



Facteurs clés de succès du management des projets de transformation digitale dans les administrations publiques: une revue de littérature systématique

Houriya AFRAS 1 et Habiba ABOU-HAFS 2

1Doctorante en sciences de gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales –Ait Melloul. Laboratoire LIRDeG -Université Ibnou-Zohr –Maroc

2Enseignante-chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales –Ait Melloul. Laboratoire LIRDeG -Université Ibnou-Zohr –Maroc

Résumé: La conduite des projets de transformation digitale dans les administrations publiques reste exposée à des difficultés de gouvernance, de coordination, de conduite du changement et d'intégration technologique. Cet article vise à identifier et à structurer les facteurs clés de succès (FCS) associés au management de ces projets. Il repose sur une revue systématique de la littérature, rapportée selon PRISMA 2020 et complétée par une synthèse narrative et descriptive. La recherche documentaire, menée dans six bases de données puis élargie par un snowballing et une recherche ciblée sur la littérature francophone et marocaine, a permis de retenir 22 études ou familles empiriques indépendantes consacrées à des projets publics et publiées entre 2002 et 2026. Leur codage dans une matrice de présence-absence aboutit à un référentiel de 24 FCS répartis en six catégories. Le facteur le plus récurrent est la coordination interorganisationnelle et les partenariats (16 études sur 22, soit 72,73 %). Il est suivi, à égalité (68,18 %), par le leadership de la haute direction, la gestion des parties prenantes et la participation des usagers, la communication et le partage de l'information, ainsi que la gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité. Ces taux mesurent la place des facteurs dans la littérature et non leur poids causal. L'article propose un référentiel harmonisé de FCS, doté de définitions opérationnelles, et montre que la littérature associe le management de ces projets à l'articulation de dimensions stratégiques, relationnelles, organisationnelles et sociotechniques.

Mots-clés: facteurs clés de succès ; management de projet ; transformation digitale ; administration publique ; revue systématique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23541457>

Published in: Volume 5 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un levier structurant des politiques de modernisation des administrations publiques. Au-delà de l'adoption d'infrastructures technologiques ou de la dématérialisation des procédures administratives, elle engage une reconfiguration des processus organisationnels, des modes de coordination inter-organisationnelle, des pratiques professionnelles et des relations avec les usagers (Mergel et al., 2019). Dans ce contexte, les projets apparaissent comme le principal moyen de mise en œuvre : ils opérationnalisent les orientations stratégiques en actions concrètes, en allocation de ressources et en dispositifs de gouvernance et de pilotage.

La littérature en management de projet a depuis longtemps établi que la performance ne saurait être appréciée exclusivement à travers le triptyque coûts-délais-périmètre. Des dimensions complémentaires comme la capacité d'adaptation organisationnelle, la disponibilité et l'adéquation des compétences, l'implication des parties prenantes, le soutien de la direction et la qualité des mécanismes de gouvernance, s'avèrent déterminantes (Atkinson, 1999 ; Cooke-Davies, 2002). Ces facteurs prennent une importance particulière dans le secteur public, où les projets de transformation digitale se déploient dans des environnements institutionnels et réglementaires complexes, impliquent fréquemment une pluralité d'acteurs organisationnels et doivent concilier exigences de performance opérationnelle, de transparence et de création de valeur publique.

Si de nombreux travaux ont identifié des conditions favorables à la conduite de tels projets, leurs résultats demeurent dispersés. D'une part, la notion même de succès des projets fait l'objet de définitions multiples, qui distinguent plus ou moins nettement facteurs de succès et critères de succès (Ika, 2009 ; Ika & Pinto, 2022). D'autre part, les travaux consacrés à la transformation digitale publique mobilisent des terminologies hétérogènes pour désigner des réalités conceptuellement proches et se situent à des niveaux d'analyse distincts, de la transformation organisationnelle globale à l'analyse de projets ou de programmes spécifiques (Haug et al., 2024 ; Mergel et al., 2019 ; Tangi et al., 2021). Cette dispersion rend les conclusions difficiles à comparer et entretient une confusion entre facteurs de succès, critères de performance et effets systémiques de la transformation digitale. C'est à cette difficulté que la présente revue tente de répondre.

