

De l'e-gouvernement au gouvernement digital : revue intégrative des trajectoires de maturité et des capacités d'intégration organisationnelle

From E-Government to Digital Government: An Integrative Review of Maturity Trajectories and Organizational Integration Capabilities.

Auteur 1 : Nouhayla BOUTALEB.

Auteur 2 : Larbi TAMNINE.

Nouhayla BOUTALEB

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – ENCG Fès, Maroc

Laboratoire de recherche et d'études en management, entrepreneuriat et finance

ORCID : 0009-0001-8524-2935

Larbi TAMNINE

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – ENCG Fès, Maroc

Laboratoire de recherche et d'études en management, entrepreneuriat et finance

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

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOUTALEB .N & TAMNINE .L (2026) « De l'e-gouvernement au gouvernement digital : revue intégrative des trajectoires de maturité et des capacités d'intégration organisationnelle », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 028.



DOI : 10.5281/zenodo.23364143

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La littérature sur l'e-gouvernement s'est longtemps structurée autour de deux questions : le degré de sophistication des services numériques et les facteurs d'adoption par les usagers. Ces approches ont produit des modèles utiles, mais elles rendent imparfaitement compte du passage d'une offre de services en ligne à une transformation durable des organisations publiques. Cet article propose une revue intégrative visant à réexaminer cette transition à partir d'un corpus de 34 articles scientifiques publiés entre 2001 et 2026 dans des revues indexées dans Scopus et/ou Web of Science. L'analyse articule quatre courants : les modèles de maturité, les travaux sur l'adoption et la confiance, la transformation organisationnelle et l'interopérabilité, ainsi que la littérature sur la valeur publique. Trois résultats principaux émergent. Premièrement, la maturité numérique ne peut être assimilée à une trajectoire linéaire : les administrations combinent des niveaux hétérogènes de sophistication des services, d'intégration des données et de transformation interne. Deuxièmement, l'existence d'infrastructures ou de services numériques constitue une condition nécessaire mais non suffisante ; leur appropriation dépend de l'accessibilité, des compétences numériques, de la confiance, de l'utilisabilité et de l'adéquation des canaux. Troisièmement, le passage au gouvernement digital repose surtout sur des capacités organisationnelles d'intégration : leadership, gouvernance du changement, compétences, interopérabilité, coordination interorganisationnelle et apprentissage. Sur cette base, l'article propose un modèle théorique d'intégration stratégique du gouvernement digital reliant fondations sociotechniques, capacités d'appropriation, capacités organisationnelles et création de valeur publique, sous l'effet modérateur du contexte institutionnel et de la capacité administrative. Sept propositions théoriques sont formulées. La contribution consiste à déplacer l'unité d'analyse de la simple maturité technologique vers la capacité d'une administration à intégrer, maintenir et reconfigurer le numérique au service de finalités publiques. Mots clés : e-gouvernement ; gouvernement digital ; transformation numérique publique ; maturité numérique ; capacités organisationnelles ; interopérabilité ; valeur publique.

Abstract

Research on e-government has long focused on the sophistication of online public services and the determinants of their adoption. Although informative, these perspectives do not fully explain how the digitization of public services becomes sustained organizational transformation. This article presents an integrative review of 34 scientific articles published between 2001 and 2026 in journals indexed in Scopus and/or Web of Science. It brings together four streams of research: digital maturity models; adoption and trust; organizational transformation and interoperability; and public value. Three main findings emerge. First, digital maturity does not follow a necessarily linear trajectory: public administrations may combine sophisticated online services with fragmented data systems and limited internal change. Second, digital infrastructures and online services are necessary but insufficient conditions for effective use, which also depends on accessibility, digital skills, trust, usability, and the suitability of service channels. Third, the transition to digital government relies on organizational integration capabilities, including leadership, change governance, staff competencies, interoperability, interorganizational coordination, and organizational learning. On this basis, the article develops a theoretical model of strategic digital government integration linking sociotechnical foundations, appropriation capabilities, organizational capabilities, and public value creation, with institutional context and administrative capacity as moderating conditions. Seven theoretical propositions are formulated. The contribution is to shift the unit of analysis from technological maturity alone to the capacity of public administrations to integrate, sustain, and reconfigure digital resources in pursuit of public purposes. Keywords: e-government; digital government; public-sector digital transformation; digital maturity; organizational capabilities; interoperability; public value.

Introduction

L'e-gouvernement a changé de statut dans la littérature en un peu plus de deux décennies. D'abord étudié comme une extension numérique de l'administration – sites institutionnels, formulaires, transactions et premiers portails –, il est désormais abordé comme une transformation qui affecte les processus, les structures, les compétences, la gouvernance des données et les relations entre organisations publiques, citoyens et partenaires. Ce déplacement n'est pas seulement terminologique. Il traduit une modification de la question scientifique : il ne s'agit plus uniquement de déterminer si une administration propose des services numériques, mais de comprendre dans quelles conditions ces dispositifs deviennent une composante durable de son fonctionnement et de sa capacité d'action (Janowski, 2015 ; Mergel et al., 2019 ; Haug et al., 2024).

La littérature historique sur les modèles de maturité a joué un rôle structurant dans cette évolution. Le modèle de Layne et Lee (2001), fondé sur le passage du catalogage à la transaction puis aux intégrations verticale et horizontale, a fourni une représentation intuitive de la progression de l'e-gouvernement. Des travaux ultérieurs ont cependant montré que ces séquences décrivent mieux des configurations possibles qu'une loi générale de développement. Les administrations peuvent progresser rapidement sur l'interface usager tout en conservant des systèmes fragmentés ; elles peuvent mutualiser des infrastructures sans transformer leurs routines ; elles peuvent encore disposer d'outils sophistiqués dont l'usage demeure faible. Klievink et Janssen (2009) ont ainsi déplacé l'attention vers les capacités nécessaires au franchissement des étapes, tandis que Janowski (2015) a insisté sur la contextualisation croissante du gouvernement digital.

Un second courant a étudié l'adoption des services numériques. Les travaux de Carter et Bélanger (2005), Bélanger et Carter (2008), Shareef et al. (2011) ou Pérez-Morote et al. (2020) convergent sur un point essentiel : la disponibilité d'un service ne vaut pas appropriation. La confiance dans l'administration et dans la technologie, l'utilisabilité, la compatibilité avec les pratiques, les compétences informationnelles et les fractures numériques interviennent dans la conversion de l'offre en usage effectif. Cette distinction entre disponibilité et appropriation fragilise les lectures de la performance numérique exclusivement centrées sur la sophistication de l'offre.

Un troisième ensemble de travaux déplace encore davantage le niveau d'analyse. Les recherches sur la transformation digitale publique montrent que le changement ne résulte pas mécaniquement de l'introduction de technologies. Il dépend de l'action managériale, du soutien interne, du leadership, de la capacité à coordonner des acteurs et des systèmes, de l'interopérabilité et de la transformation des routines bureaucratiques (Cordella & Tempini, 2015 ; Tangi et al., 2021 ;

Pittaway & Montazemi, 2020 ; Margariti et al., 2022). Les synthèses récentes confirment que la technologie agit davantage comme déclencheur ou infrastructure de possibilité que comme cause suffisante de transformation ; le travail de transformation se déroule principalement dans l'organisation et dans ses relations avec son environnement (Haug et al., 2024).

