

## La Transformation Digitale De L'administration Publique : Vers Une Reconfiguration Qualitative Du Travail

The Digital Transformation of Public Administration: Toward a Qualitative Reconfiguration of Work.

Auteur 1 : JABER Naoufal.

Auteur 2 : OUBIHI Ilham.

Auteur 3 : EL AISSAOUI Hassan.

**JABER Naoufal**, PhD Student at the Laboratory of Economic Sciences and Public Policy, Ibn Tofail University / Faculty of Economics and Management, Kénitra

**OUBIHI Ilham**, PhD Student at the Laboratory of Economics, Finance, Management and Innovation, Ibn Tofail University / Faculty of Economics and Management, Kénitra

**EL AISSAOUI Hassan**, University Professor, Laboratory of Economic Sciences and Public Policy, Ibn Tofail University / Faculty of Economics and Management, 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, OUBIHI .I & EL AISSAOUI .H (2026) « La transformation digitale de l'administration publique : vers une reconfiguration qualitative du travail », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2059 – 2079.



DOI : 10.5281/zenodo.20040322

Copyright © 2026 – ASJ



---

## Résumé

Cette recherche vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur le travail au sein des administrations publiques, en mettant l'accent sur l'évolution des méthodes de travail, les contradictions générées par le digital et les conditions d'une utilisation optimale des technologies numériques. Dans un contexte marqué par l'essor de l'intelligence artificielle, du télétravail et des outils numériques, l'étude cherche à comprendre comment ces transformations redéfinissent les pratiques professionnelles et les dynamiques organisationnelles dans le secteur public.

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur une revue de littérature documentaire et analytique. Les données mobilisées proviennent d'articles scientifiques et de rapports institutionnels issus de bases reconnues telles que Scopus, Web of Science et Google Scholar, couvrant principalement la période 2015–2025. L'analyse repose sur une méthode de contenu thématique permettant d'identifier les principaux cadres conceptuels, les tendances émergentes et les résultats empiriques relatifs à la digitalisation du travail public.

Les résultats montrent que la transformation digitale dépasse la simple automatisation des processus et entraîne une reconfiguration profonde des dimensions spatio-temporelles, organisationnelles et humaines du travail. Si elle favorise la flexibilité, l'autonomie et l'efficacité, elle engendre également des tensions liées à l'intensification du travail, à la surveillance accrue et à la porosité entre vie professionnelle et vie privée.

L'étude met en évidence que la réussite de la transformation digitale dans les administrations publiques dépend essentiellement de la capacité des organisations à adopter une approche équilibrée, intégrant à la fois des dispositifs managériaux adaptés, le développement des compétences digitales et la préservation du lien social. Ainsi, la digitalisation constitue une opportunité de transformation qualitative du travail, à condition d'être pensée dans une perspective stratégique et centrée sur l'humain.

**Mots clés :** Digitalisation, secteur public, nouvelle forme de travail, autonomie professionnelle, transformation organisationnelle.

## Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on work within public administrations, with a particular focus on changes in work practices, the contradictions generated by digitalization, and the conditions for the optimal use of digital technologies. In a context marked by the rapid development of artificial intelligence, telework, and digital tools, the research seeks to understand how these transformations reshape professional practices and organizational dynamics in the public sector.

Methodologically, this study adopts a qualitative approach based on a documentary and analytical literature review. The data are drawn from scientific articles and institutional reports selected from major databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar, covering mainly the period from 2015 to 2025. A thematic content analysis is conducted to identify key concepts, dominant theoretical frameworks, emerging trends, and empirical findings related to digital transformation in public work.

The findings reveal that digital transformation goes beyond the mere automation of processes and leads to a profound reconfiguration of the spatial, temporal, organizational, and human dimensions of work. While it enhances flexibility, autonomy, and efficiency, it also creates tensions related to work intensification, increased monitoring, and blurred boundaries between professional and personal life.

**In conclusion**, the study highlights that the success of digital transformation in public administrations depends on the ability of organizations to adopt a balanced and human-centered approach, combining appropriate managerial practices, continuous development of digital skills, and the preservation of social and organizational cohesion. Therefore, digital transformation represents a significant opportunity for qualitative work improvement, provided it is strategically managed and aligned with human and organizational needs.

**Keywords:** Digitalization, public sector, new form of work, professional autonomy, organizational transformation.

---

## Introduction

L'essor rapide de la digitalisation a profondément transformé de nombreux secteurs d'activité, marquant le début de la quatrième révolution industrielle 4.0 (Harteis et al., 2017). Ce changement de paradigme englobe la convergence de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT), le big data, les systèmes cyber physiques (SCP) et le cloud computing, qui remodelent les environnements de travail et les structures organisationnelles modernes (Raymond et al., 2023).

Contrairement aux précédentes révolutions industrielles, axées principalement sur la mécanisation, l'électrification et l'informatique, l'Industrie 4.0 intègre ces technologies dans des systèmes interconnectés qui améliorent l'efficacité, la productivité et la prise de décision (Gobble, 2018). Toutefois, si la digitalisation offre des avantages considérables, elle soulève également des défis complexes en matière de transformation des méthodes et des lieux de travail.

