ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

La transformation digitale et l'appropriation des outils de gestion dans les collectivités territoriales : une revue narrative de littérature

Digital transformation and the appropriation of management tools in local authorities: A narrative literature review

Fatima-Zohra LAHLALI, *(Doctorante)*
Laboratoire études et recherche en management des organisations et des territoires
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc

Noureddine GUEHAIR, *(Enseignant-chercheur)*
Laboratoire études et recherche en management des organisations et des territoires
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAHLALI, F.-Z., & GUEHAIR, N. (2026). La transformation digitale et l'appropriation des outils de gestion dans les collectivités territoriales : une revue narrative de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *6*(7), 452–470. https://doi.org/10.5281/zenodo.20836994
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 05/05/2026 *Accepted: 24/06/2026*

La transformation digitale et l'appropriation des outils de gestion dans les collectivités territoriales : une revue narrative de littérature

Résumé :

La transformation digitale des collectivités territoriales est souvent présentée comme une réponse aux exigences de modernisation du service public local. Pourtant, dans les pratiques administratives, l'enjeu ne réside pas seulement dans l'installation de systèmes d'information, de plateformes d'e-administration, de progiciels de gestion ou de tableaux de bord. Il tient surtout à la manière dont ces outils sont compris, acceptés, ajustés et réellement intégrés par les agents publics dans leur travail quotidien. La littérature existante éclaire séparément la digitalisation publique, l'adoption des technologies et les dynamiques organisationnelles des administrations locales, mais elle articule encore insuffisamment ces trois dimensions. Cet article répond à cette lacune à travers une revue narrative de littérature couvrant principalement la période 2010-2024, complétée par des références fondatrices antérieures. Les sources mobilisées proviennent de Google Scholar, Cairn.info, HAL-SHS et de bases internationales en management public, systèmes d'information et sciences de gestion. Leur sélection repose sur une logique d'échantillonnage raisonné, fondée sur la pertinence contextuelle, la profondeur analytique et la contribution théorique des travaux retenus. Notre analyse fait ressortir trois résultats principaux : D'abord, les modèles centrés sur l'adoption des technologies expliquent utilement l'intention d'usage, mais rendent compte de manière limitée des transformations concrètes des pratiques professionnelles. Ensuite, les outils numériques de gestion peuvent être distingués selon leur finalité de pilotage, leur degré de structuration des usages et leur potentiel de transformation organisationnelle. Enfin, l'appropriation apparaît comme un processus progressif, façonné par les conditions techniques, les capacités organisationnelles, les jeux d'acteurs et la genèse instrumentale. Notre article contribue ainsi au dépassement d'une vision strictement technique de la digitalisation pour proposer une grille d'analyse centrée sur les usages réels. Cette grille est susceptible d'aider les collectivités territoriales à mieux orienter leurs politiques de formation, de gouvernance des données, d'accompagnement du changement et d'évaluation des usages.

Mots clés : Transformation digitale, appropriation, outils de gestion, collectivités territoriales, management public.
JEL Classification : O32
Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

The digital transformation of local authorities is often presented as a response to the need to modernise local public services. However, in administrative practice, the challenge lies not merely in the implementation of information systems, e-government platforms, management software packages or dashboards. It lies primarily in how these tools are understood, accepted, adapted and genuinely integrated by public servants into their daily work. Existing literature examines public digitalisation, technology adoption and the organisational dynamics of local authorities separately, but it still does not sufficiently link these three dimensions. This article addresses this gap through a narrative literature review covering mainly the period 2010–2024, supplemented by earlier foundational references. The sources used are drawn from Google Scholar, Cairn.info, HAL-SHS and international databases on public management, information systems and management sciences. Their selection is based on a rationale of reasoned sampling, grounded in the contextual relevance, analytical depth and theoretical contribution of the selected works. Our analysis highlights three main findings: Firstly, models centred on technology adoption usefully explain the intention to use, but provide only a limited account of the concrete transformations in professional practices. Secondly, digital management tools can be distinguished according to their steering purpose, the degree to which they structure usage, and their potential for organisational transformation. Finally, adoption appears to be a gradual process, shaped by technical conditions, organisational capacities, stakeholder dynamics and the instrumental genesis of the tools. Our article thus contributes to moving beyond a strictly technical view of digitalisation to propose a framework for analysis centred on actual uses. This framework is likely to help local authorities better guide their policies on training, data governance, change management and the evaluation of uses.

Keywords: Digital transformation, appropriation, management tools, local authorities, public management.
Classification JEL: O32
Paper type: Theoretical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

1. Introduction

La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme l'un des principaux leviers de modernisation de l'action publique. Dans les administrations, elle ne se limite plus à l'informatisation de procédures existantes. Elle modifie les circuits d'information, les routines de travail, les modes de coordination, les dispositifs de contrôle et les relations avec les usagers (Besson & Rowe, 2012 ; Vial, 2019). Cette évolution concerne particulièrement les collectivités territoriales, qui occupent une position centrale dans la production des services publics de proximité. Elles sont à la fois gestionnaires de ressources publiques, interlocutrices directes des citoyens, espaces de mise en œuvre des politiques nationales et lieux d'expérimentation de nouvelles formes de gouvernance locale.

Dans ce contexte, les outils de gestion numériques prennent une place croissante dans le fonctionnement quotidien des administrations locales. Les systèmes d'information financière, les progiciels de gestion intégrée, les tableaux de bord, les systèmes d'information géographique, les plateformes collaboratives, les portails d'e-administration ou encore les dispositifs d'open data sont désormais présentés comme des instruments capables d'améliorer la qualité de l'information, la coordination entre services, le pilotage de la performance et la relation à l'usager (Bouquin, 2010 ; Lorino, 2003 ; Moisdon, 1997). Pourtant, notre point de départ est le suivant. Le fait d'équiper une collectivité en outils numériques ne signifie pas nécessairement que ces outils transforment réellement les pratiques. Une administration peut disposer de solutions techniques avancées sans que les agents les utilisent pleinement, sans qu'ils les jugent utiles ou légitimes, et sans que ces dispositifs s'intègrent durablement dans les routines professionnelles.

La littérature permet d'éclairer ce décalage, mais elle le fait encore de manière partielle. Les modèles d'acceptation des technologies, notamment le TAM et l'UTAUT, expliquent l'intention d'usage à partir de facteurs comme l'utilité perçue, la facilité d'usage ou les conditions facilitatrices (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003). Ces approches sont utiles, mais elles disent relativement peu sur la manière dont les pratiques se transforment après l'adoption déclarée de l'outil. Les travaux sur le succès des systèmes d'information insistent, de leur côté, sur la qualité du système, la qualité de l'information et la satisfaction des utilisateurs (DeLone & McLean, 2003). Ils permettent de comprendre certaines conditions de performance, mais ils restent insuffisants pour saisir les résistances, les ajustements, les contournements ou les réinterprétations qui apparaissent dans l'usage réel. Les approches sociologiques et instrumentales montrent au contraire que l'outil n'est jamais neutre. Son appropriation dépend des jeux d'acteurs, des rapports de pouvoir, des représentations professionnelles et des schèmes d'action construits dans l'activité (Crozier & Friedberg, 1977 ; Rabardel, 1995 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012). Enfin, les travaux en management public rappellent que les administrations locales sont marquées par des contraintes spécifiques, notamment la logique de service public, les tensions budgétaires, la pluralité des parties prenantes, les injonctions de transparence et les héritages du Nouveau Management Public (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Notre article s'inscrit précisément dans cette zone de tension entre plusieurs courants. La fragmentation de la littérature ne tient pas seulement à la diversité des disciplines mobilisées. Elle tient surtout au fait que les travaux existants analysent souvent séparément la transformation digitale, l'acceptation des technologies, l'appropriation des outils de gestion et les spécificités organisationnelles du secteur public local. Or, pour comprendre pourquoi certains outils numériques deviennent de véritables instruments d'action collective tandis que d'autres restent peu utilisés ou contournés, il est nécessaire d'articuler ces dimensions. Cette lacune est encore plus importante lorsque l'on s'intéresse aux collectivités territoriales dans des contextes administratifs hétérogènes, notamment francophones, maghrébins et plus largement

issus des pays du Sud, où les ressources financières, les compétences numériques, les infrastructures et les marges institutionnelles varient fortement d'un territoire à l'autre.