Enfin, la littérature sur la valeur publique met en cause l'assimilation de la réussite numérique à la seule efficience ou au volume de démarches dématérialisées. Les bénéfices attendus comprennent également la qualité du service, l'accessibilité, la confiance, l'équité, la transparence, la participation et, plus largement, la capacité de l'État à produire des résultats collectivement valorisés (Cordella & Bonina, 2012 ; Twizeyimana & Andersson, 2019 ; MacLean & Titah, 2022 ; Luna et al., 2024). Un gouvernement peut donc être techniquement avancé sans créer une valeur publique proportionnelle à cette sophistication.

Ces quatre courants restent néanmoins souvent mobilisés séparément. Les modèles de maturité décrivent des niveaux ; les modèles d'adoption expliquent l'usage ; les travaux organisationnels éclairent les mécanismes internes ; la littérature sur la valeur publique qualifie les résultats. L'enjeu théorique est de les relier dans une chaîne explicative cohérente. L'objet de cette recherche est précisément le passage d'une offre de services publics numérisés à une intégration organisationnelle durable du numérique. La question qui structure cet article est donc la suivante : comment la littérature explique-t-elle le passage de l'e-gouvernement comme numérisation de services à un gouvernement digital intégré, et quelles capacités conditionnent cette transition ? L'article poursuit trois objectifs : clarifier les frontières entre e-gouvernement, digitalisation et gouvernement digital ; réévaluer les modèles de maturité à partir des travaux sur l'appropriation et la transformation organisationnelle ; proposer un modèle théorique d'intégration stratégique reliant conditions sociotechniques, capacités d'appropriation, capacités organisationnelles et valeur publique.

L'article est organisé en six sections. La première expose la méthode de revue intégrative ; la deuxième clarifie les principaux concepts ; la troisième réexamine les modèles de maturité ; la quatrième analyse les capacités qui expliquent la divergence des trajectoires ; la cinquième présente le modèle d'intégration stratégique et sept propositions théoriques ; la sixième en discute les apports, les implications et les perspectives de validation empirique.

1. Démarche de revue intégrative

1.1. Positionnement et logique de la revue

L'objectif de cette recherche n'est pas de produire une cartographie bibliométrique exhaustive de l'ensemble du champ de l'e-gouvernement. Une telle ambition supposerait un protocole systématique avec déduplication, double codage et présentation d'un flux de sélection de type PRISMA. Le choix retenu est celui d'une revue intégrative structurée, adaptée à une question de synthèse conceptuelle qui traverse plusieurs sous-champs. Cette stratégie permet de combiner des travaux fondateurs et des contributions récentes afin de reconstruire une argumentation théorique plutôt que de mesurer la fréquence de thèmes ou d'auteurs.

Sur le plan épistémologique, cette recherche relève d'une démarche de synthèse théorique critique et interprétative : elle examine les catégories et les relations explicatives formulées dans les publications retenues, sans prétendre mesurer directement des phénomènes de terrain. Le mode de raisonnement est principalement abductif : les modèles existants orientent la lecture du corpus, tandis que leurs convergences et leurs limites invitent à reformuler les mécanismes explicatifs dans un cadre intégré. Ce choix est cohérent avec l'objectif de construction conceptuelle de la revue et avec la formulation de propositions destinées à une validation empirique ultérieure.

La revue a été organisée autour de quatre familles de travaux : (1) conceptualisation et évolution de l'e-gouvernement ; (2) modèles de maturité et de transformation ; (3) adoption, confiance, inclusion et usage ; (4) capacités organisationnelles, interopérabilité et valeur publique. Le corpus final comprend 34 articles publiés de 2001 à 2026. Afin de répondre à l'exigence de qualité bibliographique, seules des contributions parues dans des revues scientifiques indexées dans Scopus et/ou Web of Science ont été retenues. Les rapports institutionnels, livres, chapitres d'ouvrage, actes de conférences et documents professionnels ont été écartés de la bibliographie, même lorsqu'ils occupent une place importante dans le champ. Cette restriction renforce la comparabilité du corpus et évite de mélanger références normatives et preuves académiques.

La sélection a privilégié deux critères complémentaires. Le premier est la centralité conceptuelle : certains textes anciens sont conservés parce qu'ils structurent encore la discussion actuelle, par exemple Layne et Lee (2001) sur la maturité ou Carter et Bélanger (2005) sur l'adoption. Le second est la capacité à renouveler ou nuancer ces cadres, avec une attention particulière aux travaux publiés depuis 2019 sur la transformation digitale publique, l'interopérabilité, la valeur publique, les infrastructures de données et le leadership. Cette combinaison limite le risque d'une revue à la

fois trop historique – incapable de rendre compte des enjeux contemporains – ou trop récente – qui ignorerait les concepts sur lesquels ces enjeux ont été construits.

1.2. Critères de sélection et axes de codage

Les termes mobilisés pour la recherche et la consolidation du corpus ont couvert les combinaisons suivantes : « e-government », « digital government », « public sector digital transformation », « maturity », « adoption », « trust », « digital divide », « organizational change », « interoperability », « leadership », « public value » et « data governance ». Les travaux retenus devaient apporter soit une définition structurante, soit un modèle théorique ou empirique, soit une synthèse susceptible d'expliquer les écarts entre simple numérisation et transformation intégrée. Les publications purement techniques, centrées sur un algorithme ou une architecture sans implication organisationnelle ou managériale, ont été écartées.

Tableau 1. Grille de codage de la revue intégrative.

Dimension de codage	Question analytique	Indicateurs interprétatifs
Conceptualisation	Quel objet le texte désigne-t-il par e-gouvernement ou gouvernement digital ?	service, processus, organisation, gouvernance, relation usager, valeur publique
Maturité / évolution	Comment le passage d'un niveau à un autre est-il représenté ?	étapes, intégration, contextualisation, non-linéarité, capacités dynamiques
Appropriation	Qu'est-ce qui transforme l'offre numérique en usage effectif ?	confiance, facilité d'usage, compatibilité, littératie, accessibilité, fracture numérique
Capacités organisationnelles	Quels mécanismes rendent la transformation durable ?	leadership, gouvernance, compétences, changement, coordination, apprentissage
Interopérabilité données	Quelles conditions permettent l'intégration au-delà d'un service isolé ?	architecture, partage de données, standards, orchestration, coordination interorganisationnelle
Résultats	Comment la réussite est-elle appréciée ?	efficience, qualité, confiance, équité, inclusion, participation, valeur publique

Source : élaboration de l'auteure.

