

La RBV, une théorie sous-estimée dans la recherche sur la transformation digitale et ses effets sur la performance de l'administration publique

RBV, an underestimated theory in research on digital transformation and its effects on public administration's performance

JABER Merieme

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations
Maroc

Merieme.jaber@gmail.com

CHIHAB Naima

Enseignante chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations
Maroc

chihabnaima@gmail.com

JAMAL Youssef

Directeur de Laboratoire

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohamedia
Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en économie, management, finance et stratégies des organisations
Maroc

prof.youssefjamal@gmail.com

Date de soumission : 21/12/2022

Date d'acceptation : 18/01/2023

Pour citer cet article :

JABER M. & AL. (2023). «La RBV, une théorie sous-estimée dans la recherche sur la transformation digitale et ses effets sur la performance de l'administration publique», Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 1» pp : 410 – 425.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La transformation digitale, dans sa globalité, est une thématique qui suscite beaucoup d'intérêt dans les travaux de la recherche scientifique. Plus spécifiquement, la transformation digitale de l'administration publique constitue un sujet d'actualité et d'une extrême importance, au vu du rôle central de l'administration dans la vie des citoyens et dans le tissu économique de chaque pays. Sa réforme et l'optimisation de sa performance est un débat continu. Néanmoins, nous ne pouvons que constater la rareté des travaux ayant cerné le sujet dans un cadre théorique spécifique. A travers cet article, nous essayons de rapprocher l'une des théories les plus utilisées dans les travaux relatifs à la performance des organisations, aux besoins et spécificités de la transformation digitale de l'administration publique et son effet sur sa performance. Il s'agit de la théorie de management par les ressources, en considérant la digitalisation comme ressource stratégique pouvant affecter la performance de l'administration publique.

L'objectif de notre travail est de renchérir le cadre théorique des travaux traitant de la transformation digitale et de son impact sur la performance de l'administration publique

Mots clés : Transformation digitale ; performance ; administration publique ; ressource stratégique ; théorie de management par les ressources.

Abstract

Digital transformation, in general, is a theme that arouses a lot of interest in scientific research. More specifically, the digital transformation of public administration is a topic of extreme importance, given the central role of the administration in citizens' lives and in the economic fabric of each country. Reforming the administration and optimizing its performance is an ongoing debate. Nevertheless, we can only note the lack of works having approached the subject in a specific theoretical framework. Through this article, we try to bring together one of the most used theories in scientific research regarding organizations' performance, with the needs and specifications of the digital transformation of public administration and its effect on its performance. We consider digitalization as a strategic resource that can affect the performance of public administration and we approach it through a Resource Based View.

Our work aims to enhance the theoretical framework of researches about digital transformation and its impact on the performance of public administration.

Keywords: Digital transformation, performance, public administration, strategic resource, resource based view.

Introduction

La digitalisation de l'administration publique n'est pas qu'une simple mise en ligne de ses services mais toute une restructuration de ses procédures, en éliminant les redondances administratives et en fluidifiant les processus et démarches administratives. Cela sous entend indéniablement l'optimisation de l'efficacité administrative et l'amélioration de la performance de l'administration publique.

L'objectif in-fine de cette transformation est d'améliorer la qualité du service public mais surtout de restaurer la relation entre l'administration et son usager et de conférer à l'administration un rôle actif d'accompagnement dans le développement socio-économique du pays.

La digitalisation est un sujet d'actualité auquel plusieurs chercheurs se sont intéressés dans le cadre de leurs travaux de recherche. Cependant, force est de constater la pauvreté des soubassements théoriques sur la thématique.

Dans cet article, nous essayons de pousser la réflexion et les limites théoriques pour aborder l'une des théories les plus notables en matière de stratégie, d'organisation et de management : la théorie de management par les ressources (Resource Based View).

Nous considérons que la transformation digitale est un processus technologique et informatique en premier lieu et que de ce fait, la digitalisation est une ressource TI (technologie de l'information) pouvant être abordée sous les lumières de la RBV. En fournissant un cadre théorique de référence, la transformation digitale de l'administration publique peut être abordée avec une base théorique solide. De là, nous soulevons la question centrale de notre travail : est ce que la théorie de management par les ressources peut-elle offrir un cadre théorique de base pour les travaux autour de la transformation digitale et ses effets sur la performance des administrations publiques ?