Dans cette perspective, le présent article vise à identifier et à structurer les facteurs clés de succès associés au management des projets de transformation digitale dans les administrations publiques. La question de recherche formulée est la suivante : quels facteurs la littérature empirique associe-t-elle le plus souvent à la conduite et au pilotage de ces projets ?

Pour y répondre, une revue systématisée de la littérature, au sens de Grant et Booth (2009), a été conduite selon un protocole explicite et rapportée selon PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Le corpus analytique rassemble 22 études ou familles empiriques indépendantes portant sur des projets ERP publics, des programmes d'e-gouvernement et de services numériques, des programmes de transformation digitale et de gouvernance du numérique, des systèmes d'information sectoriels ou documentaires, ainsi que des projets mobilisant des technologies émergentes ou des partenariats public-privé (la répartition détaillée figure dans la Table 4). Les formulations issues des publications ont fait l'objet d'une harmonisation conceptuelle aboutissant à un référentiel de 24 facteurs, regroupés en six catégories : orientation stratégique et ancrage institutionnel ; pilotage et maîtrise du projet ; coopération et engagement des parties prenantes ; capacités organisationnelles et conduite du changement ; intégration

sociotechnique et refonte des processus ; pilotage des bénéfices et orientation usager. La récurrence de chaque facteur a été analysée au moyen d'une matrice de présence-absence.

L'objectif de cette contribution n'est pas de formuler un modèle causal, mais de clarifier et d'organiser l'état des connaissances disponibles. Après un examen des fondements théoriques relatifs au management de projet, au New Public Management et à la transformation digitale dans le secteur public, l'article présente la méthodologie retenue, puis expose les résultats issus de l'analyse des 24 facteurs regroupés en six catégories. La discussion finale en tire les implications principales pour la recherche et pour la pratique managériale.

2. Le management de projet : définition et évolution du concept

Selon le Project Management Institute, un projet se définit comme une démarche temporaire visant à créer un produit, un service ou un résultat unique (Project Management Institute [PMI], 2021). Le management de projet consiste alors à mobiliser des connaissances, des compétences, des outils et des techniques pour répondre aux exigences de ce projet. Il englobe la définition des objectifs, la planification, l'organisation des ressources, la coordination des acteurs, le suivi, ainsi que la gestion des risques et des changements. Dans le même esprit, la norme ISO 21502 met l'accent sur les pratiques de gouvernance, de planification, de pilotage et de contrôle, applicables à une grande diversité de projets (International Organization for Standardization [ISO], 2020).

Pendant longtemps, la performance d'un projet a été évaluée principalement à travers le respect des coûts, des délais et de la qualité (ou du périmètre). Ce « triangle de fer » (Atkinson, 1999) reste un outil utile pour suivre l'exécution. Il ne suffit toutefois pas, à lui seul, à juger de la réussite d'un projet. Le même auteur rappelle qu'un projet peut parfaitement respecter son budget et son calendrier tout en ne répondant que partiellement aux besoins de ses utilisateurs. La littérature a donc progressivement distingué la réussite du management du projet – centrée sur la qualité de l'exécution et du pilotage – de la réussite globale du projet, qui peut inclure l'usage effectif, les bénéfices obtenus et les effets à plus long terme (Cooke-Davies, 2002 ; Jugdev & Müller, 2005).

Le regard porté sur le projet a lui aussi évolué. D'une lecture essentiellement technique, on est passé à une perspective plus organisationnelle et stratégique. Lundin et Söderholm (1995) le décrivent ainsi comme une organisation temporaire structurée autour de quatre dimensions : le temps, la tâche, l'équipe et la transition. Morris (1994) élargit le champ du management de projet aux choix stratégiques, à la gouvernance, aux technologies et à l'environnement institutionnel, tandis que Söderlund (2004) en souligne le caractère profondément multidisciplinaire. Dans cette optique, le management de projet peut être compris comme un processus temporaire et structuré de gouvernance, de coordination, de décision et d'adaptation. Cette conception apparaît particulièrement pertinente pour les transformations digitales, souvent marquées par une forte incertitude et par la multiplicité des parties prenantes.