Notre analyse porte donc sur les travaux francophones et internationaux consacrés à la transformation digitale, aux outils de gestion, à l'appropriation technologique et au management public local. Elle ne vise pas à comparer empiriquement tous les systèmes administratifs nationaux. Elle cherche plutôt à construire une lecture théorique capable d'éclairer les collectivités territoriales dans des contextes différenciés, en accordant une attention particulière aux environnements où les capacités organisationnelles et numériques sont inégales. Dans cette perspective, nous mobilisons une revue narrative de littérature couvrant principalement la période 2010-2024, complétée par des références fondatrices antérieures lorsque leur apport théorique demeure structurant.

La question centrale de notre article est la suivante : Comment la littérature permet-elle de comprendre le passage du déploiement technique des outils de gestion numériques à leur appropriation effective dans les collectivités territoriales ? Pour y répondre, nous poursuivons trois sous-objectifs opérationnels : Le premier consiste à identifier les cadres théoriques dominants mobilisés pour analyser l'adoption, l'usage et l'appropriation des outils numériques. Le deuxième vise à dégager les principales catégories de déterminants qui facilitent ou freinent cette appropriation, en distinguant les facteurs techniques, organisationnels, humains, managériaux et institutionnels. Le troisième cherche à formaliser les implications de ces résultats pour le management public local, notamment en matière de formation, de gouvernance des projets numériques, d'accompagnement du changement et d'évaluation des usages.

Notre contribution est hiérarchisée en trois niveaux. Sur le plan théorique, nous proposons une articulation entre les approches adoptionnistes, sociotechniques, instrumentales et public-managériales afin de dépasser une lecture uniquement technique de la digitalisation. Sur le plan méthodologique, nous défendons l'intérêt d'une revue narrative structurée pour synthétiser un champ interdisciplinaire dispersé et faire émerger une grille de lecture intégratrice. Sur le plan managérial, nous traduisons les enseignements de la littérature en axes d'action utiles aux décideurs territoriaux, aux directions des systèmes d'information, aux cadres intermédiaires et aux agents publics. Le reste de l'article est organisé comme suit. La deuxième section présente les fondements théoriques de l'appropriation des outils de gestion numériques. La troisième section expose la méthodologie de la revue narrative. La quatrième section discute les résultats de synthèse et propose un cadre intégrateur. La cinquième section présente les limites et les pistes de recherche. La sixième section conclut en formulant les implications pour le management public local.

2. Revue de littérature

2.1. Transformation digitale et management public local

La transformation digitale renvoie à un processus de changement organisationnel induit par l'intégration des technologies numériques dans les processus, les services, les modèles de coordination et les capacités d'apprentissage de l'organisation (Vial, 2019). Dans le secteur public, cette transformation se distingue d'une modernisation purement technique. Elle implique une reconfiguration des relations entre administration, citoyens, élus, prestataires, agents et autres niveaux de gouvernement. Les travaux sur la gouvernance numérique montrent que la transformation publique repose sur la combinaison d'architectures informationnelles, de compétences organisationnelles, de cadres juridiques et de mécanismes de création de valeur publique (Dunleavy et al., 2006; Janowski, 2015; Cordella & Paletti, 2019).

Les collectivités territoriales présentent plusieurs spécificités. Elles doivent gérer des services hétérogènes, des budgets contraints, une forte proximité avec les usagers et une dépendance aux orientations politiques locales. Elles sont également marquées par des différences de taille,

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

de maturité numérique et de capacité d'investissement. Les métropoles ou régions peuvent disposer de directions informatiques spécialisées, alors que les petites communes reposent souvent sur des ressources humaines limitées, des prestataires externes et des outils standardisés. Cette hétérogénéité explique pourquoi une même technologie peut soutenir la transformation dans un territoire et produire seulement une digitalisation de surface dans un autre.

La littérature récente sur le digital government insiste sur les facteurs organisationnels et institutionnels. La réussite dépend de la coordination entre services, de la gouvernance des données, de la capacité d'absorption, de la sécurité des systèmes, de la qualité de l'expérience utilisateur et de la présence d'un leadership capable de relier stratégie politique et pratiques administratives (Gong et al., 2020; Janssen et al., 2020; Tangi et al., 2021). Ces facteurs sont particulièrement importants dans les collectivités, où les projets numériques se déploient dans un environnement traversé par des cycles électoraux, des réformes territoriales, des contraintes de financement et des attentes de proximité démocratique.

2.2. De l'adoption à l'appropriation des outils de gestion

Les outils de gestion sont des dispositifs formalisés qui orientent l'action collective, stabilisent des catégories de décision, produisent des indicateurs et soutiennent des arbitrages (Moisdon, 1997; Hatchuel & Weil, 1992). Dans une collectivité territoriale, ils peuvent prendre la forme d'un tableau de bord budgétaire, d'un module de ressources humaines, d'un système d'information géographique, d'une plateforme de suivi des demandes citoyennes ou d'un portail de dématérialisation. Leur fonction ne se limite pas à enregistrer l'information. Ils définissent ce qui doit être mesuré, ce qui doit être rendu visible et ce qui devient pilotable.

Les modèles d'adoption, en particulier TAM et UTAUT, constituent une première entrée utile pour comprendre l'intention d'usage. Ils expliquent pourquoi un agent accepte ou refuse une technologie à partir de l'utilité perçue, de la facilité d'usage, de l'influence sociale ou des conditions facilitatrices (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003). Toutefois, ces modèles demeurent insuffisants pour comprendre la transformation des pratiques. Un agent peut déclarer accepter un outil sans l'intégrer réellement à son activité. À l'inverse, il peut détourner un dispositif de sa finalité initiale pour répondre à des contraintes locales. La notion d'appropriation permet de dépasser cette limite.

L'appropriation désigne le processus par lequel un outil conçu par d'autres est investi, interprété, ajusté et stabilisé dans l'activité des utilisateurs (De Vaujany, 2006; Grimand, 2012). La théorie instrumentale distingue l'artefact, c'est-à-dire l'objet technique tel qu'il est conçu, de l'instrument, qui résulte de l'usage et des schèmes d'action construits par l'utilisateur (Rabardel, 1995). Cette distinction est décisive pour le secteur public local. Elle permet de comprendre pourquoi un tableau de bord peut rester un reporting formel dans une collectivité et devenir un véritable support de dialogue de gestion dans une autre. Elle éclaire aussi les résistances, les contournements, les réinterprétations et les apprentissages collectifs qui accompagnent la mise en place des outils numériques.

La perspective sociopolitique complète cette approche. Les outils de gestion redistribuent l'information, modifient les responsabilités et peuvent renforcer ou contester des positions existantes (Crozier & Friedberg, 1977; Dreveton, 2008). Dans les collectivités, ces effets sont amplifiés par la pluralité des parties prenantes, la sensibilité politique des priorités locales et la tension entre logique de contrôle et logique de service public. L'appropriation ne dépend donc pas seulement de la qualité ergonomique de l'outil. Elle dépend aussi de la légitimité du projet, de la participation des utilisateurs, de la formation, de la traduction managériale de l'outil et de la capacité de l'organisation à apprendre.