Pour répondre à cette question, nous procédons dans un premier temps par une revue de littérature sur la transformation digitale de l'administration publique, pour ensuite détailler les spécificités de la performance au niveau de ladite administration et les effets de la transformation digitale sur cette performance. Enfin, nous abordons la théorie de management par les ressources et les liens qu'elle représente avec la performance de l'administration publique et sa transformation digitale en tant que ressource stratégique.

1. Transformation digitale de l'administration publique et ses apports à l'administration : une revue de littérature

La transformation digitale de l'administration publique renvoie à l'utilisation et l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans la façon d'être et de travailler de l'administration publique. Cette transformation a des objectifs spécifiques dont :

- L'amélioration du service rendu au citoyen

Le citoyen appréhende souvent son interaction avec l'administration. Il l'estime complexe et cherche des alternatives pour simplifier les échanges (Flichy & Dagiral, 2004).

La transformation digitale vise justement à fluidifier l'accès aux services administratifs, à améliorer la qualité et les délais et à diminuer la pression au niveau des points d'accueil de l'administration (Guo, 2010).

- L'optimisation de la productivité de l'administration

La transformation digitale ambitionne d'optimiser les procédures, d'alléger les formalités et de réduire les redondances administratives qui alourdissent les processus (Guo, 2010).

- La réduction des coûts de l'administration

L'un des objectifs majeurs de la transformation digitale de l'administration publique est d'optimiser les dépenses et de réduire les coûts (Dada, 2006). Les économies sur les coûts peuvent se faire en réduisant les points d'accueil administratifs et en les remplaçant par des services à distance. Cela impliquerait également la réduction des effectifs des fonctionnaires, des frais d'archivage et des frais postaux suite à l'informatisation des dossiers, etc.

Par ailleurs, la digitalisation de l'administration publique représente d'importants avantages, dont principalement :

- La Modernisation de l'administration
- La Satisfaction du citoyen
- L'Inter-connectivité intra et inter-administrations
- Un Flux de revenus accéléré pour le gouvernement à travers les paiements en ligne
- La Préservation de l'environnement à travers l'économie sur le papier, entre autres
- Le Renforcement de la démocratie à travers l'accessibilité améliorée des services administratifs.

L'intégration des populations marginalisées, comme les personnes à besoins spécifiques, est également facilitée par la digitalisation grâce à l'accès facilité aux services et prestations de l'administration. Cela favorise le processus démocratique et la participation active de l'ensemble des citoyens dans la vie politique.

Par contre, la transformation digitale n'est pas sans inconvénients. Il s'agit d'un processus dont le coût peut s'avérer très important selon si la digitalisation est totale ou partielle et selon les spécificités techniques et les objectifs stratégiques de l'organisation digitalisée.

Aussi, les projets de digitalisations sont accompagnés impérativement par un suivi technique et une maintenance permanente au risque de se retrouver face à des bogues informatiques récurrents et qui aboutiraient à des effets opposés à ceux escomptés de la digitalisation (insatisfaction du citoyen, non livraison des services...).

Finalement, la transformation digitale administrative soulève des problèmes liés à la sécurité des données partagées en ligne, à la cyber-surveillance, à l'hyper-surveillance gouvernementale vis-à-vis des populations et à la nécessité d'adapter le cadre légal régissant les services en ligne.

2. Spécificités de la performance des administrations publiques et l'effet de la digitalisation sur cette performance

Chaque organisation a des objectifs et une vision stratégique différente. De ce fait, la performance peut avoir autant de définitions que d'organisations qui existent. Cela fait de la performance un concept difficile à définir et à étudier.

Dans leur définition du concept de la performance, Gleason et Barnum (1982) distinguent entre efficacité et efficience : la première réfère au degré d'atteinte des objectifs et la deuxième au degré d'économie sur les ressources utilisées (Gleason & Barnum, 1982).