3. Du New Public Management à la transformation digitale des administrations publiques

À partir des années 1980, beaucoup d'administrations ont lancé des réformes appelées New Public Management (NPM). Ce mouvement encourage une gestion plus centrée sur les objectifs, les résultats, la responsabilisation des responsables et l'évaluation de la performance (Gruening, 2001 ; Hood, 1991). Dans ce cadre, le management par projets permet de transformer une volonté de modernisation en objectifs clairs, responsabilités, moyens, délais et résultats mesurables.

Le NPM a cependant ses limites. Appliqué sans tenir compte des valeurs propres au service public, il peut poser problème. Les administrations doivent en effet assurer non seulement l'efficacité, mais aussi le respect de la loi, l'équité, la transparence, la continuité du service et la responsabilité devant les citoyens. Dunleavy et al. (2006) montrent aussi que certaines réformes ont entraîné un éclatement des services et des difficultés de coordination. Ils proposent alors une gouvernance numérique fondée sur la réunification des services, la simplification et une meilleure prise en compte des besoins des usagers.

La transformation digitale s'inscrit dans cette évolution, mais elle va plus loin qu'une simple informatisation. Elle regroupe des changements techniques, organisationnels et culturels qui touchent les processus, les services et les relations avec les usagers (Mergel et al., 2019 ; Vial, 2019). Dans le secteur public, elle doit aussi créer de la valeur publique et assurer la cohérence des politiques numériques (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2014). Cette transformation dépend donc fortement de la façon dont les projets sont gouvernés et menés.

L'arrivée d'une nouvelle technologie ne suffit pas, à elle seule, à garantir la réussite d'un projet. Elle devient vraiment utile lorsqu'elle s'accompagne de décisions sur l'architecture, les données, l'interopérabilité, la sécurité, les ressources ou la réorganisation des processus. De même, l'orientation vers l'utilisateur n'est un facteur critique de succès que lorsqu'elle influence réellement les objectifs, les exigences et les choix du projet, et non lorsqu'elle est seulement mesurée à la fin.

4. Les facteurs clés de succès du management des projets de transformation digitale

4.1 Définition et distinction des facteurs clés de succès

Le terme de facteur clé de succès (Critical Success Factor) a été introduit par Rockart (1979). Il désigne les quelques domaines prioritaires auxquels un responsable doit s'intéresser de près s'il veut atteindre ses objectifs. Appliqué au management de projet, ce concept renvoie aux conditions et aux pratiques qui augmentent réellement les chances de bien mener un projet. Pinto et Slevin (1987) ont ainsi identifié plusieurs éléments récurrents : des objectifs clairs, un soutien fort de la direction, une planification sérieuse, une communication efficace, des compétences adaptées au sein de l'équipe et une implication active des utilisateurs.

Il est important de ne pas confondre facteurs et critères de succès. Les facteurs concernent ce que l'on fait pendant le projet. Les critères, eux, servent à juger ce que l'on obtient à la fin. Une communication bien organisée, une répartition correcte des ressources ou une gestion active des risques peuvent donc être considérées comme des facteurs. Le respect d'un délai ou le niveau de satisfaction d'un usager relèvent plutôt des résultats. Cette distinction permet de rester centré sur le pilotage du projet lui-même (Cooke-Davies, 2002).

4.2 Évolution des FCS et transformation digitale

Les premières études sur les FCS se concentraient surtout sur des éléments assez généraux : la planification, le contrôle, le soutien de la direction ou la qualité de l'équipe. Au fil du temps, le champ du management de projet s'est élargi. La littérature a alors intégré d'autres dimensions comme la gouvernance, la gestion des risques, le rôle des parties prenantes, la capacité d'apprentissage et l'adaptation au contexte (Cooke-Davies, 2002). La transformation digitale accentue encore cette évolution, car elle touche en même temps la stratégie, les technologies, les processus et l'organisation (Vial, 2019).