2.3. Spécificités des collectivités territoriales

Le Nouveau Management Public a favorisé l'introduction d'outils issus du secteur privé dans les administrations, notamment les indicateurs de performance, les contrats d'objectifs, la comptabilité analytique et les dispositifs de reporting (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017). Ces instruments ont contribué à renforcer l'exigence de transparence et de responsabilité, mais leur transposition au secteur public local demeure problématique. Les collectivités poursuivent des finalités multiples, parfois difficilement mesurables, telles que l'équité territoriale, la continuité du service, la participation citoyenne ou la cohésion sociale. Les indicateurs techniques peuvent donc entrer en tension avec le sens du travail public.

Les recherches francophones sur le contrôle de gestion public soulignent que l'usage des outils dépend fortement des représentations sociales et des arrangements organisationnels (Boitier, 2002; Chatelain-Ponroy, 2010; Dreveton, 2008). Cette observation est renforcée par les travaux sur les inégalités numériques. L'accès aux technologies ne suffit pas si les agents, les élus ou les citoyens ne disposent pas des compétences, de la confiance et des conditions matérielles nécessaires pour les utiliser (Granjon, 2009; van Deursen & van Dijk, 2019). L'appropriation des outils de gestion doit donc être envisagée comme un processus collectif, situé et inégalement distribué dans les territoires.

Le passage à une administration fondée sur les données renouvelle ces enjeux. Les dispositifs d'open data, les tableaux de bord urbains, l'analyse de données massives et l'intelligence artificielle publique ouvrent de nouvelles possibilités de décision, mais ils introduisent aussi des risques de dépendance technique, de biais algorithmique, de manque d'explicabilité, de fragmentation des données et de fragilisation de la confiance (Klievink et al., 2017; Wirtz et al., 2019; Zuiderwijk et al., 2021). Dans ce contexte, l'appropriation ne concerne plus seulement l'usage d'un logiciel. Elle concerne la capacité de la collectivité à gouverner les données, à sécuriser les systèmes, à former les agents et à inscrire les outils dans une vision publique de la valeur créée.

3. Méthodologie de recherche

Notre travail repose sur une revue narrative structurée de la littérature. Nous avons retenu ce choix parce que notre objet de recherche se situe au croisement de plusieurs champs encore partiellement séparés, à savoir les systèmes d'information, la sociologie des usages, les outils de gestion et le management public local. Une revue systématique aurait été plus adaptée pour mesurer de manière exhaustive un champ stabilisé, à partir d'un protocole strictement reproductible et d'un corpus homogène. Une scoping review aurait permis de cartographier largement les publications disponibles, mais elle aurait moins répondu à notre objectif d'articulation théorique. Une revue intégrative aurait, quant à elle, supposé de combiner des résultats empiriques hétérogènes pour produire un modèle de synthèse. Notre objectif est différent. Nous cherchons d'abord à clarifier les concepts, à mettre en dialogue des courants théoriques dispersés et à construire une grille de lecture permettant de comprendre comment les outils de gestion numériques passent du simple déploiement technique à une appropriation effective dans les collectivités territoriales.

Ce choix méthodologique a une conséquence importante sur la portée de nos conclusions. Notre revue ne prétend pas mesurer de manière exhaustive l'ensemble des publications disponibles sur la transformation digitale dans le secteur public local. Elle propose plutôt une synthèse interprétative, structurée et argumentée, fondée sur un corpus raisonné de références jugées pertinentes pour comprendre les mécanismes d'appropriation. Nous avons donc cherché à renforcer la transparence de notre démarche en explicitant les bases consultées, les mots-clés mobilisés, les critères d'inclusion et d'exclusion, ainsi que la grille de codage utilisée pour analyser les références retenues.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le périmètre temporel couvre principalement la période 2010-2024, car cette période correspond à l'accélération des politiques de dématérialisation, d'e-administration, d'open data, de plateformes publiques et de transformation digitale des organisations. Nous avons toutefois conservé certaines références antérieures lorsqu'elles apportent un fondement théorique indispensable à notre analyse, notamment sur l'acceptation des technologies, l'appropriation des outils de gestion, la genèse instrumentale, la sociologie des organisations et le management public.

Nous avons interrogé des sources francophones et internationales afin de tenir compte de la double inscription de notre sujet. Les bases et plateformes mobilisées sont les suivantes : Google Scholar, Cairn.info, HAL-SHS, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online, OpenEdition Journals et Persée. Google Scholar a été utilisé comme outil de repérage transversal et de recherche par rebond bibliographique. Cairn.info, OpenEdition, Persée et HAL-SHS ont permis d'identifier les travaux francophones en sciences de gestion, sociologie des organisations et management public. ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library et Taylor & Francis Online ont été mobilisées pour accéder à la littérature internationale sur les systèmes d'information, la digital government transformation, l'appropriation technologique et le management public.

Tableau 1. Protocole de recherche documentaire

Élément méthodologique	Choix retenu dans notre revue
Objet de la revue	Comprendre le passage du déploiement technique des outils de gestion numériques à leur appropriation effective dans les collectivités territoriales
Type de revue	Revue narrative structurée, retenue pour articuler des courants théoriques dispersés et construire une grille de lecture intégratrice.
Période principale	2010-2024, avec intégration de références fondatrices antérieures lorsque leur apport théorique reste structurant.
Bases et plateformes consultées	Google Scholar, Cairn.info, HAL-SHS, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online, OpenEdition Journals et Persée
Langues retenues	Français et anglais.
Champs d'interrogation	Titre, résumé et mots-clés lorsque la base le permet ; recherche en texte intégral pour Google Scholar, Cairn.info, OpenEdition et HAL-SHS lorsque cela était nécessaire.
Logique de sélection	Échantillonnage raisonné, sélection par pertinence conceptuelle, pertinence contextuelle et profondeur analytique.
Corpus final	42 références citées et codées dans notre grille d'analyse.

Source : élaboré par nos soins.

Les chaînes de recherche ont été construites en français et en anglais. Nous avons combiné les notions de transformation digitale, d'outils de gestion, d'appropriation, d'usage, d'adoption, de collectivités territoriales et de management public. Les équations suivantes ont servi de base au repérage documentaire. Elles ont été adaptées selon les contraintes propres à chaque base consultée.

Tableau 2. Chaînes de recherche mobilisées

Axe de recherche	Équations de recherche utilisées
Transformation digitale et collectivités territoriales	("transformation digitale" OR "transformation numérique" OR "digital transformation" OR "digitalization") AND ("collectivités territoriales" OR "administrations locales" OR "local authorities" OR "local government" OR municipalities)
Appropriation, usage et adoption	("appropriation" OR "adoption" OR "usage" OR "acceptation" OR "technology acceptance" OR "use of technology") AND ("outils numériques" OR "digital tools" OR "information systems")