Dans le secteur public, les travaux de Van Dooren, Bouckaert, et Halligan (2010) catégorisent la performance selon la perception de chaque organisme et s'il accorde plus d'importance aux résultats obtenus ou aux efforts fournis et actions mobilisées (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

Tableau N°1 : Quatre perceptions de la performance, selon la perspective de l'organisation

<p>Est-ce que l'organisation implique la qualité des réalisations dans sa perception de la performance ?</p> <p>Est-ce que l'organisation implique-t-elle la qualité des actions dans sa perception de la performance ?</p>	Non	Oui
Non	Performance perçue comme production et définie comme un comportement intentionnel : l'attention est centrée sur les actions du collaborateur, peu importe leur qualité et l'atteinte des résultats.	Performance perçue comme bons résultats : l'attention est centrée sur la qualité des réalisations, peu importe la qualité des actions effectuées.
Oui	Performance perçue comme compétence/capacité : l'attention est focalisée sur la qualité des actions et non sur celle des réalisations.	Performance perçue comme résultats durables : l'attention est centrée autant sur la qualité des actions que celle des réalisations

Source : Traduit et Reproduit à partir de « Performance management in the public sector (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015), p. 3.

Pour ce qui est de la relation entre la performance et la transformation digitale de l'administration publique, il est communément admis que l'un des objectifs majeurs de ladite digitalisation est d'améliorer la performance de l'administration.

Beaucoup de chercheurs évoquent l'impact positif des technologies de l'information et de la communication sur la décentralisation du pouvoir, la suppression des niveaux administratifs redondants et la promotion de la communication intra et inter-organisationnelle.

Une stratégie de transformation digitale correctement implémentée peut apporter des améliorations au niveau du fonctionnement de l'administration. La digitalisation permet de simplifier les procédures, de réduire les coûts et les niveaux hiérarchiques, de faciliter l'accès aux prestations publiques et de satisfaire les besoins des citoyens (Ghapanchi, Albadvi, & Behrouz, 2008).

La transformation digitale de l'administration améliore sa performance à travers l'optimisation des processus et des démarches administratives et l'accélération des délais des prestations administratives ((Kibsi & all (2001)) ; (Teo, Tan, & Wei, 1997)), mais aussi à travers la réduction des dépenses administratives, induite par la réduction des tailles des effectifs et des implantations territoriales des administrations ((Accenture, 2004) ; (Internal Revenue Service, 2008)).

Au-delà de la réduction des coûts, de l'optimisation des processus et de l'amélioration de la satisfaction des citoyens et de la qualité de service, la digitalisation administrative contribue au renforcement des valeurs de la démocratie, la réduction des inégalités sociales et dans l'amélioration de la compétitivité économique des pays (Srivastava, Teo, & Chandra, 2007).

Il est généralement admis dans la littérature autour de la transformation digitale de l'administration publique que la digitalisation impacte positivement l'efficacité de l'administration publique.

Cet impact induit l'amélioration de la compétitivité économique nationale, à travers la rationalisation des procédures administratives, l'accessibilité des services administratifs et l'optimisation des délais de prestations (demandes d'autorisations...). Cela stimule les investissements et encourage les investisseurs étrangers.

3. Théorie reliant le digital à la performance : Resource Based View

3.1.Essai d'introduction à la RBV

La littérature autour des effets de la digitalisation sur la performance des organisations publiques est assez riche. La relation entre les deux concepts est souvent traitée sous les lumières de la stratégie ou du management public. Néanmoins, peu de travaux traitent le sujet dans un cadre théorique de référence.

L'une des principales théories s'étant intéressée au rôle du digital, et des technologies de l'information et de communication plus généralement, par rapport à la performance des organisations est la théorie de management par les ressources (RBV) (Teo, Lim, & Laic, 1997). Plusieurs chercheurs se sont basés sur cette théorie, au caractère innovateur et au champ d'analyse large, pour étudier l'impact des technologies de l'information, en tant que ressource stratégique, sur la performance de l'organisation.

La théorie des ressources trouve ses soubassements dans les travaux de Selznick (1957) et Penrose (1959), qui estiment que la différence des ressources dont disposent les firmes d'un même secteur d'activité résulte dans une multitude de stratégies et de degrés de performance (Selznick, 1957) ; (Penrose, 1959)).

Penrose (1959) considère que ces ressources permettent à l'entreprise de constituer des services productifs lui permettant de se positionner sur son marché (Penrose, 1959). Ingham (1995) estime que ces services productifs sont la source d'avantages concurrentiels et non pas les ressources initiales de l'entreprise (Ingham, 1995).