1.3. Procédure d'analyse et limites méthodologiques

L'analyse a procédé en trois temps. D'abord, les concepts ont été comparés afin d'identifier les glissements de niveau : du support numérique au processus, du processus à l'organisation, puis de l'organisation à l'écosystème de gouvernance. Ensuite, les mécanismes expliquant les différences de trajectoire ont été regroupés par niveau d'analyse : fondations sociotechniques, appropriation et capacités organisationnelles. Enfin, les résultats ont été reliés aux travaux sur la valeur publique afin d'éviter qu'un niveau de maturité ne soit implicitement traité comme un résultat en soi.

Ce protocole comporte une limite assumée : la revue est sélective et théorique, non exhaustive. Elle ne permet donc pas d'estimer la prévalence statistique d'un facteur dans l'ensemble du champ. Sa validité repose sur la cohérence de la synthèse, la qualité des sources et la capacité du modèle proposé à générer des propositions réfutables. L'étape suivante doit consister à tester empiriquement ces relations dans des administrations différenciées par leur taille, leur secteur, leur niveau de gouvernement et leur contexte institutionnel.

2. De l'e-gouvernement au gouvernement digital : stabiliser les niveaux d'analyse

2.1. L'e-gouvernement comme construit sociotechnique

La première difficulté du champ tient au caractère extensif du terme e-gouvernement. Yildiz (2007) observait déjà que la recherche agrégeait sous une même étiquette des objets hétérogènes, allant de la présence web aux transformations administratives. Dawes (2008) élargit encore cette lecture en reliant services publics, fonctionnement administratif, participation et réforme institutionnelle sous le registre de l'e-gouvernance. Cette ambiguïté n'est pas seulement sémantique : elle peut conduire à comparer des études qui n'expliquent pas le même phénomène. Une définition utile doit donc préciser l'unité d'analyse. À un premier niveau, l'e-gouvernement désigne l'utilisation de technologies numériques pour délivrer de l'information et des services, organiser les transactions et soutenir les interactions entre administrations et parties prenantes. À un niveau plus exigeant, il renvoie à la reconfiguration des processus et des arrangements organisationnels qui rendent ces services possibles.

Les travaux de Lindgren et Jansson (2013) montrent l'intérêt de déconstruire la notion de service public électronique en distinguant sa dimension de service, sa médiation électronique et sa nature publique. Cette distinction évite de transposer mécaniquement les catégories du commerce électronique au secteur public, où l'utilisateur n'est pas toujours un client libre de changer de fournisseur et où des valeurs telles que l'égalité de traitement, la légalité ou la responsabilité demeurent centrales. De la même manière, Malodia et al. (2021) conceptualisent l'e-gouvernement

comme un construit multidimensionnel dont le succès dépend de l'orientation citoyen, des canaux de prestation et de l'orientation technologique. La technologie est donc une composante du phénomène, non son équivalent.

Cette lecture sociotechnique est renforcée par les travaux récents sur les formes avancées de transformation. Tangi, Rodriguez Müller et Janssen (2025), à partir de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les administrations, montrent que les bénéfices ne sont pas produits par la technologie isolément, mais par des transformations conjointes des routines, de la gouvernance, de la culture et des structures. Le principe est généralisable au gouvernement digital: plus les technologies sont imbriquées dans les décisions et les flux de données, moins il est pertinent de séparer le système technique de l'organisation qui le fait fonctionner.

2.2. Numérisation, digitalisation et transformation digitale

Une clarification supplémentaire concerne la distinction entre numérisation, digitalisation et transformation digitale. Mergel et al. (2019) montrent que la transformation digitale, telle qu'elle est comprise par des praticiens publics, dépasse la conversion d'un support analogique ou l'automatisation ponctuelle d'un processus. Elle implique des changements plus larges des services, des modes de travail, de la culture organisationnelle et des relations avec les parties prenantes. Cette distinction est analytique : une administration peut numériser des documents sans modifier son processus de décision ; elle peut digitaliser une démarche en ligne sans revoir la chaîne de traitement ; elle ne se transforme véritablement que lorsque le numérique entraîne une reconfiguration persistante de l'organisation.

Cordella et Tempini (2015) invitent toutefois à ne pas confondre transformation avec disparition de la bureaucratie. Les technologies peuvent simplifier certaines procédures tout en renforçant des exigences de traçabilité, de standardisation ou de contrôle nécessaires à l'action publique. La question scientifique n'est donc pas de savoir si le numérique remplace la bureaucratie, mais comment il redistribue ses mécanismes de coordination, ses responsabilités et ses formes de rationalité. Une approche du gouvernement digital qui considérerait toute réduction d'étapes comme un progrès manquerait les fonctions institutionnelles assurées par certaines procédures.

Haug et al. (2024) proposent à ce titre une notion utile de changement induit par le numérique. Leur synthèse montre que les transformations du secteur public se forment souvent par accumulation de changements incrémentaux. Une succession d'améliorations de processus, de services et de coordinations peut produire, à terme, des effets transformateurs plus larges. Cette idée contredit l'image d'une rupture numérique unique et plaide pour une analyse processuelle : la

transformation se mesure moins à l'annonce d'une stratégie qu'à la reconfiguration progressive de pratiques, de capacités et de relations.

2.3. Le gouvernement digital comme logique d'intégration et de création de valeur

Le passage au concept de gouvernement digital traduit précisément ce changement d'échelle. Janowski (2015) décrit une évolution allant de la numérisation à la transformation, puis à l'engagement et à la contextualisation. Le mérite de ce cadre est de montrer que l'évolution ne concerne pas uniquement la sophistication technique : elle implique un élargissement des acteurs, des finalités et du contexte pris en compte. Gil-Garcia et al. (2018) situent de même le gouvernement digital au croisement des recherches sur les systèmes d'information et le management public, ce qui rend difficile toute explication fondée sur une seule discipline.

La valeur publique fournit un critère normatif permettant de distinguer sophistication et réussite. Cordella et Bonina (2012) soutiennent qu'une réforme numérique du secteur public doit être évaluée au regard des valeurs qu'elle contribue à produire, et non uniquement par des gains d'efficacité. Twizeyimana et Andersson (2019) identifient notamment l'amélioration des services, l'efficacité administrative, les capacités d'ouverture, les comportements professionnels, la confiance et le bien-être social. MacLean et Titah (2022) montrent ensuite que les impacts observés sont distribués entre plusieurs bénéficiaires et se situent à différents niveaux, ce qui impose de raisonner en réseau d'effets plutôt qu'en indicateur unique. Lee et al. (2024) prolongent cette orientation en articulant explicitement politique numérique, transformation et création de valeur publique.

Cette perspective conduit à une définition de travail : le gouvernement digital peut être compris comme une configuration dans laquelle les technologies, les données, les processus et les capacités organisationnelles sont intégrés de manière suffisamment cohérente pour modifier durablement la conception et la fourniture de l'action publique, tout en étant orientés vers la création de valeur publique. Cette définition ne pose pas le gouvernement digital comme un stade terminal ; elle le traite comme une capacité d'intégration et de reconfiguration continuellement ajustée au contexte.

Tableau 2. Distinction analytique des principaux niveaux de transformation numérique publique.