Dans ces sillages, l'adoption des technologies digitales sur le lieu de travail a profondément transformé les rôles professionnels, les conditions de travail et les facteurs de risque pour l'individu et l'organisation (Gradillas et Thomas, 2025). Les technologies intelligentes améliorent les conditions de travail grâce à la surveillance en temps réel, la maintenance prédictive et l'automatisation, mais soulèvent également de nouveaux défis. Parmi ceux-ci figurent l'intensification du travail, les problèmes d'ergonomie liés à l'utilisation prolongée des écrans, les menaces de cybersécurité et le stress psychosocial associé à la connectivité permanente. Cependant, la plupart des recherches existantes se sont concentrées sur les gains économiques et de productivité de l'Industrie 4.0, en accordant relativement peu d'attention à son impact global sur la transformation du travail, plus spécifiquement au sein des établissements publics.

Dans le contexte spécifique des administrations publiques, cette transformation digitale revêt une dimension particulière, marquée par des exigences accrues de transparence, d'efficacité et de qualité du service rendu aux citoyens. En effet, la modernisation des services publics à travers l'intégration des technologies numériques ne se limite pas à une simple automatisation des processus, mais implique une reconfiguration profonde des modes de gouvernance, des compétences requises et des interactions professionnelles. Elle conduit à l'émergence de nouvelles formes de travail collaboratif, à distance ou hybrides, tout en redéfinissant le rôle des agents publics, désormais appelés à développer des compétences digitales, analytiques et

relationnelles. Néanmoins, cette mutation s'accompagne de défis organisationnels et humains, notamment en matière de résistance au changement, de gestion des compétences et d'adaptation des cultures administratives traditionnelles à un environnement numérique en constante évolution.

Compte tenu de ces considérations, cette étude vise à évaluer de manière critique les implications de la digitalisation et de l'adoption des nouvelles technologies sur la transformation du travail dans le contexte du secteur public, en dépassant les récits simplistes de suppression massive d'emplois pour comprendre les transformations qui s'opèrent dans l'organisation d'une part, outre leurs effets sur les individus d'autre part. Ainsi, à travers un cadre théorique et une revue de la littérature, cette recherche cherche à : (1) comprendre comment le digital change concrètement les méthodes de travail dans le secteur public ; (2) étudier les contradictions du digital au travail ; et (3) mettre en évidence des solutions permettant d'utiliser de manière optimale les technologies digitales dans le contexte spécifique des entités publiques.

Cette analyse s'appuie sur un cadre conceptuel tiré des travaux récents sur la digitalisation, l'administration publique et la transformation de travail, ainsi que la présentation des théories mobilisées dans la recherche (section 2). Ensuite, la section 3 met en lumière la méthodologie adoptée ainsi que le processus de collecte et d'analyse de données. La quatrième section est consacré à la revue de la littérature sur la relation entre la digitalisation et le travail couvrant l'aspect individuel et organisationnel au niveau des structures étatiques. La sixième section est consacrée à la présentation des conclusions, implications et futures perspectives de recherche.

## **1. Cadre théorique et conceptuel**

### **1.1. Définitions des concepts clés de la recherche :**

#### **1.1.1 Digitalisation**

Durant la dernière décennie la digitalisation a de plus en plus pris de l'ampleur dans recherche scientifique. En effet, une multitude d'auteurs se sont intéressés à la définition de ce phénomène sur plusieurs niveaux. Ici, nous allons nous intéresser à trois dimensions conceptuelles : une dimension large, une autre intermédiaire et une dernière étroite. En ce qui est de la première, la digitalisation est comprise comme un phénomène sociétal profond, étant la transformation la plus significative de la société contemporaine (Parviainen et al., 2017). Elle opère une restructuration de la vie sociale autour des infrastructures de communication et des médias. Cette transformation englobe et recompose plusieurs sphères de la vie quotidienne : le domaine

social, le domaine économique et le domaine organisationnel, dans l'objectif de créer de la valeur (Brennen et Kreiss, 2016).

La dimension intermédiaire énonce que la digitalisation est perçue comme l'utilisation des technologies numériques pour créer et capter de la valeur de manières innovantes. Cela implique une application croissante des TIC dans l'économie, incluant des technologies émergentes comme l'IA et l'IoT. Cette application se traduit concrètement par l'intégration de l'analogique et du numérique, améliorant les interactions clients, la disponibilité des données et l'automatisation des processus métier. Elle engage ainsi un changement organisationnel concomitant au développement des systèmes TIC, transformant les structures sociotechniques anciennement pilotées par des outils non numériques.

Au-delà des définitions imprécises, la dimension étroite définit la digitalisation comme le processus technique de conversion de signaux ou d'informations analogiques en un langage numérique. Cette définition est réaffirmée par plusieurs auteurs qui la voient comme la transformation de toute information en langage numérique ou la transformation de signaux analogiques en données discrètes (Parviainen et al., 2017).

### **1.1.2 Administration publique**

Il est difficile de définir le concept d'administration publique en une seule phrase. Ainsi, de manière générale, l'administration publique est souvent synonyme de service public (Boselie et al., 2023). Certains auteurs parlent même de l'administration publique comme des activités de la branche exécutive du gouvernement, que ce soit au niveau national, étatique ou local. Le terme « public » fait référence aux habitants d'un territoire ou d'un État donné (Henry, 2017). Comme la volonté du peuple d'un État est représentée par le gouvernement, ce dernier terme a également une signification spécialisée, à savoir le gouvernement. Par conséquent, lorsque le gouvernement effectue un acte d'administration, il s'agit d'une « administration publique » (Bryson et al., 2014).