Les travaux de Selznick (1957) évoquent la notion de « compétence distinctive » dont dispose l'organisation et qui lui permet d'obtenir et de sauvegarder un avantage concurrentiel sur son marché (Selznick, 1957).

La théorie des ressources a pris son essor dans les années 80 et 90 dans les travaux de beaucoup d'auteurs dont Wernerfelt (1984) et Barney (1991).

Wernerfelt (1984) explique les différences de niveaux de performance des entreprises concurrentes par la différence des ressources à la disposition de chaque entreprise, de leurs caractéristiques et de la capacité de l'entreprise à les développer (Wernerfelt, 1984).

Les travaux de Barney (1991) sont les travaux qui ont le plus marqué la théorie de management par les ressources.

L'auteur explique la différence des degrés de performance des firmes sur un même marché par l'hétérogénéité des ressources à la disposition de chaque entreprise. Barney estime que le caractère hétérogène de ces ressources est indispensable pour maintenir un niveau de performance, de même que leur immobilité (Barney J. , 1991).

L'un des apports principaux de Barney (1991) sont les critères d'évaluation des ressources capables de générer des avantages concurrentiels durables.

Ces critères sont au nombre de quatre et sont symbolisés par l'acronyme « VRIN » :

- V pour valeur : la ressource doit pouvoir créer de la valeur pour l'entreprise ;
- R pour rare : la ressource doit être caractérisée par sa rareté ou par l'unicité de la manière dont elle est employée ;
- I pour inimitable : la ressource doit être inimitable ou difficilement imitable ;
- N pour non-substituable : la ressource doit être difficilement remplaçable par les concurrents (Barney J. , 1991).

3.2.Ressource en technologies de l'information et de la communication, une ressource stratégique ?

La question de l'apport des ressources en technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de la performance et l'obtention d'avantages concurrentiels, a été traitée par plusieurs auteurs.

Beaucoup d'études répartissent les ressources en technologies de l'information en deux catégories principales : les actifs SI et les capacités SI. Les actifs SI sont facilement imitables et donc ne représentent pas une source d'avantages concurrentiels ((Leonard-Barton, 1992); (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)). Par contre, les capacités SI développées et enracinées au sein de l'entreprise peuvent lui procurer d'importants avantages concurrentiels ((Dierickx & Cool, 1989) ; (Barney J. , 1991) ; (Day, 1994) ; (Christensen & Overdorf, 2000)).

Dans leurs travaux, Ross et al. (1996) évoquent la corrélation entre deux types de ressources SI et qui résulte en la création de valeur pour la firme. Il s'agit des actifs en Technologie de l'information et des processus des Technologies de l'information (Ross, Beath, & Goodhue, 1996).

Les actifs en technologies de l'information comprennent une infrastructure technologique appropriée, des compétences humaines qualifiées en informatique et des partenariats solides en technologies de l'information (Ross, Beath, & Goodhue, 1996). Les processus des technologies de l'information incluent la planification, la livraison et l'exploitation (Ross, Beath, & Goodhue, 1996).

La corrélation entre actifs et processus TI réside dans le fait que les actifs permettent l'optimisation et la rationalisation des processus. De même, des processus optimisés permettent la préservation et l'amélioration des actifs TI (comme les infrastructures informatiques par exemple) (Ross, Beath, & Goodhue, 1996). Cette corrélation engendre des avantages concurrentiels pour l'entreprise (Ross, Beath, & Goodhue, 1996).

Day (1994) base ses travaux sur les capacités en technologies de l'information et met en avant trois typologies de capacités TI : inside-out, outside-in, et spanning.

Les capacités « inside-out » se concentrent sur l'interne de la firme, pour répondre aux besoins du marché. Les capacités « outside-in » sont centrées sur l'externe de l'entreprise pour anticiper les besoins et les capacités « spanning » impliquent les deux premières catégories (Day, 1994). En complément des travaux de Day (1994), Hulland & Wade (2004) catégorisent les ressources en technologies de l'information selon la typologie proposée par Day (1994). Le tableau N°2 regroupe les différentes catégories identifiées.

