisent les ressources humaines, les niveaux de productivité augmentent (Basiru et al., 2023).

De même, Hood (1991) avait discuté le paradigme du NMP, qui met l'accent sur l'efficacité et l'efficience à travers l'adoption de pratiques du secteur privé dans l'administration publique. Sa contribution utilise un cadre théorique pour analyser comment ces pratiques peuvent conduire à une productivité accrue. Pareillement, Bovaird et Löffler (2003) mettent en évidence l'importance de la gestion axée sur le client dans les services publics. Leur article, basée sur des études de cas et des enquêtes au niveau des administrations publiques, démontre que les organisations donnant la priorité aux services au citoyen et rationalisent leurs processus peuvent améliorer considérablement la gestion de leur performance, conduisant à une plus grande satisfaction des citoyens.

Par ailleurs, les pratiques de gestion efficaces favorisent également un environnement de travail où l'amélioration continue et le développement professionnel sont prioritaires. Dans cette optique, Pollitt et Bouckaert (2017) ont constitué une revue complète des réformes de la gestion

publique dans divers pays, illustrant comment les investissements dans la formation et le développement des employés, associés à un leadership efficace, contribuent à ajouter de la valeur au travail. Leur analyse inclut des données qualitatives et quantitatives pour soutenir la relation entre la gestion publique et la valeur ajoutée. En outre, une gestion efficace permet une prise de décision plus rapide et une meilleure coordination au sein des organisations publiques. Dunleavy et al., (2006) ont examiné l'impact des réformes de la gestion publique sur la réactivité des administrations à travers une analyse comparative des réformes dans plusieurs pays. Leurs conclusions suggèrent que l'adoption des pratiques de gestion modernes améliorent significativement la réactivité des administrations publiques.

Ainsi, la littérature met en évidence une relation claire entre la gestion publique au sein des administrations publiques et les indicateurs de gestion de la performance tels que la productivité, les services à la clientèle, la valeur ajoutée au travail et la réactivité (Asif et Rathore, 2021 ; Raaphorst, 2024 ; Bryson et George, 2020 ; Cordella et Tempini, 2015 ; Van Dooren et al., 2015). Les pratiques de gestion efficaces conduisent à des améliorations significatives dans ces domaines, améliorant ainsi la performance globale de l'organisme public (Titu et Vlad, 2014). Par conséquent, en fonction de cette revue de littérature abondante l'hypothèse H2 sera déduite :

*H<sub>2</sub> : Il existerait une liaison significative entre la gestion publique au sein des administrations publiques et la gestion de la performance.*

### **3.1.2.2. Développement professionnel et des compétences**

Mener une gestion efficace au cœur des administrations publiques implique la création d'un environnement organisationnel favorable à l'apprentissage continu, à l'acquisition de compétences et au développement des parcours professionnels des fonctionnaires. (Krpálek et al., 2021 ; Haruna et Vyas-Doorgapersad, 2014). Selon Pollitt et Bouckaert (2011), les réformes réussies de la gestion publique mettent l'accent sur l'importance d'investir dans le capital humain pour atteindre les objectifs organisationnels. Leur analyse comparative de la gestion publique dans divers pays, montre que les administrations ayant des pratiques de gestion robustes constatent des améliorations notables dans le développement professionnel des employés. Dans le même sens, Beeri et al., (2013) soulignent l'importance d'initiatives de formation et de développement des compétences alignées sur les objectifs organisationnels. À partir d'une étude empirique fondée sur une enquête par questionnaire menée auprès d'employés municipaux, Beeri et al., (2013) montrent que des programmes organisationnels bien structurés

favorisent l'amélioration de la performance au travail ainsi que le développement professionnel des agents publics, illustrant ainsi l'impact direct de pratiques de gestion publique efficaces sur le développement des compétences.