Dans les projets digitaux menés dans le secteur public, les recherches empiriques montrent rarement qu'un seul facteur suffit. Elles mettent plutôt en évidence des combinaisons. Lappi et al. (2019) insistent sur le lien entre stratégie, gouvernance et gestion de portefeuille. Jonathan (2020) met en avant l'alignement stratégique, le soutien de la direction, la culture organisationnelle, les compétences et l'interopérabilité. Pittaway et Montazemi (2020) soulignent de leur côté l'importance de la vision, de l'expertise, de la gouvernance et de la coordination. Ces convergences rendent utile une synthèse qui rapproche des formulations parfois différentes.

4.3 Spécificités du secteur public et positionnement de la recherche

Les projets menés dans les administrations publiques doivent répondre à des exigences supplémentaires. Au-delà des contraintes habituelles de délais, de coûts et de qualité, ils doivent aussi garantir la légitimité des décisions, le respect des règles, la redevabilité et une coordination souvent complexe entre plusieurs institutions. Ces projets dépendent fréquemment de procédures de marchés publics, de prestataires multiples et de systèmes informatiques anciens. Ces éléments ne sont retenus comme facteurs clés de succès que lorsqu'ils font l'objet d'un pilotage concret dans le cadre du projet. Une contrainte réglementaire purement externe, une technologie performante en elle-même ou la satisfaction finale des citoyens ne sont donc pas considérées comme des FCS si aucune pratique managériale identifiable ne leur est associée.

Malgré l'intérêt croissant pour ces questions, la littérature reste encore dispersée. Les revues existantes confirment l'abondance de ces facteurs : Escobar et al. (2023) recensent ainsi 38 études de cas, quatre processus et 51 facteurs de succès dans les projets de transformation digitale du secteur public. Des termes différents désignent parfois des réalités très proches. Certaines études se situent au niveau de l'organisation plutôt qu'au niveau du projet. Enfin, les critères de réussite sont parfois mélangés avec les conditions de management. La présente recherche cherche à répondre à ces limites. Elle fixe une unité d'analyse claire, regroupe les formulations dans un dictionnaire commun et mesure la récurrence des facteurs uniquement à partir des études empiriques réalisées dans le secteur public.

5. Méthodologie de la recherche

5.1 Positionnement méthodologique

La revue de littérature peut être mobilisée comme méthode de recherche lorsqu'elle suit une démarche explicite de repérage, de sélection, d'extraction et de synthèse (Grant & Booth, 2009 ; Snyder, 2019). Dans cet article, la démarche est qualifiée de revue systématisée (systematized review) au sens de Grant et Booth (2009) : elle reprend les étapes d'une revue systématique (protocole explicite, recherche multi-bases, critères d'éligibilité définis a priori, extraction standardisée), sans prétendre à l'exhaustivité ni procéder à une méta-analyse. Elle est complétée par une synthèse narrative et descriptive. Afin de renforcer la transparence du processus, l'identification, le tri, l'éligibilité et l'inclusion des études sont rapportés selon la logique de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La description des sources d'information, des équations de recherche et de leurs adaptations s'appuie également sur les recommandations PRISMA-S (Rethlefsen et al., 2021). Ces référentiels sont utilisés comme cadres de reporting et de traçabilité ; ils ne constituent pas la méthode d'analyse des résultats.

Le protocole s'inspire des principes de transparence et de reproductibilité des revues en sciences de gestion (Tranfield et al., 2003) et de la synthèse narrative (Popay et al., 2006). Il organise la recherche en quatre étapes : cadrage de la question et du périmètre, repérage documentaire, sélection des études, puis extraction et synthèse. La traçabilité repose sur un

registre des équations utilisées, des sources interrogées, des décisions d'inclusion et d'exclusion, des publications complémentaires portant sur un même terrain et de la matrice finale de codage. Lorsqu'un même terrain empirique fait l'objet de plusieurs publications, celles-ci sont regroupées en une seule famille afin d'éviter tout double comptage.