Tableau N°2 : Typologie des ressources en Technologies de l'information

Typologie	Catégories
Inside-out	Infrastructures SI (matériel informatique, logiciels...)
	Compétences techniques en SI (ressources humaines...)
	Développement SI (capacité à développer de nouvelles technologies (Bharadwaj A. S., 2000))
	Opérations SI rentables (opérations informatisées efficaces, rentables et durables)
Outside-in	Gestion des relations externes (à travers des ressources SI)
	Réactivité au Marché (grâce à des ressources SI)
Spanning	Partenariats en systèmes d'information (entre la fonction SI et les autres fonctions)
	Planification et gestion du changement (en anticipant les changements efuturs)

Source : Auteurs

Le rôle des ressources en Technologies de l'information dans l'amélioration de la performance des organisations a été étudié dans plusieurs travaux. Mata et al. (1995) recensent cinq caractéristiques des systèmes d'information d'une organisation et qui peuvent lui octroyer un avantage concurrentiel : coûts de changement des clients, accès au capital, technologies

brevetées, ressources en technologies d'information et compétences en gestion des technologies de l'information (Mata, Fuerst, & Barney, 1995).

Marchand et al. (2000) stipulent que les pratiques relatives à l'information peuvent permettre aux organisations de réaliser des résultats meilleurs. Il s'agit essentiellement des pratiques en technologie de l'information, des pratiques en gestion de l'information et des pratiques relatives à l'utilisation même de l'information (Marchand, Kettinger, & Rollins, 2000).

Néanmoins, les ressources en technologies d'information ne sont pas forcément génératrices d'avantages concurrentiels, ni impactent-elles nécessairement la performance de la firme de façon directe. Elles sont plutôt complémentaires à d'autres ressources, dont elles permettent une utilisation optimale (Ravichandran & Lertwongsatien, 2002). Nous citons les ressources organisationnelles (Benjamin & Levinson, 1993), techniques (Benjamin & Levinson, 1993), commerciales (Benjamin & Levinson, 1993) ; (Powell & Dent-Micallef, 1997) ; (Jarvenpaa & Leidner, 1998)) et humaines (Powell & Dent-Micallef, 1997) ; (Jarvenpaa & Leidner, 1998)).

Par contre, beaucoup des études ayant démontré un effet direct des technologies de l'information sur la performance des organisations, parlent d'un effet positif (Banker & Kauffman, 1991) ; (Mann & Mahmood, 1993)). Cependant, pas toutes les ressources TI disposent des attributs nécessaires pour être considérées stratégiques et ayant un impact réel sur la performance.

Selon plusieurs auteurs, toutes les ressources TI ont de la valeur pour l'organisation (Mata, Fuerst, & Barney, 1995) ; (Ross & Beath, 1996) ; (Feeny & Willcocks, 2006) ; (Bharadwaj A. S., 2000) ; (Marchand, Kettinger, & Rollins, 2000) ; (Lopes & Galletta, 2006)). Néanmoins, Hulland et Wade (2004) considèrent que seules les ressources TI de type « outside-in » et « spanning » représentent des sources d'avantage concurrentiel durable. Cela implique que les ressources TI qui permettent de bien gérer les relations externes, de réagir adéquatement aux changements du marché, de nouer des partenariats solides en systèmes d'information et de bien gérer et planifier les besoins en S, sont des ressources stratégiques pour l'organisation et impactent sa performance et ses résultats (Hulland & Wade, 2004).

3.3.Impact des ressources en Technologies d'information sur la performance des administrations publiques

Rares sont les travaux traitant de la performance des organisations publiques dans le cadre de la théorie du management par les ressources.

Néanmoins, les auteurs ayant traité du sujet, se concentrent sur des ressources bien spécifiques, dont :

- La connaissance : Sandhu, Jain et Kalthom (2011) considèrent la connaissance et sa gestion comme une ressource stratégique pour les organisations publiques. Cependant, la connaissance doit être corrélée à d'autres ressources facilitant son partage et son accessibilité à tous les organes de l'organisation, et empêchant la monopolisation de l'information.
- Les ressources humaines : le capital humain est essentiel dans l'atteinte des résultats et l'amélioration de la performance des organisations publiques et est considéré dès lors comme ressource stratégique ((Carmeli & Tishler, 2004) ; (Kamoche, 2007)).
- Notoriété et image de marque : il est important pour l'administration publique de préserver et d'améliorer constamment son image de marque. Celle-ci contribue dans la relation de confiance des citoyens avec l'administration et la stabilité de leurs échanges (Farrell, 2010).