De leur côté, Bozionelos et al., (2021) soulignent le rôle important du mentorat dans les organisations publiques. Ceci s'est réalisé à travers une approche mixte combinant des enquêtes et des entretiens semi-directifs auprès des fonctionnaires Polonais, leur étude a révélé que le mentorat améliore significativement les compétences des individus, la satisfaction au travail et les opportunités d'évolution de carrière. De plus, l'étude effectuée par Fernandez et Rainey (2017) sur le changement organisationnel dans le secteur public met en évidence l'importance de la culture éducative. Leur recherche, utilisant une combinaison une approche qualitative combinant à la fois un questionnaire et des études de cas, révèle que les administrations ayant une culture d'apprentissage forte réussissent mieux à mettre en œuvre des pratiques de gestion efficaces, favorisant ainsi le développement des emplois et des compétences.

Toutefois, les pratiques de gestion efficaces, y compris les programmes de formation, le mentorat, les évaluations de performance et une culture organisationnelle axée sur l'éducation, jouent un rôle crucial dans l'amélioration des capacités et de la croissance professionnelle des employés du secteur public (Esfandnia et al., 2016 ; Rusaw Fisher et al., 2017). Dès lors afin de vérifier la relation entre ces deux éléments l'hypothèse  $H_3$  est donc formulée :

*H<sub>3</sub> : Une relation significative existerait entre la gestion publique au sein des administrations publiques et le développement professionnel et des compétences.*

### **3.1.2.3. Gestion des talents**

Ces dernières années, le secteur public dans la plupart des pays a été pris dans un processus continu de réforme qui a entraîné des conséquences majeures sur le management des ressources humaines. La gestion des talents faisant partie intégrante de cette fonction, n'a pas échappé à cette suite de changements (Kernaghan et al., 2003). L'objectif étant de considérer les RH comme un véritable catalyseur de croissance personnelle, stratégique et organisationnelle, et non pas simplement comme une fonction administrative (Bethke-Langenegger et al., 2011 ; Ifeoma et al., 2015). Dans cette perspective, Al Jawali et al., (2022) affirment qu'une meilleure considération des talents, aide l'organisme public à développer et à faire croître ses services plus efficacement, à l'instar du secteur privé. De plus, la gestion des talents permet aux équipe RH d'aller au-delà d'une gestion descendante et normative (Kwon et Jang, 2022). En revanche,

l'organisme public développe un environnement collaboratif, où chaque fonctionnaire s'efforce de donner le meilleur de lui-même, ce qui renforce en parallèle la satisfaction et l'efficacité (Intarakamhang et Peungposop, 2014 ; Whysall et al., 2019 ; Aguinis et Burgi-Tian, 2021).

Inversement, de meilleures pratiques de gestion, utilisant les nouvelles technologies comme levier, permettent de créer un écosystème axé sur la valeur, pour le personnel et pour l'organisation (Van Dijk, 2009). En effet, la digitalisation a contribué à révolutionner la gestion des talents dans l'administration publique, ainsi que la manière dont ce secteur fournit les prestations, libérant ainsi les RH, outre les compétences nécessaires pour fournir des services meilleurs et plus rapides à tous les niveaux (Kravariti et Johnston, 2020).

D'autre part, la littérature montre qu'une gestion efficace transmet des messages positifs aux talents, les incitant par ailleurs à fournir un effort considérable, allant dans la trajectoire des fins de l'établissement public (Dang et al., 2020). De façon analogue, diverses études empiriques ont exploré certains des mécanismes sous-jacents, par lesquels un bon management implique une meilleure gestion des talents et par conséquent un impact direct sur la performance de ces individus, y compris l'adéquation entre la personne et son poste (Mensah et Bawole, 2020), la satisfaction au travail (Wickramaaratchi et Perera, 2020), l'engagement affectif (Mensah et al., 2016), reconnaissant également le rôle important des responsables hiérarchiques et du soutien organisationnel (Bratton et Watson, 2018).

En dernier lieu, La mise en place d'une gestion publique optimale offre un ensemble d'opportunités favorisant la mise en œuvre efficace de la gestion des talents, notamment à travers la responsabilisation des agents, le renforcement de leur motivation et l'encouragement de l'amélioration continue. Selon Thunnissen et Buttiens (2017), ces pratiques, inscrites dans une approche inclusive et développementale de la gestion des talents, contribuent simultanément à l'amélioration de la satisfaction professionnelle des agents publics et au renforcement de l'efficacité organisationnelle des administrations publiques. Sur la base de la discussion ci-dessus, indiquant les interactions entre la gestion publique et la gestion de talents au sein des organismes public, l'hypothèse H<sub>4</sub> sera avancée :