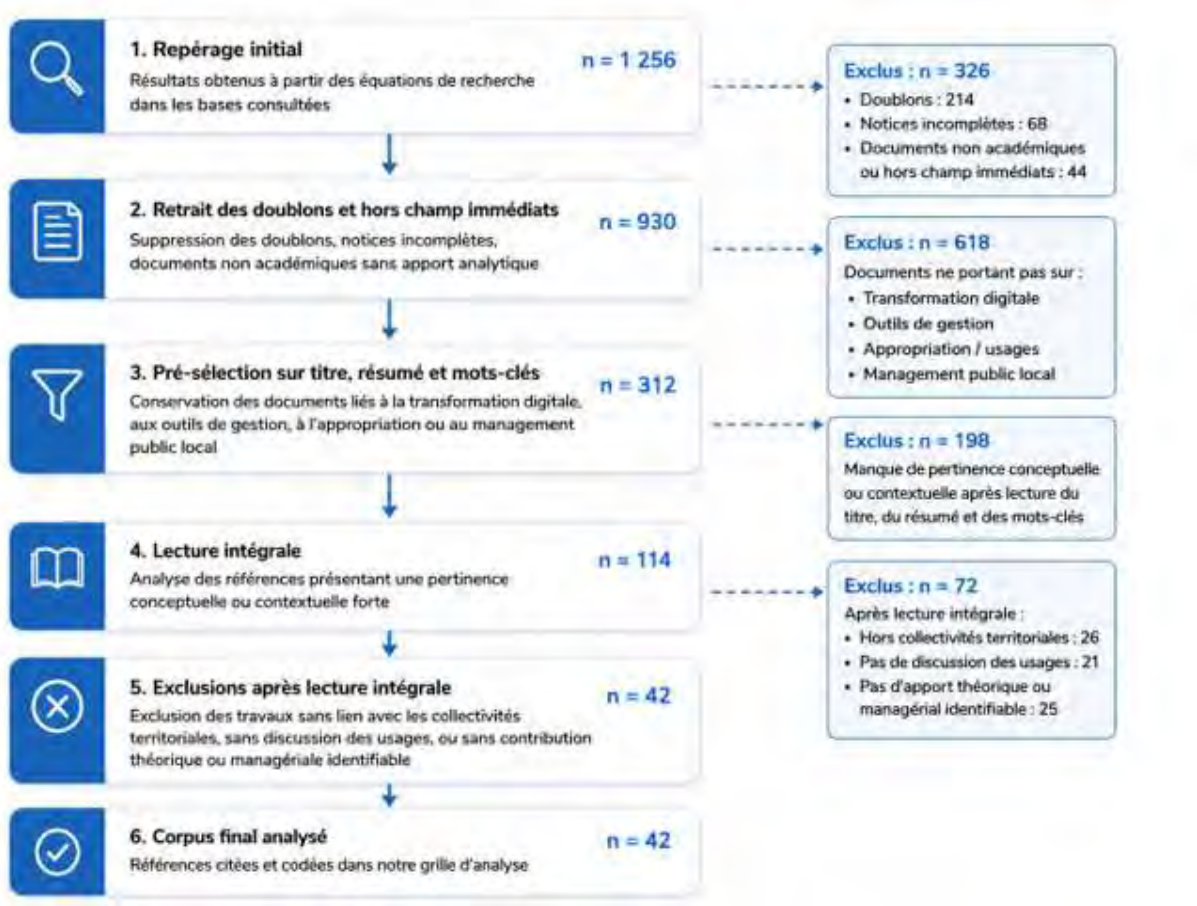
Outils de gestion numériques	(“outils de gestion” OR “management tools” OR ERP OR “progiciel de gestion intégrée” OR “tableaux de bord” OR dashboards OR “système d’information financière” OR “financial information system”)
Management public local	(“management public” OR “public management” OR “local public administration” OR “secteur public local”) AND (“digital transformation” OR “e-government” OR “e-administration”)
Appropriation instrumentale et sociotechnique	(“genèse instrumentale” OR “instrumental genesis” OR “appropriation des outils” OR “socio-technical approach” OR sociotechnique) AND (“systèmes d’information” OR “information systems”)
Données, plateformes et gouvernance numérique	(“open data” OR “gouvernance des données” OR “data governance” OR “smart city” OR “plateformes numériques” OR “digital platforms”) AND (“collectivités territoriales” OR “local authorities” OR municipalities)

Source : élaboré par nos soins

La sélection des références s’est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons procédé à un repérage large des travaux correspondant aux équations de recherche. Dans un deuxième temps, nous avons écarté les doublons, les textes hors champ et les documents purement techniques ne proposant pas d’apport conceptuel. Dans un troisième temps, nous avons analysé les titres, les résumés et, lorsque cela était nécessaire, l’introduction et la conclusion des documents présélectionnés. Dans un quatrième temps, nous avons procédé à une lecture intégrale des références les plus pertinentes. Le corpus final comprend 42 références citées et codées.

Pour éviter d’inventer des chiffres non vérifiables, il est préférable de compléter les effectifs intermédiaires à partir de votre propre fichier de recherche. Le tableau suivant peut être intégré dans l’article après avoir renseigné les nombres exacts.

Figure 1 : Digramme PRISMA 2020



Source : élaboré par nos soins

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

Nos critères d'inclusion reposent sur trois dimensions complémentaires. La première est la pertinence conceptuelle. Nous avons retenu les travaux qui éclairent directement la transformation digitale, l'adoption, l'usage, l'appropriation, les outils de gestion ou le management public. La deuxième est la pertinence contextuelle. Nous avons privilégié les recherches portant sur les collectivités territoriales, les administrations locales, les organisations publiques ou les contextes transférables au secteur public local. La troisième est la profondeur analytique. Nous avons retenu les références capables d'expliquer un mécanisme, de proposer un cadre théorique, d'identifier des déterminants ou de discuter les conditions de réussite ou d'échec de l'appropriation.

À l'inverse, nous avons exclu les documents purement techniques, les textes non académiques sans apport analytique, les études portant sur la digitalisation sans discussion des usages, les travaux sans lien avec les outils de gestion ou l'action publique locale, ainsi que les références redondantes qui n'ajoutaient pas de contribution substantielle à la synthèse.

Afin de réduire la subjectivité liée au filtrage manuel, nous avons traduit la distinction entre pertinence contextuelle et profondeur analytique en critères observables. Chaque référence a été classée selon son ancrage contextuel et son apport analytique. Les travaux centrés explicitement sur les collectivités territoriales ont été considérés comme fortement pertinents sur le plan contextuel. Les travaux portant plus largement sur le secteur public ont été retenus lorsqu'ils permettaient une transposition argumentée au niveau local. Les références issues du secteur privé ont été conservées uniquement lorsqu'elles apportaient un cadre théorique structurant, par exemple sur l'acceptation des technologies, la genèse instrumentale ou l'appropriation des outils de gestion.

4. Résultats et discussion

4.1. Du déploiement technique à l'appropriation effective

Notre première synthèse montre que la transformation digitale ne produit pas automatiquement l'appropriation des outils de gestion. Dans les collectivités territoriales, un outil peut être installé, financé et officiellement intégré au système d'information sans pour autant modifier les pratiques quotidiennes des agents. L'écart entre déploiement et appropriation constitue donc un point central de la littérature.

Les approches adoptionnistes, notamment le TAM de Davis (1989) et l'UTAUT de Venkatesh et al. (2003), expliquent utilement les conditions initiales de l'usage. Elles mettent en avant l'utilité perçue, la facilité d'usage, l'influence sociale et les conditions facilitatrices. Le modèle de Rabardel (1995) Cairn.info (2003) complète cette lecture en insistant sur la qualité du système, la qualité de l'information, la qualité du service et la satisfaction des utilisateurs. Ces cadres permettent de comprendre pourquoi un agent accepte ou refuse d'utiliser un outil numérique au moment de son introduction.

Cependant, notre analyse montre que ces approches restent insuffisantes pour comprendre ce qui se passe après l'adoption déclarée. Dans le secteur public local, l'enjeu ne se limite pas à savoir si l'outil est utilisé. Il faut comprendre comment il est utilisé, par qui, dans quelles routines, avec quels ajustements et avec quels effets sur le travail réel. C'est ici que les approches de Rabardel (1995), De Vaujany (2006) et Grimand (2012) deviennent centrales. Elles permettent de passer d'une logique d'acceptation à une logique d'appropriation. L'outil n'est plus seulement un artefact technique. Il devient progressivement un instrument lorsque les agents lui donnent du sens, construisent des schèmes d'usage, l'adaptent à leurs contraintes et l'intègrent dans leur activité.