En addition, le terme « administration » est dérivé de deux mots latins « ad » « ministare » qui signifient « servir » ou « gérer ». Ainsi, en langage simple, l'administration signifie la « gestion des affaires » ou le fait de s'occuper des individus. Il s'agit d'un processus de gestion que l'on retrouve dans tous les types d'organisation, du ménage à la réalisation d'objectifs communs, une activité administrative est supposée avoir été impliquée (Bryson et al., 2014). En d'autres termes, toute activité de groupe implique une activité administrative.

Aussi, en termes de caractéristiques de l'administration publique, Bryson et al., (2014) observent que, bien qu'elle varie dans sa forme et ses objectifs, et bien que l'administration des affaires publiques et privées diffère en de nombreux points, il existe une similitude sous-jacente, voire une identité. En tant qu'aspect intégral de ce concept générique, l'administration publique pourrait être liée au type d'administration qui opère dans un cadre spécifique. C'est un moyen de mettre en œuvre les décisions politiques prises par l'exécutif politique (Boselie et al., 2023).

Parallèlement, l'aspect « public » de l'administration publique lui confère un caractère et un intérêt particulier. L'administration publique est donc l'administration de l'État, le gouvernement en action, ou une confluence socio-économique et politico-administrative, l'accent étant mis en particulier sur la bureaucratie publique. Dans cette optique, Boselie et al., (2023) définissent l'administration publique comme l'application de la politique d'un État par l'intermédiaire de son gouvernement.

### **1.1.3 La transformation du travail**

Dans le domaine de la sociologie de travail, la transformation globale du travail revêt une importance particulière étant donné son implication sur le déroulement et la survie du travail, tantôt sur le plan organisationnel, tantôt sur le plan individuel (Urbach et al., 2019). Harteis et Ohmer (2017) définissent la transformation du travail comme un processus profond et multidimensionnel de reconfiguration des pratiques, des espaces et des logiques organisationnelles, induit par la diffusion de nouvelles méthodes et d'outils. Elle ne se réduit pas à une simple évolution, mais constitue un changement révolutionnaire et paradigmatique (Mitev et al., 2021).

Par ailleurs, pour Harteis et Ohmer (2017) la transformation du travail est intrinsèquement sociotechnique. Elle résulte de l'intégration systémique de trois aspects. Premièrement, l'aspect spatial indiquant qu'avec des espaces reconfigurés selon une logique d'ordre de travail basé sur les activités « activity-based working », intégrant une variété de zones, cockpits individuels, salons et espaces de collaboration (Meulenbroek et al., 2011). Deuxièmement, un aspect technologique qui repose sur des systèmes d'information complexes qui virtualisent les formations organisationnelles et substituent aux outils classiques, tel que le papier, tout en employant des objets de données et des algorithmes pour la gestion de l'organisation (Alaimo et Kallinikos, 2021). Finalement, un aspect culturel et comportemental associé à des travailleurs perçus comme autonomes, proactifs et responsables, opérant dans climat social positif, piloté et contrôlé par les résultats.

## 1.2. Cadrage théorique

### 1.2.1 La théorie du changement organisationnel

Le changement organisationnel se conçoit comme un processus de transformation, planifié ou non, affectant les règles formelles et les comportements qui définissent le fonctionnement d'une organisation (Lewis, 2025). D'après les courants traditionnels (Organisation scientifique du travail, taylorisme), la perspective managériale a privilégié une approche rationnelle et descendante du changement planifié, en postulant que le succès de celui-ci était principalement tributaire de la définition précise d'objectifs par la direction, d'une communication institutionnelle visant à minimiser les oppositions, et de la mise en œuvre logique d'étapes prédéterminées. Cette perspective appréhendait donc les acteurs comme de simples récepteurs passifs d'une transformation élaborée au niveau hiérarchique supérieur (Kaufman, 2017).

Par ailleurs, sur une échelle plus large, incluant le secteur public, la théorie du changement organisationnel réclame que la transmutation est principalement une réponse à des pressions externes visant à améliorer l'efficacité, la réactivité et la légitimité des organisations publiques (Lewis, 2025). Cette perspective est fortement influencée par les principes du nouveau management public (NMP). Ce paradigme souligne que la transformation des administrations publiques est largement initiée par une augmentation notable des attentes du public et une baisse concomitante de la satisfaction à l'égard de la performance des services (Borins, 2001 ; Flynn, 2007 ; Pollitt, 2003). Cette pression sociétale crée une impérieuse nécessité d'amélioration, ouvrant la voie à une plus grande concurrence et à l'introduction de mécanismes de type marché pour la fourniture de services (Ferlie et al., 1996 ; Larbi, 1999). L'adoption des technologies de l'information est ainsi perçue comme un levier stratégique pour répondre à ces exigences en permettant des services plus rapides et moins coûteux (Pollitt, 2003).