Concept	Unité dominante d'analyse	Critère de progression	Risque de confusion
Numérisation	support / information	conversion analogique-numérique	prendre le format numérique pour un changement organisationnel
Digitalisation	processus / service	automatisation, mise en ligne, interaction	confondre disponibilité du service et transformation
E-gouvernement	service + relations administratives	transaction, intégration, usage	réduire le phénomène au front-office
Transformation digitale publique	organisation	reconfiguration des routines, compétences et structures	présumer que la technologie produit automatiquement le changement
Gouvernement digital	organisation + écosystème + finalités publiques	intégration, contextualisation et valeur publique	traiter la maturité comme un état final universel

Source : synthèse de la littérature.

3. Les modèles de maturité : d'une logique d'étapes à une logique de capacités

3.1. Ce que les modèles de maturité ont apporté

Les modèles de maturité ont contribué à rendre intelligible un domaine initialement fragmenté. Layne et Lee (2001) ont proposé une progression en quatre étapes – catalogage, transaction, intégration verticale et intégration horizontale – qui relie la sophistication du service à l'intégration des systèmes et des niveaux administratifs. Ce cadre demeure influent parce qu'il transforme une diversité de projets en trajectoire lisible et permet de discuter des exigences croissantes de coordination.

L'intérêt des modèles d'étapes tient aussi à leur fonction de diagnostic. Ils fournissent une représentation simple de l'écart entre une présence numérique rudimentaire et une administration capable de proposer des services intégrés. Shareef et al. (2011) montrent néanmoins que les

déterminants de l'adoption varient selon la maturité des services : le passage d'un service statique à un service interactif modifie les attentes en matière de sécurité, de qualité, de confiance et de capacité d'usage. La maturité n'est donc pas uniquement une propriété technique ; elle change la nature de la relation entre administration et usager.

Klievink et Janssen (2009) introduisent un correctif majeur en reliant les étapes aux capacités dynamiques nécessaires à la transformation. Leur argument est central pour la présente revue : un stade ne se franchit pas du seul fait qu'une technologie devient disponible. La transition exige des capacités pour intégrer des infrastructures communes, coordonner des organisations et reconfigurer des services. Le modèle de maturité devient alors moins un calendrier prévisible qu'une représentation de problèmes organisationnels à résoudre.

3.2. Les limites d'une représentation linéaire

La principale limite des modèles de maturité réside dans leur tentation téléologique : la représentation en étapes peut suggérer qu'il existe une trajectoire universelle et séquentielle vers un état supérieur. Or, les administrations évoluent par domaines, systèmes et niveaux de gouvernement différents. Une organisation peut disposer d'un portail transactionnel avancé tout en dépendant de traitements manuels en back-office ; une autre peut avoir développé une architecture de données intégrée mais maintenir des canaux d'accès peu adaptés à certains publics. La maturité est donc multidimensionnelle et potentiellement désynchronisée.

Janowski (2015) répond partiellement à cette difficulté en faisant de la contextualisation un élément de l'évolution du gouvernement digital. La transformation dépend des problèmes publics, des secteurs, des territoires et des configurations institutionnelles. Cette idée est également présente dans Gil-Garcia et al. (2018) : le gouvernement digital doit être compris à l'intersection de la technologie, de la gestion publique et du contexte institutionnel.

Les travaux récents sur les infrastructures de données rendent la non-linéarité encore plus visible. Thabit et al. (2026) montrent que les configurations centralisées et décentralisées peuvent coexister dans une même plateforme publique et que la création de valeur dépend de la combinaison entre architecture et gouvernance. Widlak et Peeters (2025) soulignent parallèlement que les échanges de données produisent des effets organisationnels et procéduraux qui ne sont pas observables au niveau d'une application isolée. La maturité devrait donc être appréciée à travers des configurations d'intégration plutôt qu'à partir d'un simple classement ordinal.

3.3. Vers une conception capacitaire de la maturité

Une conception capacitaire de la maturité consiste à demander non pas seulement « à quel stade se situe l'administration ? », mais « que sait-elle effectivement faire de manière répétable, coordonnée et adaptable ? ». Cette reformulation rapproche la maturité de la littérature sur les capacités organisationnelles. Pittaway et Montazemi (2020) montrent, dans le contexte des gouvernements locaux, que la transformation exige des savoir-faire de leadership, des structures de gouvernance, des mesures et des mécanismes de transfert de connaissances adaptés au cycle de transformation. Tangi et al. (2021) établissent de leur côté que les activités managériales et le soutien organisationnel jouent un rôle déterminant dans la transformation, alors que la présence de technologies ne suffit pas à produire des changements de culture ou de structure.

Cette lecture permet de résoudre une contradiction fréquente : des administrations peuvent obtenir des scores élevés de disponibilité numérique tout en rencontrant des difficultés persistantes d'intégration. La sophistication du front-office et la capacité organisationnelle ne progressent pas nécessairement au même rythme. L'intérêt d'un modèle capacitaire est donc d'identifier les mécanismes qui transforment des actifs numériques en routines organisationnelles et en résultats publics. Il devient possible de traiter la maturité comme un profil de capacités plutôt que comme un rang unique.

4. Pourquoi les trajectoires divergent : trois familles de capacités

4.1. Les fondations sociotechniques : condition de possibilité, non explication suffisante

Aucune transformation numérique durable ne peut se passer d'infrastructures fiables, d'architectures cohérentes, de systèmes maintenables et de données suffisamment disponibles. La littérature reconnaît cette base technique, mais elle montre aussi que son effet dépend de la manière dont elle est organisée. Gong et al. (2020) relient la transformation gouvernementale à la flexibilité et à l'architecture d'entreprise, soulignant que la capacité à recomposer les ressources et les processus est plus déterminante que la seule possession d'outils. Margariti et al. (2022) montrent de même que l'interopérabilité organisationnelle est un prérequis essentiel à des services publics intégrés.

Les recherches sur les données confirment ce déplacement de l'infrastructure vers la gouvernance. Schmeling et al. (2025) montrent que la collaboration autour des données repose sur des arrangements organisationnels et interorganisationnels, pas uniquement sur des mécanismes de partage technique. Wang et al. (2026) soulignent que la création de valeur issue du partage de

données entre plateformes et gouvernements dépend de configurations de couplage, d'intermédiation et de coordination. Thabit et al. (2026) aboutissent à une conclusion convergente : les architectures de données créent de la valeur en interaction avec les choix de gouvernance.

Il en découle qu'une infrastructure robuste est une condition nécessaire mais non suffisante. Elle détermine ce qui est techniquement possible ; elle n'assure ni l'usage, ni la coordination, ni la transformation des routines. Cette distinction est fondamentale pour éviter un biais d'investissement : augmenter la capacité technique sans développer les capacités d'intégration peut conduire à des systèmes plus sophistiqués mais toujours fragmentés.