Dans ses travaux, Butler (2009) identifie également quatre ressources essentielles pour toute administration évoluant dans un environnement dynamique : une culture organisationnelle mettant la qualité du service au sommet de ses priorités, le niveau et le partage de la connaissance, l'engagement des responsables et la capacité de l'apprentissage collectif et organisationnel (Butler, 2009).

Notre revue de littérature démontre l'effet, direct ou complémentaire, de la technologie sur la performance de l'administration publique (Sandhu, Jain, & Ahmad, 2011). Les ressources précitées sont des ressources dont l'optimisation peut être facilitée par l'implémentation de ressources TI adéquates.

Le processus de digitalisation étant un processus principalement technologique et organisationnel, il représente un tremplin intéressant pour l'amélioration de la performance de l'administration publique et de sa gestion.

Cependant, nous estimons que la théorie de management par les ressources n'est pas assez valorisée dans la recherche scientifique autour de la performance de l'administration publique, et encore moins dans les travaux sur la transformation digitale de ladite administration.

Il est certain que la raison d'être de l'administration publique ne se prête pas totalement au concept d'avantage concurrentiel, concept central dans la théorie de management par les

ressources. Cependant, la théorie RBV est l'une des théories les plus utilisées dans les travaux autour de la performance des organisations.

Cela donne à la recherche autour de la performance de l'administration publique la légitimité nécessaire pour la mobilisation de la théorie de management par les ressources comme cadre théorique de référence. Nous estimons que les apprentissages à tirer de cette théorie peuvent être extrêmement utiles pour faire progresser la performance de l'administration et sa bonne gouvernance.

Aussi, la rareté des études sur la transformation digitale, avec un cadre théorique de référence solide, ouvre beaucoup d'opportunités aux chercheurs pour rapprocher les théories de management et d'organisation les plus classiques (dont la RBV), de notre monde réel et des caractéristiques de notre ère. Cela peut aboutir à un enrichissement des théories classiques, à leur réadaptation aux besoins actuels et aux changements en cours et futurs, mais aussi à l'émergence de nouvelles théories plus appropriées à l'ère digitale.

Conclusion

La théorie des ressources n'est pas valorisée dans les recherches autour de la gestion des organisations publiques. Pourtant, il s'agit d'une théorie particulièrement intéressante à mobiliser dans la recherche autour de l'administration publique, de sa performance et de sa transformation digitale, en considérant la dernière comme ressource stratégique ayant un impact sur la performance de l'administration.

Notre article avait pour ambition d'explorer les horizons théoriques et de mettre la lumière sur une théorie négligée dans un champ de recherche particulièrement sensible, s'agissant des conditions de service au citoyen.

Il est peut être vrai que l'administration publique n'est pas concernée par le concept de la concurrence et des avantages concurrentiels, des éléments clés de la théorie de management par les ressources, ce qui peut représenter la principale limite de notre travail. Néanmoins, l'administration publique reste une organisation centrale dans le tissu social, politique et économique de tous pays et sa performance impacte l'attractivité économique des territoires et la vie quotidienne des citoyens. La RBV demeure une théorie de référence dans les travaux sur la performance des organisations.

Le champ de recherche sur la performance des administrations publiques est très large, surtout dans le contexte de la digitalisation. A travers cet article, nous espérons offrir de nouvelles perspectives de recherche et faisons proposition d'un cadre théorique de référence pour autant de thématiques intéressantes à aborder et pour lesquelles les apports théoriques sont encore

insuffisants : les critères de la bonne gouvernance publique à l'ère digitale, la qualité de service au citoyen dans le cadre des services en ligne, l'apport du digital sur la rationalisation des coûts de l'administration, etc.

Bibliographie

Accenture. (2004). *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*.

Al-Kibsi, G., de Boer, K., Mourshed, M., & Rea, N. P. (2001). Putting citizens on-line, not in line. *The McKinsey Quarterly, suppl. Special Edition; New York* , 64-73.