Dans les collectivités territoriales, ce passage de l'artefact à l'instrument est particulièrement important. Les agents ne travaillent pas dans un environnement neutre. Ils agissent dans des cadres administratifs contraints, avec des règles juridiques, des obligations de service public,

des attentes citoyennes, des arbitrages politiques et des ressources souvent limitées. Un usage partiel, un contournement ou une résistance ne doivent donc pas être interprétés uniquement comme un échec. Ils peuvent aussi révéler une tentative d'adapter l'outil à la réalité du terrain. Idée de synthèse. Notre revue montre que l'appropriation ne correspond pas à une simple utilisation de l'outil. Elle désigne un processus progressif par lequel les agents transforment un dispositif numérique en support réel de leur action professionnelle.

4.2. Un modèle intégrateur de l'appropriation dans les collectivités territoriales

Les cadres théoriques mobilisés dans la littérature ne doivent pas être seulement juxtaposés. Ils peuvent être articulés dans un modèle intégrateur qui explique pourquoi la transformation digitale conduit parfois à une appropriation effective et parfois à un usage limité, symbolique ou défensif.

Notre modèle repose sur cinq niveaux complémentaires. Le premier niveau est technique. Il renvoie à l'ergonomie, à la fiabilité du système, à l'interopérabilité, à la sécurité, à la qualité des données et à l'adéquation fonctionnelle de l'outil. Ce niveau rejoint les apports de DeLone et McLean (2003), car un outil peu fiable ou mal intégré réduit fortement les chances d'appropriation.

Le deuxième niveau est individuel. Il concerne l'utilité perçue, la facilité d'usage, la confiance dans l'outil, les compétences numériques et l'expérience antérieure des agents. Ce niveau prolonge les modèles TAM et UTAUT. Il explique l'intention initiale d'usage, mais il ne suffit pas à expliquer la transformation durable des pratiques.

Le troisième niveau est organisationnel. Il porte sur la formation, l'accompagnement, la disponibilité des ressources, la coordination entre services, le leadership, la capacité d'absorption et la cohérence du projet numérique avec les besoins métiers. À ce niveau, l'appropriation dépend de la capacité de la collectivité à apprendre, à ajuster ses routines et à soutenir les agents dans le temps.

Le quatrième niveau est sociopolitique. Il concerne les jeux d'acteurs, les rapports de pouvoir, la légitimité du projet, la perception du contrôle, les résistances et la capacité des cadres à traduire l'outil dans le langage des métiers. Les outils de gestion numériques peuvent être perçus comme des appuis à la décision, mais aussi comme des instruments de surveillance ou de normalisation excessive.

Le cinquième niveau est instrumental. Il correspond au moment où l'outil devient réellement un instrument de travail. L'appropriation se manifeste alors par des usages stabilisés, des ajustements locaux, des routines nouvelles, des apprentissages collectifs et parfois des détournements productifs.

Tableau 3. Modèle intégrateur de l'appropriation des outils de gestion numériques

Niveau d'analyse	Cadres théoriques mobilisés	Question centrale	Effet attendu sur l'appropriation
Technique	DeLone et McLean	L'outil est-il fiable, utile, interopérable et adapté aux besoins métiers	Il crée les conditions matérielles de l'usage
Individuel	TAM, UTAUT	Les agents perçoivent-ils l'outil comme utile, simple et compatible avec leur travail	Il favorise ou freine l'intention initiale d'usage
Organisationnel	Capacité d'absorption, conduite du changement	La collectivité soutient-elle l'apprentissage, la formation et l'ajustement des routines	Il transforme l'usage ponctuel en usage durable
Sociopolitique	Sociologie des organisations, Nouveau Management Public	L'outil est-il perçu comme légitime, contrôlant, utile ou imposé	Il explique les résistances, les négociations et les contournements
Instrumental	Rabardel, De Vaujany, Grimand	L'artefact devient-il un instrument intégré à l'activité réelle	Il révèle l'appropriation effective

Source. Élaboré par nos soins.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

Ce modèle permet de dépasser l'opposition classique entre succès et échec. Un outil peut être techniquement réussi mais organisationnellement peu approprié. À l'inverse, un outil imparfait peut devenir utile lorsque les agents l'adaptent à leurs pratiques. L'appropriation dépend donc de l'alignement entre la qualité technique, les compétences des agents, l'organisation du travail, la légitimité managériale et la construction progressive des usages.
Idée de synthèse. Nous retenons que l'appropriation est une dynamique située. Elle apparaît lorsque les conditions techniques, humaines, organisationnelles, sociopolitiques et instrumentales se renforcent mutuellement.

4.3. Typologie analytique des outils de gestion numériques

La littérature évoque de nombreux outils numériques utilisés par les collectivités territoriales. Une présentation uniquement cumulative ne permet toutefois pas de comprendre leurs effets différenciés. Nous proposons donc de les classer selon trois critères. Le premier est leur finalité de gestion. Le deuxième est leur degré de structuration des usages. Le troisième est leur potentiel de transformation organisationnelle.

Tableau 4. Typologie analytique des outils de gestion numériques dans les collectivités territoriales

Famille d'outils	Exemples	Finalité de gestion	Degré de structuration des usages	Potentiel de transformation	Enjeu principal d'appropriation
Outils de gestion des ressources	Systèmes financiers, ERP, paie, RH, comptabilité analytique	Fiabiliser les processus internes, renforcer le contrôle et sécuriser les flux	Fort	Moyen à fort	Aligner les procédures numériques avec les routines métiers et les obligations réglementaires
Outils de pilotage et de décision	Tableaux de bord, indicateurs, BI, SIG, cartographie décisionnelle	Soutenir l'arbitrage, le reporting, la planification et la décision territoriale	Moyen à fort	Fort	Éviter une logique de reporting formel déconnectée du travail réel
Outils de relation aux usagers	Portails citoyens, téléservices, plateformes de suivi des demandes	Améliorer l'accessibilité, la transparence et la qualité du service public	Moyen	Fort	Concilier efficacité administrative, inclusion numérique et confiance citoyenne
Outils collaboratifs	Gestion documentaire, workflow, messagerie collaborative, visioconférence	Fluidifier la coordination, le partage d'information et le travail interservices	Faible à moyen	Moyen	Transformer les pratiques de coopération sans accroître la surcharge informationnelle
Outils de gouvernance des données	Open data, entrepôts de données, data analytics, IA publique	Valoriser les données pour la décision, la transparence et l'innovation publique	Variable	Très fort	Garantir la qualité, la protection, l'éthique, l'explicabilité et les compétences d'usage

Source. Élaboré par nos soins.

Cette typologie montre que tous les outils numériques ne posent pas les mêmes problèmes d'appropriation. Les ERP et les systèmes financiers imposent souvent une forte standardisation. Ils peuvent améliorer le contrôle interne, mais ils peuvent aussi être vécus comme rigides lorsque les procédures numériques ne correspondent pas aux pratiques des services. Les tableaux de bord et les SIG peuvent soutenir la décision territoriale, mais ils risquent de produire un reporting formel si les indicateurs sont éloignés des réalités opérationnelles. Les plateformes d'e-administration transforment la relation avec l'usager, mais elles peuvent renforcer l'exclusion des publics éloignés du numérique. Les outils collaboratifs ouvrent des possibilités de coordination, mais leur effet dépend fortement des habitudes de coopération entre services. Enfin, l'open data et l'intelligence artificielle publique ont un potentiel stratégique élevé, mais leur appropriation exige une gouvernance rigoureuse des données.
Idée de synthèse. Notre typologie montre que l'appropriation dépend à la fois de la nature de l'outil, de sa finalité de gestion, de la marge laissée aux utilisateurs et du niveau de

transformation organisationnelle qu'il implique.