4.2. L'appropriation : convertir l'offre numérique en usage effectif

La deuxième famille de capacités concerne l'appropriation par les usagers et, plus largement, la possibilité d'utiliser effectivement les services. Carter et Bélanger (2005) montrent que la facilité d'usage perçue, la compatibilité et la confiance contribuent à l'intention d'utiliser l'e-gouvernement. Bélanger et Carter (2008) précisent le rôle conjoint de la confiance envers Internet et envers le gouvernement, ainsi que celui du risque perçu. Ces résultats ont une implication importante : la confiance n'est pas un attribut périphérique du service, mais un mécanisme qui conditionne sa conversion en usage.

Les fractures numériques ajoutent une dimension distributive. Pérez-Morote et al. (2020), à partir de données européennes, montrent que les écarts d'usage restent associés au revenu, à l'éducation et à la confiance. Lee et al. (2020) mettent en évidence le rôle de la littératie informationnelle dans la confiance accordée aux sites gouvernementaux, avec des effets de médiation liés à la surcharge informationnelle et à l'utilité perçue. La mise en ligne d'un service ne garantit donc pas l'égalité d'accès : une stratégie numérique peut simultanément améliorer l'efficacité moyenne et accroître les coûts d'accès pour certains publics.

Lindgren et al. (2019) rappellent que la digitalisation modifie la relation entre citoyens et agents publics, ainsi que les compétences requises des deux côtés de l'interaction. L'appropriation doit dès lors être comprise comme une capacité relationnelle : elle dépend de la qualité du design, des compétences, des canaux alternatifs, des possibilités d'assistance et de la compatibilité entre le service et les situations concrètes d'usage. Cette dimension ne doit pas être réduite à l'acceptation individuelle d'une technologie ; elle est en partie produite par l'organisation publique elle-même.

4.3. Les capacités organisationnelles : le cœur de la transformation

La troisième famille est la plus décisive pour distinguer digitalisation et transformation. Mergel et al. (2019) définissent la transformation digitale comme un processus holistique dont les effets

concernent les services mais aussi la culture et les relations avec les parties prenantes. Tangi et al. (2021) apportent un soutien empirique à cette lecture : les barrières organisationnelles freinent la transformation, tandis que la vision, la planification, l'implication des employés et les activités managériales contribuent à la faire progresser. La transformation exige donc un dispositif de gouvernance qui connecte stratégie, mise en œuvre et apprentissage.

Le leadership est une composante de cette capacité, mais il doit être défini avec précision. Pittaway et Montazemi (2020) insistent sur le savoir-faire nécessaire pour orchestrer la transformation, mobiliser des connaissances externes et adapter les structures. Van Roekel et al. (2025) distinguent utilement les dimensions stratégique et opérationnelle du leadership de transformation digitale. La première donne une direction, hiérarchise les finalités et arbitre les ressources ; la seconde traduit cette orientation dans l'organisation du travail, l'accompagnement des agents et la résolution des frictions quotidiennes. Un leadership uniquement déclaratif produit une stratégie sans capacité d'exécution ; un leadership uniquement opérationnel peut optimiser des projets sans cohérence globale.

L'apprentissage organisationnel constitue l'autre face de cette capacité. Haug et al. (2024) montrent que les transformations s'accumulent à partir de changements souvent incrémentaux. Pour qu'ils produisent un effet systémique, l'organisation doit apprendre des usages, stabiliser les pratiques efficaces, abandonner les dispositifs improductifs et reconfigurer les responsabilités. Cette capacité d'apprentissage explique pourquoi deux administrations disposant de technologies comparables peuvent obtenir des résultats différents : elles ne disposent pas nécessairement de la même aptitude à convertir l'expérience en routines et en décisions.

4.4. Interopérabilité et coordination interorganisationnelle

Le gouvernement digital ne peut pas être pleinement intégré si chaque organisme optimise son propre système sans capacité de coordination. L'interopérabilité est souvent présentée sous un angle technique, mais Margariti et al. (2022) montrent qu'elle possède une dimension organisationnelle substantielle : alignement des processus, responsabilités, règles, acteurs et mécanismes de décision. Klievink et Janssen (2009) avaient déjà mis en évidence cette exigence dans la construction d'un gouvernement « joined-up » : l'intégration dépend de capacités qui dépassent l'organisation individuelle.

Cette logique devient plus importante à mesure que les administrations s'appuient sur des infrastructures de données partagées. Schmeling et al. (2025) soulignent que la collaboration sur les données suppose des règles et des relations capables de gérer les interdépendances. Widlak et

Peeters (2025) montrent que les infrastructures d'échange peuvent produire des effets sur la justice procédurale et la décision organisationnelle qui ne sont pas visibles à travers le seul service final. L'interopérabilité doit donc être gouvernée : un système techniquement connecté peut rester organisationnellement incohérent ou normativement problématique.

La coordination interorganisationnelle apparaît dès lors comme un mécanisme de conversion. Elle transforme des infrastructures partagées en processus intégrés ; elle répartit les responsabilités ; elle permet de gérer les dépendances de données et de service. Son absence produit un paradoxe fréquent : des composants interopérables coexistent avec des parcours usagers fragmentés et des responsabilités incertaines.

4.5. Le contexte institutionnel et la capacité administrative comme conditions de contingence

Aucune des capacités précédentes n'opère dans le vide. Janowski (2015) fait de la contextualisation une composante avancée du gouvernement digital, tandis que Gil-Garcia et al. (2018) rappellent le caractère profondément institutionnel des problèmes de management public associés au numérique. Les règles budgétaires, la distribution des compétences, les obligations légales, les mécanismes de contrôle, la disponibilité des compétences et la stabilité des arrangements interorganisationnels modifient la manière dont une même technologie peut être intégrée.

Cette contingence est particulièrement importante dans les contextes où les capacités administratives sont hétérogènes. Malodia et al. (2021) identifient plusieurs conditions modératrices autour de l'e-gouvernement, notamment la fracture numérique, la stabilité et les compréhensions partagées. Escobar et al. (2023), à travers leur revue des facteurs de succès de la transformation digitale du secteur public, mettent en évidence la pluralité des conditions organisationnelles et processuelles. L'enjeu n'est donc pas de rechercher un modèle unique de transformation, mais d'identifier une architecture de capacités suffisamment générale pour permettre des configurations contextuelles différentes.

Cette conclusion justifie une prudence particulière vis-à-vis des classements nationaux ou des modèles importés. Un indicateur agrégé peut documenter un environnement numérique ; il ne suffit pas à diagnostiquer la capacité d'une organisation publique à intégrer durablement le numérique. Pour la recherche, la conséquence est claire : le contexte ne doit pas être traité comme un bruit à neutraliser, mais comme une variable théorique qui conditionne les mécanismes observés.