Banker, R. D., & Kauffman, R. J. (1991). Reuse and Productivity in Integrated Computer-Aided Software Engineering: An Empirical Study. *MIS Quarterly Vol. 15, No. 3, Special Issue: [Strategic Use of Information Systems]* , 375-401.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, vol. 17, 1* , 99-120.

Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993). A Framework for Managing IT-Enabled Change. *MIT Sloan Management Review* .

Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly Vol. 24, No. 1* , 169-196.

Butler, B. (2009). Successful Performance via Development and Use of Dynamic Capabilities. *Business Renaissance Quarterly . Vol. 4 Issue 3* , 21-37.

Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and decision economics* .

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review 78(2)* , 67-76.

Dada, D. (2006). E-Readiness for Developing Countries: Moving the Focus from the Environment to the Users. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, 27* , 1-14.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing, Vol 58, No 4* , pp. 37-52.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science, 35* , 1504-1511.

Farrell, C. M. (2010). Citizen and consumer involvement in UK public services. *International Journal of consumer studies Volume34, Issue5* , 503-507.

Feeny, D., & Willcocks, L. (2006). It Outsourcing and Core is Capabilities: Challenges and Lessons at Dupont. *Information Systems Management 23(1)* , 49-56.

Flichy, P., & Dagiral, É. (2004). L'administration électronique : une difficile mise en cohérence des acteurs. *Revue française d'administration publique 2004/2 (no110)* , 245-255.

- Ghapanchi, A., Albadvi, A., & Behrouz, Z. (2008). A framework for e-government planning and implementation. *Electronic Government an International Journal* 5(1) , 71-90.
- Gleason, J. M., & Barnum, D. T. (1982). Toward Valid Measures of Public Sector Productivity: Performance Indicators in Urban Transit. *Management Science* 28 (4) , 379-386.
- Guo, Y. (2010). E-Government: Definition, Goals, Benefits and Risks. *International Conference on Management and Service Science*. Wuhan.
- Hulland, J., & Wade, M. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and. *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1 , pp. 107-142.
- Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. Bruxelles: De Boeck université.
- Internal Revenue Service. (2008). *Advancing E-file StudyPhase 1 Report*.
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. E. (1998). An Information Company in Mexico: Extending the Resource-Based View of the Firm to a Developing Country Context. *Information Systems Research* (9:4) , pp. 342-361.
- Kamoche, K. (2007). Strategy, knowledge, appropriation and ethics in HRM. Dans A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell, *Human resource management: ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management Journal Volume13, IssueS1* , 111-125.
- Lopes, A. B., & Galletta, D. F. (2006). Consumer Perceptions and Willingness to Pay for Intrinsically Motivated Online Content. *Journal of Management Information Systems vol 23 N°22* , 203-231.
- Mann, G. J., & Mahmood, M. A. (1993). Measuring the Organizational Impact of Information Technology Investment: An Exploratory Study. *Journal of Management Information Systems Volume 10, 1993 - Issue 1* , 97-122.
- Marchand, D. A., Kettinger, W. J., & Rollins, J. D. (2000). Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *MIT SLOAN Management Review* .
- Mata, F., Fuerst, W., & Barney, J. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, (19: 4).
- Penrose, É. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.
- Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal* (18:5) , pp. 375-405.
- Ravichandran, T., & Lertwongsatien, C. (2002). Impact of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Conference: Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS*. Barcelona, Spain.
- Ross, J. W., & Beath, C. (1996). Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets. *Sloan management review* .

Ross, J. W., Beath, C., & Goodhue, D. L. (1996). Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets. *Sloan Management Review* (38:1) , pp. 31-42.

Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management* 24(3) , 206-226.

Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. *Harper & Row, New York*, 62 , 67-68.

Srivastava, S. C., Teo, T., & Chandra, S. (2007). E-Government and Corruption: A Cross-Country Analysis. *ICIS 2007 Proceedings*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management Journal* Volume 18, Issue 7 , 509-533.

Teo, H.-H., Tan, B. C., & Wei, K.-K. (1997). Organizational Transformation Using Electronic Data Interchange: The Case of TradeNet in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 4 , 139-165.

Teo, T., Lim, V., & Laic, R. (1997). Users and uses of the internet: The case of Singapore. *International Journal of Information Management* Volume 17, Issue 5 , 325-336.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, Volume 5, Issue 2 , 171-180.