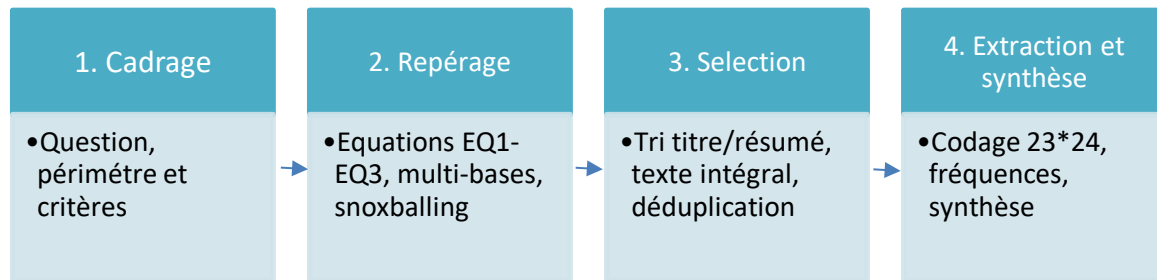


Figure 1. Démarche de la revue systématique

Source : élaboré par les auteurs, d'après Tranfield et al. (2003) et Page et al. (2021).

5.2 Question de recherche et périmètre

La question principale est : « Quels facteurs clés de succès la littérature empirique associe-t-elle le plus souvent au management des projets de transformation digitale dans les administrations publiques ? » Le périmètre couvre les travaux publiés entre janvier 2000 et le 31 juillet 2026, en français ou en anglais, portant sur des administrations, organismes et services du secteur public. L'unité d'analyse doit être un projet, un programme ou une initiative de transformation digitale suffisamment identifiable pour relier les facteurs observés à la préparation, à la gouvernance, à l'organisation, à l'exécution ou au contrôle du projet.

Table 1. Périmètre analytique de la revue

Dimension	Délimitation retenue
Contexte	Administrations, organismes et services relevant du secteur public.
Unité d'analyse	Projet, programme ou initiative de transformation digitale identifiable.
Études principales	Travaux empiriques permettant d'extraire au moins un facteur lié au management ou à la conduite du projet.
Sources d'appui	Revue et travaux conceptuels utilisés pour le cadrage et le snowballing, exclus du calcul des fréquences.
Exclusions clés	Niveau purement organisationnel sans projet identifiable ; critère de résultat sans pratique managériale ; doublon ou publication complémentaire d'un même terrain ; contenu empirique insuffisant.

Source : élaboré par les auteurs.

5.3 Stratégie documentaire multi-bases et processus de sélection selon PRISMA 2020

La stratégie documentaire a été construite autour de quatre blocs conceptuels : transformation digitale, management de projet, facteurs ou conditions de succès et secteur public. Le protocole multi-bases couvre Scopus, Web of Science Core Collection, IEEE Xplore,

ABI/INFORM Complete, Business Source Complete et Cairn.info. Il est complété par des recherches de couverture dans HAL et le Portail des revues scientifiques marocaines (IMIST), ainsi que par un snowballing rétrospectif et prospectif (Wohlin, 2014). Trois équations complémentaires ont été élaborées puis adaptées au format de chaque source : une équation centrée sur les FCS explicites, une deuxième sur les dimensions managériales (gouvernance, leadership, parties prenantes, ressources, risques, changement, agilité, compétences, apprentissage, marchés publics et interopérabilité) et une troisième sur les terminologies historiques de l'e-government, des systèmes d'information, des ERP, de l'ICT/TIC et de l'IT/SI. Les requêtes combinent des termes anglais et français. Une recherche complémentaire ciblée sur la littérature francophone et marocaine a été conduite comme contrôle de couverture, sans modifier les critères d'éligibilité applicables au corpus international.