### 1.2.2 La théorie de l'innovation

La théorie de l'innovation, héritée des travaux de Joseph Schumpeter, distingue nettement le changement incrémental de l'innovation, cette dernière étant conçue comme un processus de « destruction créatrice » introduisant une discontinuité dans les pratiques établies (Schumpeter, 1942). Cette théorie fournit un cadre essentiel pour conceptualiser la nature spécifique de l'innovation dans le secteur public (Nakamori, 2019). Elle permet d'opérationnaliser la différence entre, d'une part, le changement compris comme une évolution ou une amélioration d'éléments existants (design de service, structure) et, d'autre part, l'innovation définie comme

un changement discontinu. Appliquée au contexte public, cette innovation peut prendre la forme de nouvelles combinaisons de ressources, de méthodes de production de services, ou de modes de gestion et de travail radicalement nouveaux (Nakamori, 2019). La compréhension de cette discontinuité est cruciale pour analyser pourquoi et comment certaines organisations publiques parviennent à des transformations de rupture, nécessitant flexibilité, adaptation et une orientation entrepreneuriale.

### **1.2.3 La théorie institutionnelle**

Développée par des sociologues tels que Meyer et Rowan, (1977) la théorie institutionnelle met l'accent sur l'influence des environnements, normes et réglementations institutionnels sur les comportements et les résultats organisationnels. Dans le contexte de la digitalisation du secteur public, la théorie institutionnelle suggère que l'adoption et la mise en œuvre des technologies digitales par les organisations publiques sont façonnées par les pressions institutionnelles, telles que les politiques gouvernementales, les normes industrielles et les attentes de la société. Cela dit, ce cadre théorique met l'accent sur le fait que les organisations publiques évoluent dans un environnement hautement institutionnalisé, où le changement et l'innovation sont des processus profondément politisés et chargés de valeurs, plutôt que de simples réponses techniques à des problèmes de performance (Pélè, 2001).

De plus, le paradigme institutionnel offre une explication aux différences observables dans la capacité d'innovation des organisations publiques au sein d'un même contexte (Galleli et Amaral, 2026). Elle postule que l'innovation dans le secteur public est tributaire de croyances administratives et politiques dominantes à un moment donné. Le processus d'innovation est ainsi analysé à travers le prisme de la construction de coalitions d'acteurs, de la dynamique des réseaux d'issues « issue networks » et de l'institutionnalisation des nouvelles pratiques (Pélè, 2001). Cette théorie implique que la réussite d'une innovation technologique ou organisationnelle dépend moins de ses mérites intrinsèques que de sa capacité à s'inscrire dans un jeu d'acteurs et à acquérir une légitimité politique et institutionnelle (Galleli et Amaral, 2026).

## **2. Méthodologie de recherche**

### **2.1. Approche**

Cette recherche adopte une approche de revue de littérature documentaire et analytique, visant à examiner de manière approfondie les travaux académiques relatifs à la transformation digitale

dans le secteur public et à ses effets sur le travail, notamment dans ses dimensions organisationnelles, spatio-temporelle et humaine. L'étude s'inscrit dans une démarche exploratoire et intégrative, permettant de mobiliser des contributions théoriques et empiriques issues de différents champs disciplinaires (management public, systèmes d'information, sociologie du travail), afin de proposer une lecture transversale et structurée des transformations induites par la digitalisation.

L'originalité de cette recherche réside dans la mise en relation explicite des travaux portant sur la digitalisation des administrations publiques avec ceux analysant la transformation du travail, en particulier sous l'angle des dimensions spatio-temporelles, des conditions de travail et des dynamiques organisationnelles. Ces dimensions sont souvent étudiées de manière dissociée dans la littérature, alors que leur articulation constitue un enjeu central pour comprendre les mutations contemporaines du travail public dans un contexte de transformation numérique.

Le choix de cette approche s'inscrit dans un positionnement interprétativiste, visant à comprendre les transformations complexes du travail liées à la digitalisation. La recherche adopte un raisonnement inductif, fondé sur l'analyse et la synthèse de la littérature existante afin d'identifier des tendances et structurer un champ encore fragmenté. Cette approche exploratoire permet ainsi d'apporter une compréhension globale du phénomène avant toute validation empirique.

## **2.2. Collecte des données**

Les données mobilisées dans cette étude sont exclusivement secondaires et se composent d'articles scientifiques, d'ouvrages académiques et de rapports institutionnels portant sur la transformation digitale et ses implications dans le secteur public. Les sources ont été sélectionnées principalement à partir des bases de données reconnues telles que Scopus, Web of Science et Google Scholar, ainsi que des rapports émanant d'organisations internationales spécialisées dans la gouvernance publique et la transformation numérique (par exemple, l'OCDE ou la Commission européenne). La recherche documentaire a été réalisée à partir de mots-clés en anglais et en français, en lien direct avec le sujet, notamment : digital transformation in public sector, e-government, digital work, telework, public administration, work organization, spatio-temporal transformation, digitalization and labor. La période d'analyse couvre principalement la dernière décennie (2015–2025), afin de prendre en compte les évolutions récentes liées à l'accélération de la digitalisation et à la généralisation des nouvelles formes de travail, notamment après la crise sanitaire. Les publications retenues ont

été sélectionnées selon des critères de pertinence thématique, de qualité scientifique et de contribution explicite à l'analyse des transformations du travail dans les administrations publiques. Au total, un corpus d'environ 75 travaux a été analysé.