*H<sub>4</sub> : La gestion des talents serait en association avec la gestion publique au sein des administrations publiques.*

#### 3.1.2.4. Qualité des services numériques

Au cours des quatre dernières décennies, le secteur public dans la plupart des pays du monde, a été remodelé par des réformes sous l'égide d'un large éventail de termes (Hood, [1990](#) ; Pollitt et Dan, [2011](#)). Ces derniers, incluent le NMP, la gestion par résultats et la gestion axée sur la performance (Gruening, 2001). Ces expressions considèrent l'administration publique comme un organisme de petite taille, capable de maintenir des services aux citoyens de haute qualité (Yeboah-Assiamah et al., 2016 ; Fishenden et Thompson, 2012).

En se fondant sur ces idées, la mise en œuvre d'une gestion efficace peut apporter divers avantages, notamment une transparence accrue, une participation publique renforcée ainsi qu'une qualité améliorée des services publics informatisés (Todoruț et Tselentis, 2018). En effet, la qualité de ces prestations numériques est liée à la capacité de l'organisme public à fournir des services de manière à répondre aux exigences, aux besoins et aux désirs des citoyens, en perfectionnant le travail et en le réalisant de la meilleure manière possible (Jansen et Ølnes, 2016).

En complément, les pratiques de gestion efficace permettent aux autorités d'améliorer les services numériques externes et d'établir un gouvernement axé sur les services (Halachmi et Greiling, 2013). De même, les gouvernements peuvent répondre efficacement aux demandes des citoyens, en améliorant certains axes de la gestion publique, à l'image de la communication et de la transparence (Verdegem et Verleye, 2009). En outre, Pour réussir le processus de fourniture des services publics, les gouvernements doivent adopter de nouvelles approches de gestion axée sur la performance, tout en mettant en œuvre des stratégies efficaces créant une relation de confiance avec les parties prenantes (Torfing et al., 2021).

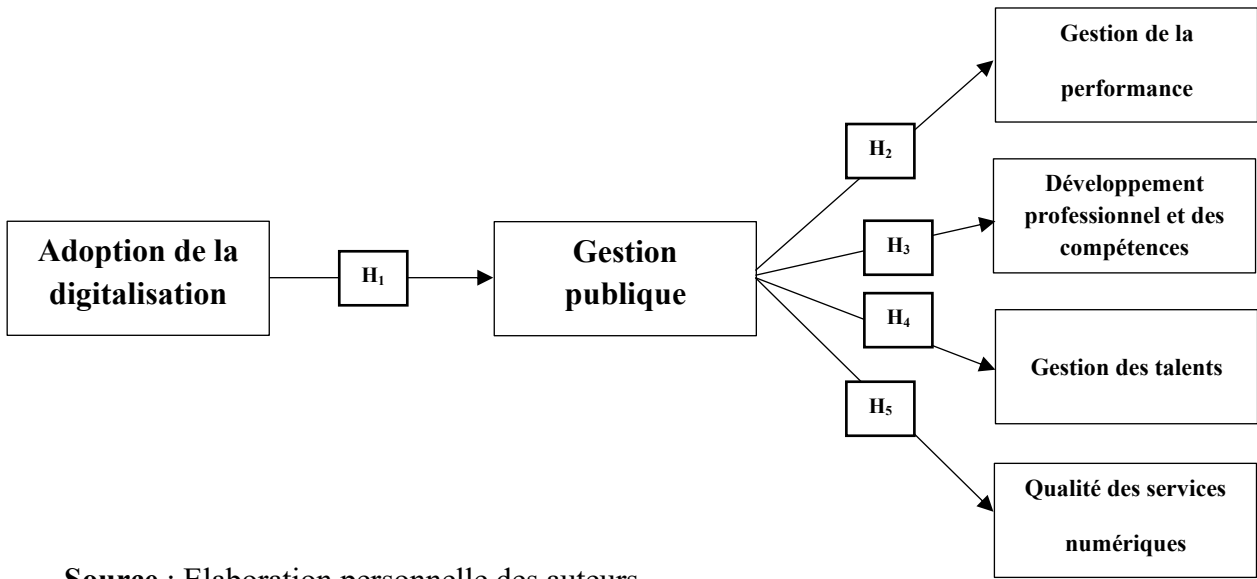
Néanmoins, l'application et l'utilisation croissantes des technologies numériques dans le secteur public exigent que les fonctionnaires aient des compétences appropriées en matière de digitalisation (Casalino et al., 2020). Cela comprend l'utilisation efficace des outils numériques, la navigation sur les plateformes digitales et la compréhension de l'analyse des données (Eom et Lee, 2019). En outre, les employés doivent également être dotés des compétences et des connaissances nécessaires pour impliquer efficacement les citoyens dans le paysage numérique. Cela comprend la compréhension de la manière de communiquer et d'interagir avec les citoyens via divers canaux numériques et de répondre à leurs besoins et préoccupations (Purnomo et Khabibi, 2025). En se référant à cette analyse de la littérature, alliant la gestion publique et la qualité des services numériques l'hypothèse H<sub>5</sub> sera mise en avant :