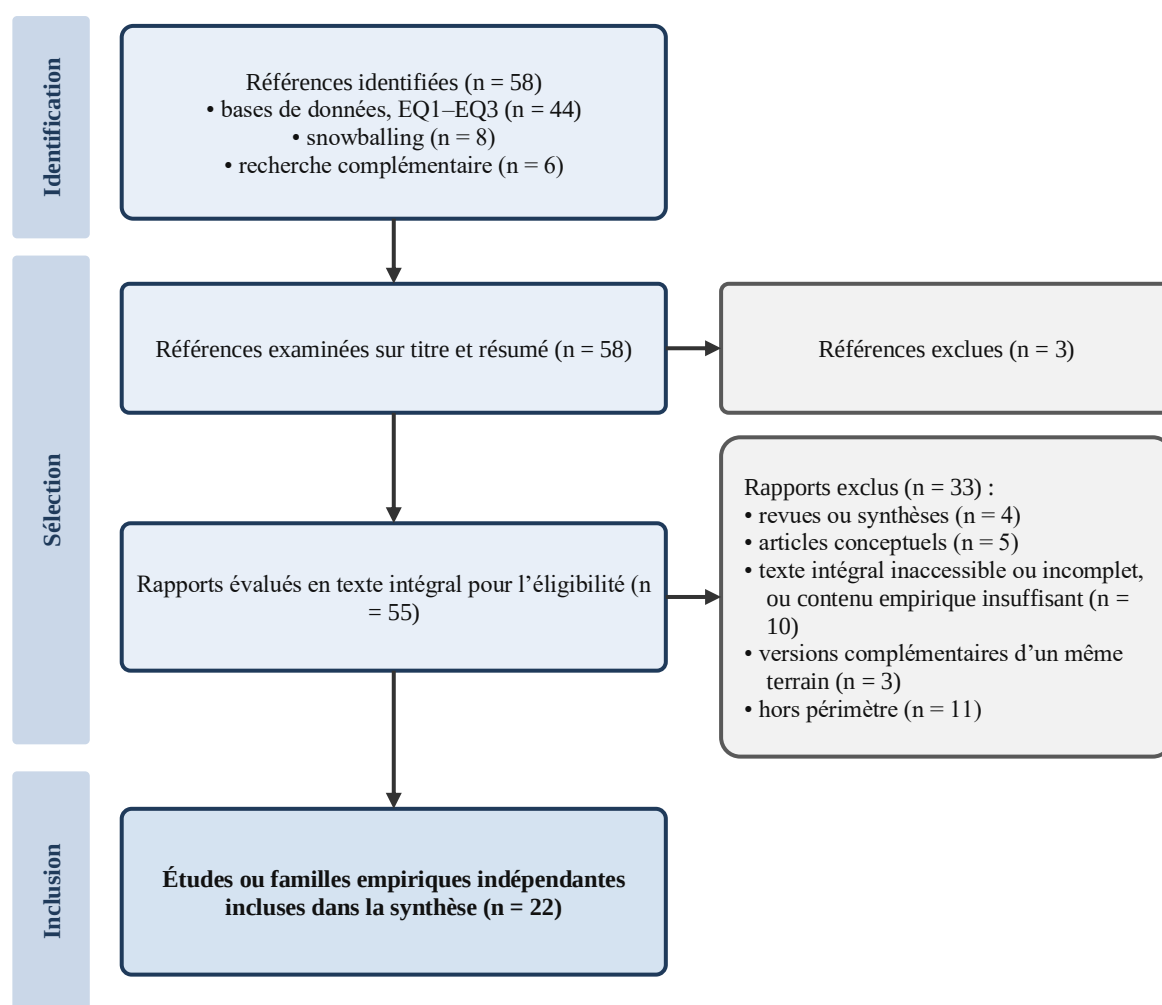


Figure 2. Diagramme de flux PRISMA 2020 de sélection des études

Source : élaboré par les auteurs à partir du modèle de diagramme de flux PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Le processus de sélection est résumé dans la Figure 2. Au total, 58 références candidates ont été identifiées : 44 issues des équations EQ1 à EQ3, 8 issues du snowballing et 6 issues de la recherche complémentaire ciblée sur la littérature francophone et marocaine ($44 + 8 + 6 = 58$). L'examen des titres et résumés a conduit à exclure 3 références, de sorte que 55 rapports ont