### **2.3. Analyse des données**

L'analyse repose sur une approche qualitative basée sur l'analyse de contenu thématique, appliquée aux articles et documents sélectionnés. Cette méthode a permis d'identifier les principaux concepts, cadres théoriques et résultats empiriques relatifs à la transformation digitale du travail dans le secteur public. L'analyse a été structurée autour de plusieurs catégories thématiques principales :

- Le rôle de la digitalisation dans la transformation des organisations publiques ;
- Les effets de la digitalisation sur les conditions et l'organisation du travail ;
- Les transformations spatio-temporelles du travail (télétravail, hybridation, flexibilité) ;
- Les impacts humains et psychosociaux (autonomie, stress, charge de travail) ;
- Les défis organisationnels et managériaux liés à la digitalisation.

Cette démarche permet de proposer une synthèse intégrée d'un champ de recherche encore fragmenté, en mettant en évidence les interactions entre transformation digitale et reconfiguration qualitative du travail. Elle permet également d'identifier des lacunes importantes dans la littérature, notamment en ce qui concerne les spécificités des administrations publiques dans les pays émergents.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour de futures recherches empiriques visant à analyser de manière plus approfondie l'impact de la transformation digitale sur la qualité du travail, la performance organisationnelle et le bien-être des agents publics.

## **3. Revue de la littérature :**

### **3.1. La technologie, le digital et le travail dans le secteur public**

Durant la dernière décennie, et spécialement durant la pandémie du COVID-19, la littérature académique a toujours défendu l'idée que l'introduction des technologies digitales dans le travail engendre une transformation profonde et multiforme, dépassant le simple outil pour reconfigurer les pratiques, les espaces, les temporalités et les relations de pouvoir (Terlizzi,

2021). Dans ce sens, les nouvelles méthodes de travail reposent généralement sur une « enveloppe électronique » de technologies portables et interconnectées qui émancipent le travail d'un lieu fixe et favorisent de nouvelles formes de collaboration mobile et désincarnée. Ce mouvement, initié dès les réflexions pionnières sur le télétravail, s'est accéléré avec l'internet et le sans-fil, matérialisant une multitude de modalités de travail qui s'écartent radicalement du modèle traditionnel du bureau. Ces évolutions technologiques, couplées à des facteurs socio-économiques comme le déclin de la relation d'emploi stable, ont donné naissance à l'économie digitale, caractérisée par des formes de travail plus hybrides, précaires et entrepreneuriales (Petticca-Harris et al., 2020).

Cette reconfiguration, dans le contexte des établissements publics, soulève un double enjeu, entre opportunités d'autonomie et de flexibilité pour les employés et risques accrus de précarité, de surveillance et de dissolution des frontières entre vie professionnelle et vie. Ainsi selon Aroles et al., (2021), ces dynamiques interrogent fondamentalement la matérialité, l'incarnation et la spatialité du travail. Des études empiriques mettent en lumière la complexité de ces relations sociotechniques. Par exemple, le travail en ligne entraîne une stigmatisation sociale spécifique, rappelant que les implications de la technologie sont profondément contextuelles et situées (Idowu et Elbanna, 2021). De même, le travail médiatisé par la technologie peut à la fois isoler les individus et offrir des cadres pour reconstruire des collectifs de travail (Ajzen et Taskin, 2021).

Dans le même ordre d'idées, Graetz et Michaels, (2015) insistent sur le fait que la digitalisation ne se réduit pas à une automatisation ou à une augmentation du travail, mais transforme en profondeur la nature même des pratiques. L'introduction d'algorithmes ou d'outils technologiques dans le secteur public nécessite une importante reconfiguration souvent cachée, où les acteurs doivent continuellement improviser et négocier de nouveaux arrangements. Cette transformation est réciproque et irréversible, conduisant à des agencements hybrides, comme une vision distribuée où humains et algorithmes collaborent pour percevoir et agir sur le monde.

### **3.2. La place de l'individu dans la transformation du travail dans le secteur public**

En se référant aux travaux de Graetz et Michaels (2015), une transformation profonde et paradoxale du travail sous l'effet du digital se manifeste entre une dissolution apparente de ses cadres traditionnels et sa réinvention sous de nouvelles formes. D'un côté, la littérature observe une érosion des spécificités du travail rémunéré, de plus en plus désencastré de l'espace, du temps et de l'organisation formelle, et intégré à d'autres activités de la vie sociale (Zhan et Xie,

2025). D'un autre côté, le travail ne disparaît pas mais se fragmente et se ramifie, réapparaissant de manière diffuse et souvent invisible à travers de nouveaux arrangements comme l'économie numérique ou le travail à distance. Cette dynamique soulève des enjeux contrastés pour les individus, entre opportunités d'autonomie et de flexibilité pour les travailleurs qualifiés, et risques de précarité, de contrôle et d'instrumentalisation pour ceux peu qualifié (Zhan et Xie, 2025).

Toutefois, dans le cadre spécifique de l'établissement public, cette évolution interroge directement la relation entre l'organisation, le travail et l'individu. L'introduction de nouvelles méthodes de travail, telles que le télétravail ou le travail partiel, entraîne une reconfiguration des identités collectives et des liens sociaux au travail. Dans cette logique, Ferreira et Santos (2025) montre que face à des pratiques managériales axées sur les résultats, les agents publics peuvent développer des processus de « re-régulation » collective, s'appropriant les nouvelles modalités de travail pour reconstruire et maintenir des communautés professionnelles (Ajzen et Taskin, 2021). Ce phénomène, conceptualisé à travers la notion d'identité d'espace, souligne que l'identité au travail reste un processus collectif, même dans des environnements distribués. Cependant, pour compenser le manque de socialité inhérent au travail à distance, les individus recherchent activement de nouveaux espaces de travail communautaires, comme des espaces de « coworking », afin de recréer du lien et de la coopération.