5. Proposition d'un modèle théorique d'intégration stratégique du gouvernement digital

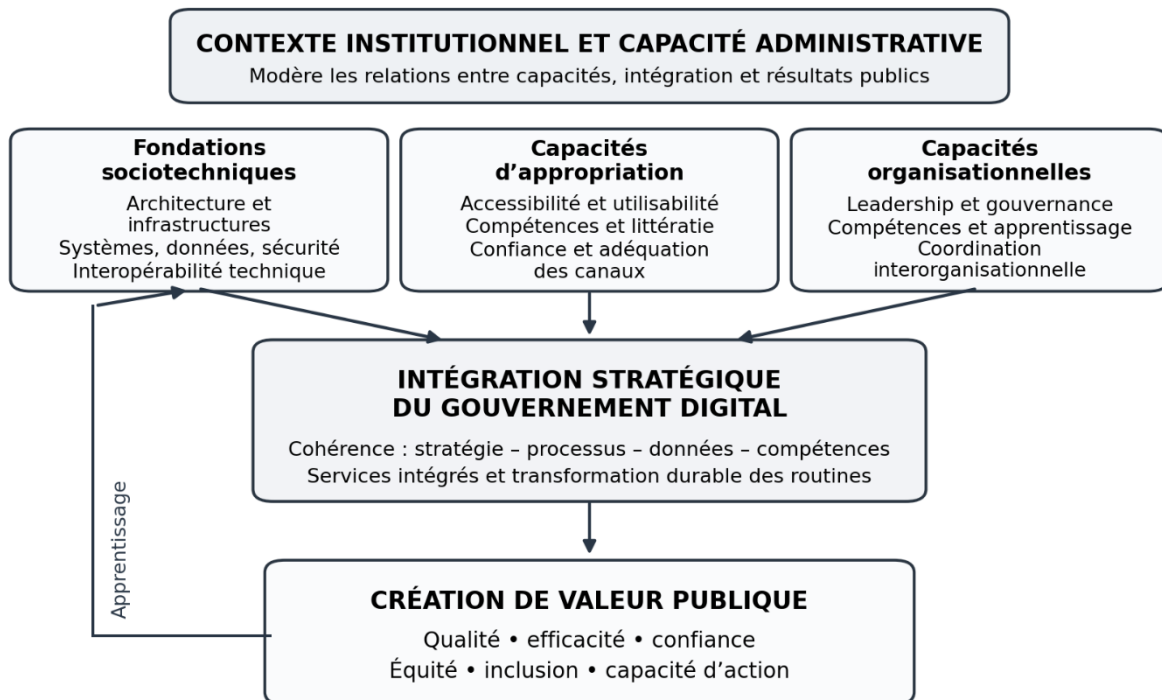
5.1. Architecture du modèle

La synthèse précédente conduit à proposer un modèle dans lequel l'intégration stratégique du gouvernement digital est la variable charnière entre trois familles de capacités et la création de valeur publique. Les fondations sociotechniques déterminent ce qui peut être déployé ; les capacités d'appropriation déterminent dans quelle mesure l'offre devient réellement utilisable et utilisée ; les capacités organisationnelles déterminent la possibilité d'intégrer, de maintenir et de reconfigurer les dispositifs au-delà d'un projet isolé. Le contexte institutionnel et la capacité administrative modèrent ces relations, car ils influencent les ressources disponibles, les marges de décision et les formes de coordination possibles.

L'intégration stratégique n'est pas définie par le nombre de services en ligne. Elle renvoie à la cohérence entre stratégie, processus, architecture de données, compétences, gouvernance et expérience usager. Une administration peut ainsi être avancée sur un sous-système mais faiblement intégrée à l'échelle organisationnelle. À l'inverse, une administration dont les technologies sont moins sophistiquées peut présenter une plus grande cohérence entre ses capacités et ses finalités. Le modèle permet donc de distinguer intensité technologique et qualité d'intégration.

La création de valeur publique constitue le résultat final, mais elle est explicitement séparée de l'intégration. Cette séparation évite de considérer l'intégration comme intrinsèquement bénéfique. Des systèmes intégrés peuvent améliorer l'efficacité tout en créant de nouvelles asymétries, des risques de surveillance, des problèmes d'accessibilité ou des effets de rigidification. Les travaux récents sur les infrastructures de données et la transformation augmentée par l'IA rendent cette précaution particulièrement importante (Tangi et al., 2025 ; Widlak & Peeters, 2025 ; Thabit et al., 2026).

Figure 1. Modèle intégratif de l'intégration stratégique du gouvernement digital.



Source : élaboration de l'auteure à partir de la synthèse de la littérature.

5.2. Propositions théoriques

P1 — Les fondations sociotechniques ont un effet positif sur le potentiel d'intégration du gouvernement digital, mais leur effet sur l'intégration effective dépend de capacités organisationnelles complémentaires.

P2 — Les capacités d'appropriation – accessibilité, utilisabilité, compétences numériques et confiance – conditionnent la conversion de l'offre de services numériques en usage effectif.

P3 — Les capacités organisationnelles d'intégration – leadership, gouvernance du changement, compétences internes et apprentissage – expliquent le passage de projets de digitalisation à une transformation organisationnelle durable.

P4 — L'interopérabilité organisationnelle et la coordination interorganisationnelle médient la relation entre capacités numériques et intégration des services, des données et des processus.

P5 — La combinaison d'un leadership stratégique et d'un leadership opérationnel renforce l'effet des capacités organisationnelles sur l'intégration digitale.

P6 — L'intégration stratégique du gouvernement digital n'accroît la valeur publique que lorsque la conception et l'exploitation des dispositifs restent alignées sur les besoins des usagers et sur des valeurs publiques explicites.

P7 — Le contexte institutionnel et le niveau de capacité administrative modèrent l'ensemble des relations précédentes, de sorte que des configurations de capacités similaires peuvent produire des trajectoires et des résultats différents.

Tableau 3. Synthèse des propositions théoriques.

Proposition	Mécanisme central	Ancrages principaux
P1	La technologie crée un potentiel, mais ne transforme pas seule l'organisation.	Gong et al. (2020) ; Tangi et al. (2021) ; Haug et al. (2024)
P2	La disponibilité doit être convertie en usage par la confiance, l'accessibilité et les compétences.	Carter & Bélanger (2005) ; Bélanger & Carter (2008) ; Pérez-Morote et al. (2020)
P3	La transformation repose sur la gouvernance, le leadership, les compétences et l'apprentissage.	Mergel et al. (2019) ; Pittaway & Montazemi (2020) ; van Roekel et al. (2025)
P4	L'intégration requiert la coordination des processus et des responsabilités au-delà des interfaces techniques.	Klievink & Janssen (2009) ; Margariti et al. (2022) ; Schmeling et al. (2025)
P5	Vision et exécution doivent être conjointement présentes.	Tangi et al. (2021) ; van Roekel et al. (2025)
P6	La réussite se mesure par des résultats publics, non par la seule sophistication numérique.	Cordella & Bonina (2012) ; Twizeyimana & Andersson (2019) ; MacLean & Titah (2022)
P7	Les mécanismes sont contingents aux arrangements institutionnels et administratifs.	Janowski (2015) ; Gil-Garcia et al. (2018) ; Malodia et al. (2021)

Source : élaboration de l'auteure.