*H<sub>5</sub> : La gestion publique impliquerait une meilleure qualité des services numériques au niveau des administrations publiques.*

### **3.2. Elaboration du modèle conceptuel de recherche**

Selon Recker et al., (2021), un modèle se définit comme une représentation illustrative et un outil heuristique qui explicitent visuellement les concepts et la théorie. Un modèle répandu dans les sciences sociales s'observe dès l'origine dans la hiérarchie des besoins de Maslow (1943), laquelle est représentée sous forme triangulaire (Storey et Song, 2017). Les modèles offrent aux professionnels une compréhension partagée des connaissances en illustrant divers éléments constitutifs d'un système et leurs interrelations (Eriksson, 2003). Earp et Ennett (1991) définissent un modèle conceptuel comme une représentation schématique des liens de causalité postulés entre un ensemble d'éléments (Sugumaran et Storey, 2002). De plus, Embley et Thalheim, (2011) suggèrent qu'un modèle conceptuel offre une représentation visuelle où les concepts (variables) sont figurés par des blocs et les processus, par des flèches. Dès lors, un modèle élaboré selon les conventions établies peut mettre en évidence l'argumentation causale, séquentielle et logique, qui, par l'intermédiaire d'une familiarisation cognitive, favorise une compréhension univoque et partagée (Storey et Song, 2017). Robinson, (2013) souligne en outre qu'un modèle conceptuel en sciences sociales résulte fréquemment d'une synthèse de théories spécifiques, son objectif étant la compréhension des relations constitutives. Dans ce papier, le modèle conceptuel prend un aspect prédictif, dans le sens où il cherche à comprendre la relation entre l'adoption de la digitalisation et la gestion publique qui se manifeste par 4 variables, notamment, la gestion de la performance, le développement professionnel et des compétences, la gestion des talents et la qualité des services numériques (figure 1).

**Figure 1 : Le modèle conceptuel de recherche**



**Source :** Elaboration personnelle des auteurs.

## Conclusion

Cet article examine l'implication de l'adoption de la digitalisation sur la gestion publique, qui se manifeste par la gestion de la performance, le développement professionnel et des compétences, la gestion des talents et la qualité des services numériques. L'analyse des cadres conceptuels et théoriques, ainsi que la revue de la littérature, emmène à dire que la transformation digitale agit comme un catalyseur qui permet de fournir à chaque citoyen un accès égal aux services, à l'information et aux connaissances sur la base des technologies numériques. L'introduction des technologies digitales a un impact positif sur l'efficacité et l'efficience, la qualité et le coût des activités publiques, communautaires et personnelles. Ces technologies ouvrent de nouvelles opportunités d'inclusion sociopolitique des citoyens.