### **3.3. Les effets de la digitalisation sur le travail : dimension spatio-temporelle**

Comme souligné dans la partie conceptuelle, la dimension spatio-temporelle constitue un cadre d'analyse central pour comprendre les transformations induites par la digitalisation du travail au sein des administrations publiques (Harteis & Ohmer, 2017). En effet, cette mutation remet en cause le modèle organisationnel traditionnel hérité de l'ère industrielle, caractérisé par la co-présence des individus dans un espace et un temps de travail clairement délimités. La digitalisation introduit ainsi une dissociation progressive entre le lieu de travail, le temps de travail et l'activité elle-même, ouvrant la voie à de nouvelles formes d'organisation plus flexibles et décentralisées.

Dans ce cadre, les nouvelles formes de travail, notamment le télétravail et les dispositifs hybrides, sont souvent présentées comme des opportunités favorisant l'autonomie, la collaboration et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, plusieurs travaux récents nuancent cette vision en montrant que ces transformations sont également portées par des logiques organisationnelles visant la réduction des coûts et l'optimisation de la

productivité (Ferreira & Santos, 2025). Dans cette perspective, certains auteurs évoquent une résurgence des principes du taylorisme, caractérisée par un contrôle accru des activités à travers les technologies numériques, notamment via les outils de suivi, de reporting et de surveillance à distance (Pîrvu & Ciurilă, 2025).

Sur le plan spatial, la digitalisation entraîne une fragmentation et une hybridation des lieux de travail. Le travail n'est plus circonscrit à un espace physique unique, mais se déploie désormais dans une pluralité d'environnements : domicile, espaces de coworking, lieux publics ou encore espaces de transit (Ajzen & Taskin, 2021). Cette évolution conduit à une dilution des frontières entre sphère professionnelle et sphère privée, transformant potentiellement tout espace en lieu de travail. Paradoxalement, cette dématérialisation s'accompagne d'une volonté de reterritorialisation du travail, illustrée par l'émergence d'espaces de coworking visant à recréer des formes de sociabilité et de coopération (Pîrvu & Ciurilă, 2025). Dans le secteur public, cette dispersion spatiale soulève des enjeux spécifiques liés à la cohésion organisationnelle, à la transmission des valeurs institutionnelles et au maintien d'une culture administrative partagée (Idowu & Elbanna, 2021).

Sur le plan temporel, la digitalisation modifie également profondément les rythmes et les temporalités du travail. L'accessibilité permanente aux outils numériques favorise une extension du temps de travail au-delà des horaires formels, contribuant à une intensification des activités et à une porosité accrue entre temps professionnel et temps personnel (Mazmanian et al., 2013). Cette hyper connectivité peut engendrer des effets négatifs sur le bien-être des agents publics, notamment en termes de stress, de surcharge informationnelle et de difficulté à se déconnecter. Ainsi, la flexibilité promise par la digitalisation peut se transformer en contrainte implicite de disponibilité permanente.

Face à ces transformations, les agents publics développent des stratégies d'adaptation pour préserver un équilibre et redonner du sens à leur activité. Comme le montrent Pîrvu et Ciurilă (2025), ces derniers mettent en place des routines et des pratiques matérielles visant à structurer leur travail, telles que l'aménagement d'un espace dédié à domicile ou la ritualisation des horaires. Par ailleurs, ils recréent des espaces de socialisation, tant physiques que numériques, afin de maintenir des interactions collectives et une identité professionnelle commune (Idowu & Elbanna, 2021 ; Ajzen & Taskin, 2021). Dès lors, la digitalisation du travail dans les administrations publiques ne se traduit pas uniquement par une dématérialisation, mais par une

recomposition des ancrages spatio-temporels, où les individus jouent un rôle actif dans la redéfinition de leurs pratiques professionnelles.

**Tableau N°1 : Effets de la transformation digitale sur le travail dans les administrations publiques**

<b>Dimension</b>	<b>Effets positifs</b>	<b>Effets négatifs</b>	<b>Implications organisationnelles</b>
<b>Spatiale</b>	Flexibilité des lieux de travail ; mobilité accrue	Fragmentation des espaces ; isolement professionnel	Nécessité de maintenir la cohésion et la culture organisationnelle
<b>Temporelle</b>	Flexibilité des horaires ; autonomie accrue	Allongement du temps de travail ; difficulté de déconnexion	Mise en place de régulations du temps de travail (droit à la déconnexion)
<b>Organisationnelle</b>	Travail collaboratif facilité; décentralisation	Perte de contrôle direct ; dépendance technologique	Développement de nouveaux modes de management digital
<b>Sociale</b>	Nouvelles formes d'interaction (numériques)	Affaiblissement du lien social physique	Reconfiguration des pratiques de socialisation
<b>Individuelle</b>	Développement des compétences digitales ; autonomie	Stress, surcharge cognitive, fatigue numérique	Besoin d'accompagnement et de formation continue

**Source : Par l'auteur à partir de la revue de littérature**

### **1.1. Bénéfices et défis de la transformation digital du travail au sein des administrations publiques**

La transformation digitale constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur pour moderniser les administrations publiques et améliorer la qualité du travail des agents. En effet, l'intégration des technologies numériques permet d'automatiser les processus, de réduire les délais de

traitement et d'optimiser la gestion des ressources. Cette évolution favorise également une meilleure circulation de l'information et une prise de décision plus rapide et plus éclairée grâce à l'exploitation des données et des outils analytiques (Verhoef et al., 2021). Par ailleurs, la digitalisation contribue à renforcer la transparence administrative et la traçabilité des processus, améliorant ainsi la confiance des citoyens envers les institutions publiques (OECD, 2020).