4.4. Déterminants, tensions et résultats contrastés de la littérature

La littérature converge sur plusieurs déterminants de l'appropriation. Les compétences numériques, la formation, l'ergonomie, l'interopérabilité, la qualité des données, le leadership, la participation des utilisateurs et l'accompagnement du changement apparaissent comme des facteurs récurrents. Toutefois, les études ne leur accordent pas toujours le même poids. Cette divergence est importante, car elle montre que l'appropriation ne dépend pas d'une recette unique.

Dans les grandes collectivités, les enjeux portent souvent sur la coordination de systèmes complexes, la gouvernance des données, la cybersécurité, l'interopérabilité et la cohérence entre directions métiers. Dans les petites et moyennes collectivités, les difficultés relèvent davantage du manque de compétences spécialisées, de la dépendance aux prestataires, du coût de maintenance et de la faible disponibilité des agents pour participer aux projets numériques. Dans les contextes institutionnels contraints, notamment dans les pays du Sud, l'appropriation dépend aussi du soutien de l'État, de la mutualisation des ressources, de la qualité des infrastructures et de la capacité à adapter les outils aux réalités administratives locales.

Les résultats de la littérature sont également traversés par plusieurs tensions. La première tension oppose efficacité administrative et inclusion numérique. La dématérialisation peut améliorer l'accès aux services pour certains usagers, mais elle peut aussi exclure les citoyens éloignés du numérique. La deuxième tension oppose contrôle et apprentissage. Les tableaux de bord peuvent soutenir le dialogue de gestion, mais ils peuvent aussi être perçus comme des instruments de surveillance. La troisième tension oppose standardisation et adaptation locale. Les logiciels mutualisés réduisent les coûts, mais ils peuvent entrer en conflit avec la diversité des métiers territoriaux. La quatrième tension oppose innovation et sécurité. L'open data et l'intelligence artificielle publique ouvrent de nouvelles possibilités de pilotage, mais elles exigent une gouvernance éthique, juridique et technique plus robuste.

Tableau 5. Convergences, divergences et zones d'incertitude dans la littérature

Dimension analysée	Résultats convergents	Résultats divergents ou discutés	Zone d'incertitude
Compétences et formation	Les compétences numériques sont indispensables à l'usage effectif	La formation technique seule est insuffisante si elle n'est pas reliée aux métiers	Comment mesurer durablement l'apprentissage organisationnel
Leadership et accompagnement	Le soutien managérial facilite l'appropriation	Un leadership trop descendant peut produire des résistances	Quel équilibre entre pilotage centralisé et autonomie des services
Qualité technique	L'ergonomie, la fiabilité et l'interopérabilité favorisent l'usage	Un outil techniquement performant peut rester peu utilisé s'il manque de légitimité	Comment relier qualité technique et transformation réelle des pratiques
Outils de performance	Les indicateurs peuvent améliorer le pilotage	Ils peuvent aussi être vécus comme des outils de contrôle ou de reporting formel	Comment concevoir des indicateurs utiles aux métiers et non seulement aux décideurs
Données et IA publique	Les données renforcent le potentiel de décision et de transparence	Elles posent des problèmes d'éthique, de protection, de biais et d'explicabilité	Comment gouverner les usages avancés de la donnée dans les collectivités peu équipées
Contextes territoriaux	Les ressources et la maturité numérique influencent fortement l'appropriation	Les résultats observés dans les pays avancés sont difficilement transférables aux pays du Sud	Comment adapter les modèles d'appropriation aux collectivités à ressources limitées

Source. Élaboré par nos soins.

Ces tensions montrent que les résultats de la littérature ne sont pas uniquement convergents. Les facteurs techniques sont nécessaires, mais ils ne garantissent pas l'appropriation. Les facteurs humains sont décisifs, mais ils dépendent des ressources disponibles. Les facteurs

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

organisationnels structurent les usages, mais ils sont eux-mêmes influencés par les contraintes politiques, réglementaires et budgétaires. L'appropriation doit donc être comprise comme une capacité organisationnelle située.
Idée de synthèse. Cette partie montre que l'appropriation ne dépend pas d'un facteur isolé. Elle résulte d'un équilibre instable entre qualité technique, capacités organisationnelles, légitimité managériale, contexte territorial et apprentissage collectif.

4.5. Discussion critique : Ce que la littérature explique encore insuffisamment

Notre revue permet de consolider plusieurs acquis, mais elle met aussi en évidence des zones encore peu stabilisées. Premièrement, les travaux existants expliquent mieux l'adoption initiale que l'évolution des usages dans le temps. Or l'appropriation est rarement immédiate. Elle se construit par essais, ajustements, apprentissages et parfois conflits.
Deuxièmement, les études disponibles analysent souvent les outils numériques à partir d'un seul niveau d'observation. Certaines se concentrent sur l'utilisateur, d'autres sur l'organisation, d'autres encore sur la technologie. Peu de recherches articulent simultanément les niveaux individuel, technique, organisationnel, sociopolitique et instrumental.
Troisièmement, la littérature reste marquée par un biais contextuel. Les travaux portant sur les administrations bien dotées sont plus nombreux que ceux consacrés aux collectivités à ressources limitées. Cette situation réduit la transférabilité des conclusions vers les contextes maghrébins, africains ou plus généralement les pays du Sud.
Quatrièmement, les indicateurs d'appropriation restent insuffisamment stabilisés. Les études mesurent souvent le taux d'équipement, le taux de connexion ou la satisfaction déclarée. Ces indicateurs sont utiles, mais ils ne permettent pas toujours de savoir si l'outil a réellement transformé les pratiques, les décisions, la coordination ou la qualité du service rendu.
Cette discussion critique ne remet pas en cause l'intérêt des cadres théoriques mobilisés. Elle montre plutôt la nécessité de les combiner. Les modèles d'acceptation aident à comprendre l'entrée dans l'usage. Les modèles de succès des systèmes d'information aident à évaluer la qualité du dispositif. Les approches sociotechniques expliquent les ajustements entre outil et organisation. La théorie instrumentale permet de comprendre la transformation de l'artefact en instrument. Le management public rappelle enfin que les outils numériques sont toujours inscrits dans des missions, des contraintes et des valeurs propres au secteur public local.
Idée de synthèse. La littérature offre des bases solides, mais elle reste encore insuffisante pour mesurer l'appropriation dans la durée, comparer les contextes territoriaux et expliquer les usages réels dans les collectivités à ressources limitées.

4.6. Axes managériaux pour renforcer l'appropriation

Notre revue conduit à formaliser cinq axes managériaux. Ces axes ne doivent pas être compris comme des recommandations générales ou abstraites. Ils traduisent les conditions concrètes qui permettent à une collectivité de passer d'une logique d'équipement à une logique d'usage réel.
Le premier axe est la co-conception. Les agents, les cadres intermédiaires et, lorsque cela est pertinent, les usagers doivent être associés au diagnostic, au choix des fonctionnalités et aux phases de test. Cette démarche réduit le risque d'un outil imposé sans lien avec les besoins métiers.
Le deuxième axe est la formation située. La formation ne doit pas se limiter à une initiation technique. Elle doit montrer comment l'outil modifie les procédures, les responsabilités, les indicateurs, les relations entre services et la qualité du service rendu.
Le troisième axe est la gouvernance des données et des projets numériques. Les collectivités doivent clarifier les responsabilités liées à la qualité des données, à la sécurité, à la protection des informations, aux droits d'accès, à la maintenance et à l'évaluation des usages.