De plus, ces outils digitaux sont de plus en plus utilisés dans la gestion publique et l'interaction entre l'État, les régions et les collectivités, ainsi que dans la communication entre les pouvoirs publics et les parties prenantes. L'ouverture, la transparence, la responsabilité du gouvernement et la participation des citoyens à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques sont à la base d'une bonne gouvernance, et les technologies digitales garantissent l'accessibilité et la simplicité de ces processus. Ainsi, cette étude offre des perspectives prometteuses pour les investigations ultérieures. En conséquence, une étude quantitative sera menée sur un échantillon représentatif d'établissements publics marocains, complétée par une analyse confirmatoire, afin d'évaluer et de valider le modèle conceptuel d'analyse proposé, et d'établir empiriquement les relations entre l'adoption de la digitalisation et les pratiques de gestion publique.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting, and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 152-176.
- [2] Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- [3] Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256-2284.
- [4] Androniceanu, A. (2023). The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)*, (40), 147-155.
- [5] Arduini, D., Belotti, F., Denni, M., Giungato, G., & Zanfei, A. (2010). Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy. *Information economics and policy*, 22(3), 257-275.
- [6] Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of knowledge management*, 25(9), 2245-2273.
- [7] Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *Sage Open*, 11(1), 2158244021989283.
- [8] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [9] Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Optimizing administrative operations: A conceptual framework for strategic resource management in corporate settings. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 760-773.

- [10] Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of business ethics*, 112(1), 59-78.
- [11] Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- [12] Boselie, P., Thunnissen, M., & Monster, J. (2021). Talent management and performance in the public sector. In *The Routledge companion to talent management* (pp. 201-214). Routledge.
- [13] Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models, and methodologies. *International review of administrative sciences*, 69(3), 313-328.
- [14] Bovaird, T., & Löffler, E. (2023). The changing context of public policy. In *Public management and governance* (pp. 14-26). Routledge.
- [15] Brahim, B. O. U. T. A. F. E. R. T. (2024). The Digital Transformation of Public Administration in Morocco: Challenges, Issues, and Opportunities. *African Scientific Journal*, 3(26), 0639-0639.
- [16] Bratton, J., & Watson, S. (2018). Talent management, emotional labour, and the role of line managers in the Scottish hospitality industry: A roundtable discussion. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 57-68.
- [17] Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford research encyclopedia of politics*.
- [18] Casalino, N., Saso, T., Borin, B., Massella, E., & Lancioni, F. (2020). Digital competences for civil servants and digital ecosystems for more effective working processes in public organizations. In *Digital business transformation: Organizing, managing, and controlling in the information age* (pp. 315-326). Cham: Springer International Publishing.
- [19] Clausen, T. H., & Molden, L. H. (2024). Managerial ties, external resources, and business model innovation: Interplay and mediation analysis. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3164-3190.

- [20] 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.
- [21] Dang, N. T. T., Nguyen, Q. T., Habaradas, R., Ha, V. D., & Nguyen, V. T. (2020). Talent conceptualization and talent management approaches in the Vietnamese banking sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 453-462.
- [22] Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2025). Policy Making and the Digitalization of the Public Sector.
- [23] Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2012). Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science*, 23(5), 1467-1484.
- [24] Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2012). Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science*, 23(5), 1467-1484.
- [25] 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.
- [26] Earp, J. A., & Ennett, S. T. (1991). Conceptual models for health education research and practice. *Health education research*, 6(2), 163-171.
- [27] Embley, D. W., & Thalheim, B. (2011). *Handbook of conceptual modeling*. Berlin, Heidel.
- [28] Eom, S. J., & Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101690.
- [29] Epitropaki, O., Marstand, A. F., Van der Heijden, B., Bozionelos, N., Mylonopoulos, N., Van der Heijde, C., ... & Indicator Group. (2021). What are the career implications of “seeing eye to eye”? Examining the role of leader–member exchange (LMX) agreement on employability and career outcomes. *Personnel Psychology*, 74(4), 799-830.
- [30] Eriksson, D. M. (2003). A framework for the constitution of modelling processes: A proposition. *European Journal of Operational Research*, 145(1), 202-215.
- [31] Eriksson, E., & Hellström, A. (2021). Multi-actor resource integration: a service approach in public management. *British Journal of Management*, 32(2), 456-472.