5.3. La valeur publique comme critère de résultat

Le modèle retient la valeur publique comme résultat parce qu'elle permet de dépasser une lecture unidimensionnelle de la performance. Twizeyimana et Andersson (2019) montrent que les attentes à l'égard de l'e-gouvernement concernent simultanément la qualité des services, l'efficacité, la

confiance, l'ouverture et des dimensions sociales. MacLean et Titah (2022) confirment que les impacts sont multiples et concernent différents rôles – citoyens, usagers, contribuables, organisations – ce qui rend nécessaire une évaluation multi-acteurs.

Luna et al. (2024) montrent en outre, du point de vue des citoyens, que les services numériques peuvent créer des valeurs individuelles et collectives. Cette distinction est essentielle : une démarche plus rapide pour l'utilisateur peut générer une valeur individuelle, mais un gouvernement digital doit aussi être interrogé sur ses effets d'équité, de transparence, de capacité collective et de relation démocratique. La valeur publique devient ainsi une contrainte de conception et non un simple résultat ex post.

Les travaux récents sur les plateformes et les données renforcent cette lecture. Thabit et al. (2026) montrent que la valeur est produite par des configurations d'architecture et de gouvernance, tandis que Wang et al. (2026) soulignent le rôle des interactions interorganisationnelles dans la création de valeur à partir du partage de données. L'évaluation d'un système digital doit donc porter simultanément sur son architecture, sa gouvernance, son usage et ses résultats.

6. Discussion

6.1. Contribution théorique : déplacer la maturité vers l'intégration

La première contribution de cette revue est de reformuler la question de la maturité. Les approches en étapes restent utiles pour décrire la sophistication croissante des services et de l'intégration. Elles deviennent cependant insuffisantes lorsque la maturité est interprétée comme une trajectoire universelle. Le modèle proposé conserve l'intuition de progression mais en modifie l'unité d'analyse : ce qui progresse n'est pas seulement le niveau technologique ; ce sont les capacités de l'organisation à combiner des ressources, des usages, des règles et des processus.

Cette reformulation rapproche trois littératures souvent séparées. Les recherches sur l'adoption expliquent pourquoi un service disponible peut rester peu utilisé ; les recherches sur la transformation organisationnelle expliquent pourquoi des outils déployés peuvent rester périphériques aux routines ; les recherches sur la valeur publique expliquent pourquoi une transformation techniquement réussie peut néanmoins produire des résultats publics discutables. Ensemble, elles montrent que la performance du gouvernement digital dépend d'une chaîne de conversion : ressources numériques → appropriation → intégration organisationnelle → valeur publique. Les ruptures peuvent survenir à chacune de ces étapes.

La seconde contribution consiste à traiter le contexte comme une condition causale, non comme une variable résiduelle. Janowski (2015) a montré l'importance de la contextualisation ; Janssen et

al. (2025) soulignent à leur tour la nature transdisciplinaire et contextuelle de la recherche en gouvernement digital. Les travaux récents sur les infrastructures et les plateformes montrent que des architectures similaires peuvent produire des arrangements de gouvernance différents. Le modèle proposé n'attend donc pas une configuration optimale unique. Il invite à identifier des profils de capacités cohérents avec les contraintes institutionnelles et les finalités publiques locales.

6.2. Implications managériales : diagnostiquer les désalignements

Pour les responsables publics, l'intérêt du modèle tient surtout à la détection des désalignements. Une administration peut investir dans des plateformes sans disposer de compétences internes pour les gouverner ; elle peut améliorer l'expérience usager sans résoudre la fragmentation des données ; elle peut établir une architecture partagée sans mécanisme clair de responsabilité interorganisationnelle ; elle peut enfin accroître le taux d'usage tout en laissant subsister des exclusions pour certains publics. Un diagnostic utile doit donc observer les quatre registres simultanément : fondations techniques, appropriation, capacités organisationnelles et valeur publique.

Cette perspective conduit à privilégier des portefeuilles de transformation plutôt que des projets isolés. Le pilotage devrait associer les investissements techniques à des actions sur les compétences, les processus, la gouvernance des données, la conduite du changement et l'accompagnement des usagers. Les résultats de Tangi et al. (2021) et de van Roekel et al. (2025) suggèrent notamment que l'implication managériale ne peut être reléguée à une phase de communication après conception : elle doit être intégrée à l'architecture même du programme de transformation.

La logique vaut particulièrement pour les administrations caractérisées par une forte hétérogénéité de capacités. Dans ces contextes, importer un modèle de maturité standardisé peut conduire à viser un niveau de sophistication non soutenable. Le modèle proposé suggère au contraire de rechercher la cohérence : une capacité numérique est stratégique lorsqu'elle peut être intégrée, maintenue, utilisée et reliée à une finalité publique identifiable.

Pour synthétiser les implications de ce diagnostic, le tableau 4 rapproche les capacités étudiées des points de vigilance associés. Cette lecture demeure conceptuelle : les indicateurs présentés ne constituent pas une échelle de mesure validée empiriquement.

Tableau 4. Capacités d'intégration, points de diagnostic et risques de désalignement.

Dimension analytique	Points de diagnostic	Risque de désalignement
Fondations sociotechniques	Fiabilité des systèmes, cohérence des architectures et disponibilité des données.	Plateformes déployées sans intégration des processus.
Appropriation des services	Usage effectif, accessibilité, compétences numériques et confiance.	Services disponibles mais peu utilisés, voire excluants.
Capacités organisationnelles	Leadership, gouvernance du changement, compétences internes et apprentissage.	Projets numériques isolés sans transformation durable des routines.
Coordination interorganisationnelle	Articulation des processus, règles de partage et responsabilités entre organismes.	Systèmes connectés mais parcours et responsabilités fragmentés.
Création de valeur publique	Qualité du service, équité, transparence, confiance et inclusion.	Sophistication technique sans effets publics suffisamment établis.

Source : élaboration de l'auteure à partir de la synthèse de la littérature.

6.3. Agenda de recherche

Le modèle appelle d'abord des validations multi-niveaux. Les études futures devraient distinguer le niveau du service, celui de l'organisation et celui de l'écosystème interorganisationnel. Une même administration peut présenter des niveaux de maturité très différents selon les domaines, ce qui rend les mesures agrégées potentiellement trompeuses. Des études comparatives de cas, complétées par des mesures de capacités, permettraient d'identifier des configurations plutôt que de rechercher un score unique.

Deuxièmement, la temporalité doit être mieux intégrée. Haug et al. (2024) montrent que les transformations se construisent par accumulation de changements incrémentaux. Des designs longitudinaux devraient observer la manière dont une capacité créée pour un projet – par exemple la gouvernance des données ou la coordination transverse – se stabilise, se diffuse ou disparaît après le projet. Cette perspective permettrait de distinguer succès de mise en œuvre et institutionnalisation durable.

Troisièmement, la recherche doit mesurer plus explicitement les compromis de valeur. Une solution peut accroître l'efficacité tout en diminuant l'accessibilité ou la contrôlabilité procédurale. Les travaux de Widlak et Peeters (2025) sur les infrastructures de données invitent précisément à observer les effets qui apparaissent au niveau de l'infrastructure et non de l'application. L'évaluation devrait intégrer simultanément bénéfices, risques et groupes affectés.