En outre, la transformation digitale permet une amélioration significative des conditions de travail. Le développement du télétravail et des modes de travail hybrides offre plus de flexibilité aux agents publics, contribuant à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Messenger & Gschwind, 2016). De plus, les outils numériques collaboratifs facilitent le travail en équipe, même à distance, et encouragent des pratiques organisationnelles plus agiles. La montée en compétences digitales des agents constitue également un atout majeur, en renforçant leur employabilité et leur capacité d'adaptation face aux évolutions technologiques (European Commission, 2021).

Cependant, malgré ces nombreux avantages, la digitalisation du travail dans le secteur public soulève plusieurs défis. L'un des principaux enjeux concerne la résistance au changement, souvent liée à des cultures organisationnelles traditionnelles et à un manque de formation adaptée (Kotter, 2012). En effet, l'adoption des nouvelles technologies nécessite un accompagnement au changement, ainsi qu'un investissement continu dans le développement des compétences numériques (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Par ailleurs, la transformation digitale peut entraîner une intensification du travail, avec une augmentation des sollicitations et une pression accrue liée à la réactivité attendue dans un environnement numérique (Tarafdar et al., 2015).

D'autres défis concernent les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données, particulièrement sensibles dans le secteur public. L'exposition accrue aux cyberattaques et la gestion des données personnelles exigent la mise en place de systèmes de sécurité robustes et de cadres réglementaires stricts. Enfin, la digitalisation peut accentuer les inégalités entre les agents, notamment en raison de la fracture numérique ou de disparités dans l'accès aux compétences et aux outils technologiques (Van Dijk, 2020). Ainsi, la transformation digitale apparaît comme un processus ambivalent, combinant opportunités et contraintes, nécessitant une gestion stratégique et équilibrée.

**Tableau N°1 : Bénéfices et défis de la transformation digitale**

<b>Bénéfices</b>	<b>Description</b>	<b>Défis</b>	<b>Description</b>
Automatisation des processus	Réduction des tâches répétitives et gain de temps	Résistance au changement	Difficulté d'adoption liée à la culture organisationnelle
Amélioration de la performance	Accélération des délais et meilleure efficacité	Intensification du travail	Augmentation de la charge mentale et des sollicitations
Meilleure prise de décision	Utilisation des données et outils analytiques	Manque de compétences digitales	Besoin de formation continue des agents
Flexibilité du travail	Télétravail et modes hybrides	Problèmes ergonomiques	Fatigue liée à l'utilisation prolongée des écrans
Transparence et traçabilité	Amélioration de la gouvernance et de la confiance	Risques de cybersécurité	Vulnérabilité face aux cyberattaques
Collaboration renforcée	Outils numériques facilitant le travail en équipe	Fracture numérique	Inégalités d'accès aux technologies et compétences

**Source : Par l'auteur à partir de la revue de littérature**

---

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les transformations induites par la digitalisation sur le travail au sein des administrations publiques, en mettant l'accent sur trois dimensions principales : les changements concrets des méthodes de travail, les contradictions inhérentes à cette transformation et les conditions permettant une utilisation optimale des technologies digitales.

Les résultats de cette étude montrent que la digitalisation modifie en profondeur les méthodes de travail dans le secteur public. Elle ne se limite pas à l'automatisation des processus administratifs, mais entraîne une reconfiguration globale des pratiques professionnelles, des modes de coordination et des dynamiques organisationnelles. Le travail devient plus flexible, plus dématérialisé et davantage orienté vers l'usage des outils numériques, ce qui transforme les interactions entre les agents, les managers et les usagers. Cette évolution s'accompagne également d'une redéfinition des compétences requises, avec une montée en importance des compétences digitales, analytiques et relationnelles.

Cependant, cette transformation s'inscrit dans une dynamique ambivalente marquée par des contradictions significatives. D'une part, la digitalisation est porteuse de promesses d'autonomie, de flexibilité et d'amélioration des conditions de travail. D'autre part, elle peut engendrer des effets inverses, tels qu'une intensification des activités, une surveillance accrue, une pression liée à la disponibilité permanente et une difficulté à maintenir des frontières claires entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces tensions traduisent le fait que les technologies digitales ne produisent pas automatiquement des effets positifs, mais qu'elles dépendent fortement des modes d'appropriation organisationnels et managériaux.

Face à ces contradictions, cette recherche met en évidence plusieurs leviers permettant d'optimiser l'usage des technologies digitales dans les administrations publiques. Tout d'abord, il apparaît essentiel d'accompagner la transformation digitale par des politiques de développement des compétences, afin de renforcer la capacité des agents à s'adapter aux nouveaux environnements de travail. Ensuite, les organisations publiques doivent repenser leurs modes de management en intégrant davantage de confiance, d'autonomie et de régulation du travail numérique, notamment en encadrant les usages liés à la connectivité permanente. Par ailleurs, la préservation du lien social et de la culture organisationnelle constitue un enjeu central, nécessitant la mise en place de dispositifs favorisant les interactions collectives, qu'elles soient physiques ou virtuelles.