- [32] Esfandnia, F. A. R. D. I. N., Khezeli, M. E. H. D. I., Bayat, R. U. H. A. L. L. A. H., Ojaghi, S. H. A. H. N. A. Z., & Esfandnia, A. F. S. H. I. N. (2016). Relationship between the managerial skills with the effectiveness of managers. *Acta Medica Mediterranea*, 32(Specia), 987-990.
- [33] Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
- [34] Fishenden, J., & Thompson, M. (2013). Digital government, open architecture, and innovation: why public sector IT will never be the same again. *Journal of public administration research and theory*, 23(4), 977-1004.
- [35] Gao, J. (2015). Performance measurement and management in the public sector: Some lessons from research evidence. *Public Administration and Development*, 35(2), 86-96.
- [36] Gao, Y., & Janssen, M. (2020, August). Generating value from government data using AI: An exploratory study. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 319-331). Cham: Springer International Publishing.
- [37] Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- [38] Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456-471.
- [39] Halachmi, A., & Greiling, D. (2013). Transparency, e-government, and accountability: Some issues and considerations. *Public Performance & Management Review*, 36(4), 562-584.
- [40] Haruna, P. F., & Vyas-Doorgapersad, S. (Eds.). (2014). *Public administration training in Africa: Competencies in development management*. CRC Press.
- [41] Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.
- [42] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- [43] Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard business review*, 92(11), 19.

- [44] Idowu Lamid, L., Ali Ibrahim, I., Inuwa Abdullahi, K., & Gambo Abdullahi, U. (2021, October). A framework for digital government transformation performance assessment and toolkit for developing countries. In Proceedings of the 14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (pp. 203-215).
- [45] Ifeoma, O. R., Purity, N. O., & Okoye-Nebo, C. (2015). Effective talent management: Key to organisational success. *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1850), 1-12.
- [46] Intarakamhang, U., & Peungposop, N. (2014). Effective improvement of talents management for continuing of managing government. *Asian Social Science*, 10(1), 124.
- [47] Irani, Z., Abril, R. M., Weerakkody, V., Omar, A., & Sivarajah, U. (2023). The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101784.
- [48] Jakimowicz, A., & Rzeczkowski, D. (2021). The impact of public administration digitalization on the decarbonization of the economy. *Energies*, 14(18), 5739.
- [49] Jansen, A., & Ølnes, S. (2016). The nature of public e-services and their quality dimensions. *Government Information Quarterly*, 33(4), 647-657.
- [50] Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371-377.
- [51] Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public administration review*, 63(6), 711-719.
- [52] Kim, P. S. (2021). South Korea's fast response to coronavirus disease: implications on public policy and public management theory. *Public Management Review*, 23(12), 1736-1747.
- [53] Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
- [54] Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frencllovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533.

- [55] Kwame Mensah, J., Nyigmah Bawole, J., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review*, 39(12), 1546-1566.
- [56] Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120.
- [57] Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), 2818.
- [58] Li, L., Ye, F., Zhan, Y., Kumar, A., Schiavone, F., & Li, Y. (2022). Unraveling the performance puzzle of digitalization: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 149, 54-64.
- [59] Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The journal of strategic information systems*, 24(3), 149-157.
- [60] Mamedieva, G., & Moynihan, D. (2023). Digital resilience in wartime: The case of Ukraine. *Public Administration Review*, 83(6), 1512-1516.
- [61] Mauro, S. G., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*, 53(6), 100825.
- [62] Mbarki, A., & El Adnani, J. (2024). Digitalization in local authorities and local governments: Bibliometric analysis. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(12), 39.
- [63] Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2020). Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 479-495.
- [64] Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- [65] Mishchenko, V., & Naumenkova, S. (2022). Digitalization of information support of the public administration system. Publishing House “Baltija Publishing.”

- [66] Moore, M. H. (2015). Creating a public value account and scorecard. *Public value and public administration*, 110-130.
- [67] Moynihan, D. P. (2022). Public management for populists: Trump's schedule F executive order and the future of the civil service. *Public Administration Review*, 82(1), 174-178.
- [68] Muñoz, L. A., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2018, May). Tools used by citizens for participation in European smart cities. In *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age* (pp. 1-2).
- [69] Munzhedzi, P. H. (2021). An evaluation of the application of the new public management principles in the South African municipalities. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2132.
- [70] Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- [71] Pakhnenko, O., & Kuan, Z. (2023). Ethics of digital innovation in public administration. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 113-121.
- [72] Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public management review*, 15(2), 209-245.
- [73] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- [74] Priharsari, D., Abedin, B., Burdon, S., Clegg, S., & Clay, J. (2023). National digital strategy development: Guidelines and lesson learnt from Asia Pacific countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122855.
- [75] Purnomo, B. R., & Khabibi, A. R. (2025). Digital-based public sector innovation: a systematic literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1-33.
- [76] Raaphorst, N. (2024). An empirical conceptualization of front-line enablement by performance management. *Public Management Review*, 26(6), 1658-1683.
- [77] Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.