Quatrièmement, les contextes émergents et à revenu intermédiaire restent particulièrement importants pour tester la portée des modèles dominants. Les travaux de Twizeyimana et Andersson (2019) signalent déjà un besoin de recherche accru sur la valeur publique dans les pays moins étudiés. La validation du modèle proposé dans des administrations disposant de capacités, de structures de coordination et d'environnements institutionnels différents permettrait d'évaluer quelles relations sont robustes et lesquelles sont contextuelles.

Conclusion

Cette revue partait d'un problème simple en apparence : expliquer le passage d'une administration qui numérise des services à une administration dont le fonctionnement est durablement transformé par le numérique. La littérature montre que ce passage ne peut être réduit à une succession d'étapes techniques. Les modèles de maturité ont fourni un langage utile pour décrire l'évolution de l'e-gouvernement, mais leur lecture linéaire devient fragile dès que l'on observe simultanément les services, les données, les usages, les processus et les organisations. La maturité apparaît moins comme un rang que comme une configuration de capacités.

Sur le plan théorique, la synthèse met en évidence trois niveaux complémentaires. Les fondations sociotechniques créent la possibilité de déployer des services et d'intégrer les systèmes. Les capacités d'appropriation déterminent si ces services sont accessibles, compréhensibles, dignes de confiance et effectivement utilisés. Les capacités organisationnelles – leadership, gouvernance du changement, compétences, apprentissage, interopérabilité et coordination – déterminent si le numérique devient une composante stable et reconfigurable de l'action publique. Ces trois niveaux sont enchâssés dans un contexte institutionnel qui modifie les ressources, les contraintes et les trajectoires possibles.

La contribution centrale de l'article est le modèle théorique d'intégration stratégique du gouvernement digital. Il formule sept propositions reliant fondations sociotechniques, appropriation, capacités organisationnelles, coordination et création de valeur publique. Le modèle refuse deux raccourcis : l'idée qu'un niveau élevé de sophistication technologique prouve une transformation organisationnelle, et l'idée qu'une transformation organisationnelle produit automatiquement de la valeur publique. Entre l'investissement numérique et les résultats publics se trouve une chaîne de capacités dont chaque maillon peut renforcer ou bloquer la transformation. Sur le plan méthodologique, l'article assume le caractère intégratif et non exhaustif de la revue. Le corpus a été volontairement limité à des articles de revues indexées dans Scopus et/ou Web of Science et combine travaux fondateurs et recherches récentes jusqu'en 2026. Cette stratégie permet une synthèse théorique exigeante, mais elle ne remplace pas une revue systématique exhaustive ni une validation empirique. Les propositions avancées doivent être testées dans des contextes administratifs différenciés, idéalement par des dispositifs comparatifs et longitudinaux.

Pour le management public, l'implication est opérationnelle : la question pertinente n'est plus seulement « combien de services sont numérisés ? », mais « quelles capacités permettent à l'organisation de les intégrer, de les faire utiliser, de les maintenir, de les coordonner et de produire

une valeur publique identifiable ? ». Ce déplacement constitue une base plus robuste pour diagnostiquer les transformations numériques publiques, comprendre leurs écarts de trajectoire et concevoir des outils d'évaluation qui ne confondent pas modernisation technologique et transformation institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Bélanger, F., & Carter, L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.12.002>
- Carter, L., & Bélanger, F. (2005). The utilization of e-government services: Citizen trust, innovation and acceptance factors. *Information Systems Journal*, 15(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x>
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.03.004>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68(S1), S86–S102. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>
- Escobar, F., Almeida, W. H. C., & Varajão, J. (2023). Digital transformation success in the public sector: A systematic literature review of cases, processes, and success factors. *Information Polity*, 28(1), 61–81. <https://doi.org/10.3233/IP-211518>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>
- 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>

- Janssen, M., Zhang, H., Ojo, A., Nikiforova, A., Loukis, E., Viale Pereira, G., Scholl, H. J., Liu, H. K., Durkiewicz, J., Hughes, L., Zheng, L., Anthopoulos, L., Panagiotopoulos, P., Janowski, T., & Dwivedi, Y. K. (2025). Reflections on the nature of digital government research: Marking the 50th anniversary of Government Information Quarterly. *Government Information Quarterly*, 42(4), 102086. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102086>
- Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government—Dynamic capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 26(2), 275–284. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.12.007>
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
- Lee, J.-Y., Kim, B., & Yoon, S.-H. (2024). A conceptual digital policy framework via mixed-methods approach: Navigating public value for value-driven digital transformation. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101961. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101961>
- Lee, T. (David), Lee, B.-K., & Lee-Geiller, S. (2020). The effects of information literacy on trust in government websites: Evidence from an online experiment. *International Journal of Information Management*, 52, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102098>
- Lindgren, I., & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Luna, D. E., Picazo-Vela, S., Buyannemekh, B., & Luna-Reyes, L. F. (2024). Creating public value through digital service delivery from a citizen's perspective. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101928>
- MacLean, D., & Titah, R. (2022). A systematic literature review of empirical research on the impacts of e-government: A public value perspective. *Public Administration Review*, 82(1), 23–38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121102. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>

- Margariti, V., Stamati, T., Anagnostopoulos, D., Nikolaidou, M., & Papastilianou, A. (2022). A holistic model for assessing organizational interoperability in public administration. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101712. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101712>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Núñez-Chicharro, M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119973. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>
- Schmeling, J., al Dakrui, S., & Mergel, I. (2025). Data collaboration in digital government research: A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102063. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102063>
- Shareef, M. A., Kumar, V., Kumar, U., & Dwivedi, Y. K. (2011). e-Government Adoption Model (GAM): Differing service maturity levels. *Government Information Quarterly*, 28(1), 17–35. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.05.006>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Tangi, L., Rodriguez Müller, A. P., & Janssen, M. (2025). AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of artificial intelligence in public administrations. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102055. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102055>
- Thabit, S., Degkwitz, T., Fadmastuti, M., & Mora, L. (2026). Decentralisation in public sector data platforms: A pathway to enhancing public value? *Government Information Quarterly*, 43(3), 102149. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102149>
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government—A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

- van Roekel, H., Branderhorst, M., Tummers, L., & Meijer, A. (2025). Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale. *Government Information Quarterly*, 42(4), 102091. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102091>
- Wang, Y., Sun, X., Xiong, W., & Onishi, M. (2026). Beyond technology: Exploring public value creation mechanisms and outcomes in platform-to-government data sharing. *Government Information Quarterly*, 43(2), 102129. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102129>
- Widlak, A. C., & Peeters, R. (2025). A theory of the infrastructure-level bureaucracy: Understanding the consequences of data-exchange for procedural justice, organizational decision-making, and data itself. *Government Information Quarterly*, 42(2), 102021. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102021>
- Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646–665. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.01.002>