Le quatrième axe est le pilotage par les usages. Le succès d'un projet numérique ne doit pas être évalué uniquement à partir du budget consommé, du calendrier respecté ou du nombre de licences installées. Il doit être apprécié à partir des usages effectifs, de l'autonomie des agents, de la réduction des délais, de la qualité de service et de l'apprentissage organisationnel.
Le cinquième axe est l'inclusion numérique. Une collectivité ne peut pas considérer la dématérialisation comme réussie si elle améliore l'efficacité interne tout en éloignant une partie des agents ou des citoyens. L'appropriation suppose donc des dispositifs d'accompagnement, des alternatives accessibles et une attention particulière aux publics vulnérables.

Tableau 6. Axes managériaux pour soutenir l'appropriation

Axe managérial	Action prioritaire	Indicateur de suivi possible
Co-conception	Associer les agents, les cadres et les usagers aux diagnostics et aux tests avant généralisation	Nombre d'ateliers métiers, taux de corrections intégrées, satisfaction des utilisateurs pilotes
Formation située	Développer des formations par métier, du mentorat interne et des communautés de pratique	Taux de participation, progression des compétences, autonomie d'usage après déploiement
Gouvernance des données	Clarifier les responsabilités relatives à la qualité, à la sécurité, à l'interopérabilité et à la protection des données	Taux de données qualifiées, incidents de sécurité, conformité aux règles de protection
Pilotage par les usages	Évaluer les usages réels et les bénéfices produits plutôt que le seul niveau d'équipement	Taux d'usage actif, fréquence de consultation, réduction des délais, amélioration perçue du service
Inclusion numérique	Maintenir des alternatives accompagnées pour les agents et les citoyens éloignés du numérique	Nombre d'accompagnements, taux de demandes non dématérialisées traitées, satisfaction des publics vulnérables

Source. Élaboré par nos soins.

Ces axes sont particulièrement importants dans les collectivités qui disposent de ressources limitées. Dans ces contextes, l'appropriation ne peut pas reposer uniquement sur l'achat d'outils. Elle suppose une mutualisation des compétences, un soutien institutionnel, une adaptation des solutions aux contraintes locales et une gouvernance progressive des usages.
Idée de synthèse. Nos résultats invitent les collectivités territoriales à piloter la transformation digitale non par le niveau d'équipement, mais par la qualité des usages, l'apprentissage collectif et la valeur produite pour les agents et les citoyens.
Formulation courte pour la fiche de suivi
R4.1 à R4.8 prises en considération. Nous avons restructuré la section Résultats et discussion en sous-sections analytiques distinctes, chacune conclue par une idée de synthèse. Nous avons articulé les cadres TAM, UTAUT, DeLone et McLean, Rabardel, De Vaujany, Grimand et le Nouveau Management Public dans un modèle intégrateur. Nous avons renforcé le passage de l'artefact à l'instrument en montrant son apport pour comprendre les usages réels, les détournements, les résistances et les réinterprétations. Nous avons remplacé l'énumération des outils par une typologie analytique fondée sur la finalité de gestion, le degré de structuration des usages et le potentiel de transformation organisationnelle. Nous avons ajouté une discussion des convergences, divergences et zones d'incertitude de la littérature. Les limites détaillées seront traitées séparément dans la section consacrée aux limites et à l'agenda de recherche. Les recommandations ont été formalisées en axes managériaux explicites. Enfin, le texte a été condensé afin de réduire les répétitions et de renforcer la force argumentative de la discussion.

5. Limites et agenda de recherche

La première limite tient au format de la revue. Une revue narrative permet de relier des corpus dispersés et de construire une interprétation théorique, mais elle ne garantit pas l'exhaustivité d'une revue systématique. Les critères de sélection ont été explicités afin de renforcer la

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

transparence, mais le corpus reste dépendant d'un jugement analytique des auteurs. Les recherches futures pourraient compléter cette revue par une scoping review ou une revue systématique centrée sur les collectivités territoriales, afin de cartographier plus précisément les méthodes, terrains et variables mobilisées.

La deuxième limite concerne l'absence de validation empirique. Le cadre proposé repose sur une synthèse de la littérature et doit être confronté à des données de terrain. Des études de cas longitudinales permettraient de suivre le passage de l'artefact à l'instrument au fil du temps. Des enquêtes comparatives permettraient de mesurer le rôle de la taille de la collectivité, des ressources numériques, du leadership, de la gouvernance des données et du degré de participation des agents. Des approches mixtes pourraient combiner analyse documentaire, entretiens, observation des usages et exploitation de traces numériques.

La troisième limite concerne le périmètre géographique. La littérature disponible demeure dominée par les contextes européens et nord-américains. Les collectivités des pays du Sud, notamment au Maghreb, méritent une attention spécifique. Les recherches futures devraient analyser comment les contraintes budgétaires, les réformes territoriales, les capacités administratives, les inégalités numériques et les politiques nationales de numérisation influencent l'appropriation des outils de gestion. Dans le cas marocain, un agenda de recherche pourrait comparer plusieurs collectivités selon leur taille, leur maturité numérique, leur gouvernance des données et leurs pratiques d'accompagnement du changement.

L'agenda de recherche peut être hiérarchisé en quatre directions. La première est empirique, afin de tester le cadre intégrateur proposé. La deuxième est comparative, afin de distinguer les configurations territoriales et nationales. La troisième est longitudinale, afin de saisir les trajectoires d'appropriation dans le temps. La quatrième est managériale, afin de construire des indicateurs robustes d'usage, de qualité de service, d'apprentissage et d'inclusion numérique.

6. Conclusion

Notre revue narrative a étudié le passage du déploiement technique des outils de gestion numériques à leur appropriation effective dans les collectivités territoriales. À partir d'un corpus de 42 références, couvrant principalement la période 2010-2024 et complété par des travaux fondateurs, nous montrons que la transformation digitale ne peut pas être réduite à l'équipement des administrations locales. Elle devient réellement transformatrice lorsque les outils numériques sont compris, ajustés, discutés et intégrés par les agents dans leurs routines professionnelles. Cette idée prolonge le fil directeur de notre article. Une collectivité peut être équipée sans être transformée, tandis qu'un outil imparfait peut produire de la valeur lorsqu'il devient un instrument reconnu de l'action collective.

Notre revue permet d'établir trois résultats principaux. Le premier concerne les déterminants de l'appropriation. Les facteurs techniques, comme l'ergonomie, la fiabilité, l'interopérabilité et la qualité des données, créent des conditions nécessaires, mais ils ne suffisent pas. Ils doivent être soutenus par des facteurs organisationnels, tels que la formation, l'accompagnement, le leadership, la coordination entre services et la capacité d'apprentissage. Ils dépendent aussi de facteurs sociopolitiques, notamment la légitimité du projet, les jeux d'acteurs, les tensions entre contrôle et autonomie et la perception de l'utilité publique de l'outil. Le deuxième résultat concerne la diversité des outils. Les ERP, les systèmes financiers, les tableaux de bord, les SIG, les plateformes usagers, les outils collaboratifs, l'open data et l'intelligence artificielle publique ne produisent pas les mêmes effets. Leur appropriation varie selon leur finalité de gestion, leur degré de structuration des usages et leur potentiel de transformation organisationnelle. Le troisième résultat concerne le statut même de l'usage. L'adoption déclarée ne suffit pas à prouver l'appropriation. Les usages partiels, les ajustements, les détournements et les

résistances constituent des signaux importants pour comprendre la manière dont l'outil rencontre le travail réel.

Sur le plan théorique, notre contribution consiste à articuler les modèles d'adoption technologique, les modèles de succès des systèmes d'information, la théorie instrumentale, la sociologie des organisations et les travaux en management public. Cette articulation permet de dépasser une lecture linéaire de la transformation digitale. Le passage de l'artefact à l'instrument montre que l'outil numérique ne transforme pas l'organisation par sa seule présence. Il devient transformateur lorsqu'il est relié à des compétences, à des routines, à des règles de gestion, à des marges d'autonomie et à des apprentissages collectifs. Sur le plan méthodologique, notre contribution réside dans la formalisation d'une revue narrative structurée par des critères explicites de sélection, une grille de codage et une typologie des outils. Sur le plan managérial, notre apport consiste à traduire les résultats de la littérature en axes d'action directement mobilisables par les collectivités territoriales.