- [78] Ranerup, A., & Henriksen, H. Z. (2019). Value positions viewed through the lens of automated decision-making: The case of social services. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101377.
- [79] Recker, J., Lukyanenko, R., Jabbari, M., Samuel, B. M., & Castellanos, A. (2021). From representation to mediation: a new agenda for conceptual modeling research in a digital world. *MIS quarterly*, 45(1), 269-300.
- [80] Robinson, S. (2013, December). Conceptual modeling for simulation. In 2013 Winter, Simulations Conference (WSC) (pp. 377-388). IEEE.
- [81] Roehl, U. B., & Hansen, M. B. (2024). Automated, administrative decision-making and good governance: Synergies, trade-offs, and limits. *Public Administration Review*, 84(6), 1184-1199.
- [82] Rusaw, A. C., & Fisher, V. D. (2017). Promoting training and professional development in government: The origins and early contributions of spod. *Public Administration Quarterly*, 41(2), 216-232.
- [83] Sari, A. R. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39-46.
- [84] Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650.
- [85] Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- [86] Storey, V. C., & Song, I. Y. (2017). Big data technologies and management: What conceptual modeling can do. *Data & Knowledge Engineering*, 108, 50-67.
- [87] Stratu-Strelet, D., Gil-Gómez, H., Oltra-Badenes, R., & Oltra-Gutierrez, J. V. (2023). Developing a theory of full democratic consolidation: Exploring the links between democracy and digital transformation in developing eastern European countries. *Journal of Business Research*, 157, 113543.

- [88] Sugumaran, V., & Storey, V. C. (2002). Ontologies for conceptual modeling: their creation, use, and management. *Data & knowledge engineering*, 42(3), 251-271.
- [89] Tan, C. W., & Pan, S. L. (2003). Managing e-transformation in the public sector: an e-government study of the Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). *European Journal of Information Systems*, 12(4), 269-281.
- [90] Tan, E., Mahula, S., & Cromptvoets, J. (2022). Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101625.
- [91] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- [92] Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- [93] Titu, A. M., & Vlad, A. I. (2014). Quality indicators in reference to the evaluation of the quality management of services in local public administration. *Procedia Economics and Finance*, 16, 131-140.
- [94] Todoruț, A. V., & Tselentis, V. (2018). Digital technologies and the modernization of public administration. *Calitatea-Acces la Success*, 19(165), 73-78.
- [95] Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.
- [96] Van Dijk, H. G. (2009). *Administration vs. talent: The administrative context for talent management*.
- [97] Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- [98] Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial marketing management*, 60, 69-81.

- [99] Verdegem, P., & Verleye, G. (2009). User-centered E-Government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction. *Government information quarterly*, 26(3), 487-497.
- [100] Verhelst, M., & Bahai, A. (2015). Where analog meets digital: Analog? to? information conversion and beyond. *IEEE Solid-state circuits magazine*, 7(3), 67-80.
- [101] Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118-129.
- [102] Wickramaaratchi, D. R., & Perera, G. D. N. (2020). The impact of talent management on employee performance: the mediating role of job satisfaction of generation Y management trainees in the selected public banks in Sri Lanka.
- [103] Williamson, B. (2014). Knowing public services: Cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. *Public Policy and Administration*, 29(4), 292-312.
- [104] Yeboah-Assiamah, E., Asamoah, K., & Kyeremeh, T. A. (2016). Therefore, is bureaucracy dead? Making a case for complementarity of paradigms in public administrative thinking and discourse. *International Journal of Public Administration*, 39(5), 382-394.
- [105] Yeboah-Assiamah, E., Mensah Damoah, C., & Nyigmah Bawole, J. (2021). Open innovation systems and public policy in Africa.
- [106] Yoo, Y. (2010). Digitalization and innovation.
- [107] Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18.