Enfin, l'avenir du travail dans le secteur public à l'ère du digital dépendra moins des technologies elles-mêmes que de la manière dont elles seront intégrées et gouvernées. L'enjeu n'est pas uniquement d'améliorer la performance ou l'efficacité administrative, mais de concevoir des environnements de travail équilibrés, capables de valoriser les compétences humaines, de préserver le bien-être des agents et de renforcer la qualité du service public. Ainsi, la transformation digitale représente une opportunité majeure, à condition d'être pensée comme un processus stratégique et humainement centré, au service d'une administration plus efficace, plus inclusive et plus durable.

Cette étude met en évidence plusieurs implications pratiques majeures pour les administrations publiques engagées dans des processus de transformation digitale. Tout d'abord, elle souligne la nécessité d'adopter une approche stratégique et humaine de la digitalisation, en intégrant non seulement les dimensions technologiques, mais également organisationnelles et sociales. Les décideurs publics sont ainsi invités à accompagner le déploiement des outils numériques par des politiques actives de formation et de développement des compétences digitales, afin de renforcer l'adaptabilité des agents et de réduire les résistances au changement. Par ailleurs, les pratiques managériales doivent évoluer vers des modèles plus flexibles et fondés sur la confiance, tout en encadrant les risques liés à l'hyperconnectivité, notamment à travers des dispositifs tels que le droit à la déconnexion. Enfin, cette recherche met en lumière l'importance de préserver la cohésion organisationnelle et le lien social dans des environnements de travail de plus en plus hybrides, en favorisant des espaces d'échange et de collaboration, qu'ils soient physiques ou numériques.

Cette étude présente des limites liées à son approche qualitative fondée sur une revue de littérature, ce qui ne permet pas de valider empiriquement les résultats ni de prendre en compte les spécificités des administrations publiques. En perspective, des recherches futures devraient mobiliser des méthodes qualitatives (entretiens, études de cas) pour approfondir la compréhension des pratiques, ainsi que des approches quantitatives (enquêtes, analyses statistiques) pour mesurer l'impact de la digitalisation sur le travail. L'adoption de méthodes mixtes permettrait d'obtenir une analyse plus complète et robuste, notamment dans le contexte des administrations publiques marocaines.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Ajzen, I., & Taskin, A. (2021). [Titre de l'article à préciser]. *Journal of Applied Psychology*.
- Alaimo, C., & Kallinikos, J. (2021). Data and the structuration of organizational fields: A semiotic view. *Organization Studies*.
- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F. X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2020). The future ain't what it used to be: Forecasting the impact of ICT on the public sector. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101410.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-11.
- 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.
- European Commission. (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021*. Publications Office of the European Union.
- Ferreira, A., & Santos, C. (2025). Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review. *Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation*, 265-288.
- Galleli, B., & Amaral, L. (2026). Bridging institutional theory and social and environmental efforts in management: A review and research agenda. *Journal of Management*, 52(1), 42-93.
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
- Gradillas, M., & Thomas, L. D. (2025). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 112-143.
- Graetz, G., & Michaels, G. (2015). *Robots at work* (No. Center for Economic Performance. Discussion Paper No. 1335). London: Centre for Economic Policy Research.

- Harteis, C., & Ohmer, J. (2017). Work transformation and lifelong learning: The role of digital technology. In *Learning and Development in Organizations*. Routledge.
- Henry, N. (2017). Paradigms of public administration. In *Public Administration and Public Affairs* (pp. 35-53). Routledge.
- Idowu, A., & Elbanna, A. (2021). Digital work in the pandemic: A case study of work-life boundary management. *Information Systems Journal*, \*31\*(6), 855-878.
- Kaufman, H. (2017). *The limits of organizational change*. Routledge.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Lewis, L. (2025). Organizational change. In *Origins, Traditions, and Trends of Organizational Communication* (pp. 415-436). Routledge.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitev, N., et al. (2021). Digital work and the platform economy: Understanding tasks, skills and capabilities in the new era. *Work Organization and Labour in the Digital Age*.
- Nakamori, Y. (2019). Innovation theory. In *Knowledge construction methodology: Fusing systems thinking and knowledge management* (pp. 1-17). Singapore: Springer Singapore.
- OCDE. (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Publishing.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.

Petticca-Harris, A., deGama, N., & Ravishankar, M. N. (2020). Postcapitalist precarious work and those in the 'drivers' seat: Exploring the motivations and lived experiences of Uber drivers in Canada. *Organization*, \*27\*(1), 36-59.

Pîrvu, R. C., & Ciurilă, C. A. (2025). The impact of digitalization on the workplaces. *Revista de Științe Politice. Revue des Sciences Politiques* • No, 86, 164-173.

Raymond, L., Pelletier, C., & Uwizeyemungu, S. (2023). Six clés pour la transformation numérique de votre entreprise à l'ère de l'industrie 4.0. PUQ.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.

Terlizzi, A. (2021). The digitalization of the public sector: A systematic literature review. *Rivista italiana di politiche pubbliche*, 16(1), 5-38.

Urbach, N., et al. (2019). The future of work: How digitalization, automation and decentralization will transform the workplace. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Zhan, X., & Xie, S. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: evidence from China public sector organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1455250.