Les perspectives de recherche peuvent être hiérarchisées en quatre directions. La première est empirique. Elle consiste à tester le cadre intégrateur proposé à partir d'études de cas conduites dans des collectivités de tailles différentes. La deuxième est comparative. Elle invite à comparer des contextes nationaux, des niveaux de maturité numérique et des modèles de gouvernance territoriale. La troisième est longitudinale. Elle vise à suivre les usages dans le temps afin de comprendre comment l'appropriation évolue après le déploiement initial, entre apprentissage, stabilisation, fatigue organisationnelle ou réinterprétation des outils. La quatrième est contextuelle. Elle apparaît particulièrement importante pour les pays du Sud, les collectivités à ressources limitées et les environnements institutionnels contraints, où les compétences numériques, les infrastructures, les budgets et la dépendance aux prestataires pèsent fortement sur les capacités d'appropriation. Le cas marocain constitue, à cet égard, un terrain pertinent pour analyser la manière dont les stratégies nationales de numérisation se traduisent dans les pratiques territoriales.

Pour les décideurs territoriaux, nos résultats invitent à piloter la transformation digitale autrement. Il ne suffit pas de financer des plateformes, de généraliser des logiciels ou de mesurer le nombre de services dématérialisés. Il faut associer les agents dès la conception, former par métier, accompagner les cadres intermédiaires, clarifier la gouvernance des données, évaluer les usages réels et préserver des dispositifs d'inclusion pour les citoyens éloignés du numérique. Les collectivités gagnent aussi à construire des indicateurs d'appropriation portant sur la fréquence d'usage, l'autonomie des agents, la qualité des données, la réduction des délais, la coopération entre services et la satisfaction des usagers. La transformation digitale peut alors devenir un projet organisationnel et humain, ancré dans les pratiques, au service d'une action publique locale plus efficace, plus transparente et plus inclusive.

Références

(1). Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology, 22*(1), 3-21. DOI : 10.1080/10630732.2014.942092

(2). Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.

(3). Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2018). *Conduite du changement : concepts-clés*. Dunod.

(4). Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology, 1*(3), 311-320. DOI : 10.1037/1089-2680.1.3.311

(5). Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

(6). Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems, 21*(2), 103-124. DOI : 10.1016/j.jsis.2012.05.001
(7). Boitier, M. (2002). L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit, 8*(2), 5-28.
(8). Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Presses Universitaires de France.
(9). Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes. *Revue Française de Gestion, 36*(204), 107-124.
(10). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. DOI : 10.2307/2393553
(11). Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. *Government Information Quarterly, 36*(4), Article 101409. DOI : 10.1016/j.giq.2019.101409
(12). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
(13). Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340. DOI : 10.2307/249008
(14). De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir, 9*(3), 109-126. DOI : 10.3917/mav.009.0109
(15). DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems, 19*(4), 9-30. DOI : 10.1080/07421222.2003.11045748
(16). Dreveton, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit, 14*(2), 125-153. DOI : 10.3917/cca.142.0125
(17). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467-494. DOI : 10.1093/jopart/mui057
(18). Fischer et al. (2021) proposent une revue systématique sur l'impact de la digitalisation dans le secteur public et soulignent que les recherches restent souvent centrées sur les services aux citoyens, au détriment des effets internes sur l'administration. Haug et al. (2024) identifient 164 études sur le changement public induit par le numérique et formalisent un agenda de recherche sur les moteurs, processus et effets de ces transformations. Wirtz et al. (2021) proposent un agenda de recherche sur l'IA dans le secteur public, utile pour renforcer la partie relative à l'IA publique. Enfin, Frandell et Feeney (2022) peuvent être mobilisés pour traiter la cybersécurité dans les gouvernements locaux sous un angle sociotechnique.
(19). Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review. *dms – der moderne staat, 14*(1), 1-21. DOI : 10.3224/dms.v14i1.13
(20). Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 14*(1), 3-23. DOI : 10.3224/dms.v14i1.13.
(21). Frandell, A., & Feeney, M. K. (2022). Cybersecurity threats in local government: A sociotechnical perspective. *The American Review of Public Administration, 52*(8), 558-572. DOI : 10.1177/02750740221125432

(22). Frandell, A., & Feeney, M. K. (2022). Cybersecurity threats in local government: A sociotechnical perspective. *The American Review of Public Administration, 52*(8), 558-572. DOI : 10.1177/02750740221125432.
(23). 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. DOI : 10.1080/14719037.2017.1327181
(24). 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), Article 101487. DOI : 10.1016/j.giq.2020.101487
(25). Granjon, F. (2009). Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'informatique connectée. *Les Cahiers du numérique, 5*(1), 19-44.
(26). Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir, 54*(4), 237-257. DOI : 10.3917/mav.054.0237
(27). Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Economica.
(28). 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. DOI : 10.1080/14719037.2023.2234917
(29). 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. DOI : 10.1080/14719037.2023.2234917.
(30). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3-19. DOI : 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
(31). Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly, 32*(3), 221-236. DOI : 10.1016/j.giq.2015.07.001
(32). Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly, 37*(3), Article 101493. DOI : 10.1016/j.giq.2020.101493
(33). Klievink, B., Romijn, B.-J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2017). Big data in the public sector: Uncertainties and readiness. *Information Systems Frontiers, 19*(2), 267-283. DOI : 10.1007/s10796-016-9686-2
(34). Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance* (3e éd.). Éditions d'Organisation.
(35). Marchand, M. (2015). La capacité d'absorption : un état de l'art. *Management International, 19*(2), 15-33.
(36). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), Article 101385. DOI : 10.1016/j.giq.2019.06.002
(37). Moisdon, J.-C. (dir.). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan.
(38). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
(39). Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.
(40). Références à ajouter seulement si elles sont citées :
(41). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339. DOI : 10.1016/j.jbusres.2019.07.039

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 07 (2026), pp. 452-470.
© Authors: CC BY-NC-ND

(42). 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*, Article 102356. DOI : 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356

(43). Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356-367. DOI : 10.1177/1534484305278283

(44). van Deursen, A. J. A. M., & van Dijk, J. A. G. M. (2019). The first-level digital divide shifts from inequalities in physical access to inequalities in material access. *New Media & Society, 21*(2), 354-375. DOI : 10.1177/1461444818797082

(45). Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478. DOI : 10.2307/30036540

(46). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144. DOI : 10.1016/j.jsis.2019.01.003

(47). vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2015). Standing on the shoulders of giants: Challenges and recommendations of literature search in information systems research. *Communications of the Association for Information Systems, 37*, 205-224. DOI : 10.17705/1CAIS.03709

(48). Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly, 26*(2), xiii-xxiii.

(49). Wirtz, B. W., Langer, P. F., & Fenner, C. (2021). Artificial intelligence in the public sector—A research agenda. *International Journal of Public Administration, 44*(13), 1103-1128. DOI : 10.1080/01900692.2021.1947319

(50). Wirtz, B. W., Langer, P. F., & Fenner, C. (2021). Artificial intelligence in the public sector: A research agenda. *International Journal of Public Administration, 44*(13), 1103-1128. DOI : 10.1080/01900692.2021.1947319.

(51). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration, 42*(7), 596-615. DOI : 10.1080/01900692.2018.1498103

(52). Zuiderwijk, A., Chen, Y.-C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly, 38*(3), Article 101577. DOI : 10.1016/j.giq.2021.101577