été évalués en texte intégral au regard des critères d'éligibilité ($58 - 3 = 55$). Parmi eux, 33 rapports n'ont pas été intégrés au corpus utilisé pour le calcul des fréquences : 4 revues ou synthèses de travaux antérieurs et 5 articles conceptuels, mobilisés uniquement pour le cadrage théorique et le snowballing ; 10 rapports dont le texte intégral était inaccessible ou incomplet ou dont le contenu empirique ne permettait pas d'extraire un facteur ; 3 versions ou rapports complémentaires d'un terrain déjà retenu, rattachés à la famille empirique correspondante ; et 11 rapports hors périmètre, faute notamment d'unité projet identifiable ($4 + 5 + 10 + 3 + 11 = 33$). Le corpus final comprend ainsi 22 études ou familles empiriques indépendantes ($55 - 33 = 22$).

Le corpus a été arrêté à la date de clôture de la recherche documentaire, le 31 juillet 2026. Les six références issues de la recherche complémentaire ont été soumises aux mêmes contrôles d'éligibilité, d'indépendance empirique et de déduplication. Une seule a été retenue : l'étude de cas consacrée à la digitalisation des services de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) au Maroc (Lahjouji et al., 2024), à laquelle a été rattaché un article antérieur portant sur le même terrain (Zinaoui & El Khettab, 2022). Les quatre autres ont été écartées, soit parce qu'il s'agissait de synthèses de travaux antérieurs, soit parce qu'elles analysaient la transformation digitale au niveau de l'organisation, sans projet identifiable. Les fréquences présentées dans cet article portent donc sur un corpus stabilisé de 22 études.

Table 2. Critères appliqués à la sélection du corpus empirique

Décision	Critères principaux
Inclusion	Secteur public identifiable ; projet/programme/initiative délimitée ; données empiriques ; facteur ou pratique extractible ; lien avec la conduite/pilotage du projet.
Exclusion	Transformation générale sans unité projet ; résultat ou performance sans pratique de management associée ; revue/conceptuel dans le calcul des fréquences ; doublon ; texte intégral inaccessible ou incomplet.

Source : élaboré par les auteurs.

5.4 Extraction, normalisation, codage et qualité de la synthèse

Pour chaque étude retenue, une grille standardisée a enregistré la référence, le contexte, la méthode, l'unité d'analyse, la formulation source du facteur et son lien avec le management du projet. Les formulations proches ont ensuite été harmonisées dans un référentiel de 24 FCS. Cette normalisation ne consiste pas à fusionner arbitrairement des notions : chaque facteur dispose d'une définition opérationnelle, de formulations associées et d'une règle d'inclusion ou d'exclusion destinée à maintenir une frontière constante entre facteur de management, contexte et critère de résultat.

Le codage repose sur une matrice binaire de 22 études $\times$ 24 facteurs, soit 528 décisions de présence ou d'absence. Un facteur est compté au maximum une fois dans une même étude, quelle que soit la fréquence de ses mentions dans le texte. Pour chaque facteur, la fréquence correspond au nombre d'études dans lesquelles il est identifié ; le taux de récurrence est calculé par $F_i/22 \times 100$. Les résultats mesurent donc une présence dans la littérature empirique retenue, et non la force d'un effet causal sur la réussite.

Le codage a suivi des règles de décision fixées avant l'analyse. Un facteur est codé présent (1) lorsque l'étude le relie explicitement, dans ses résultats ou sa discussion, à la préparation, à la gouvernance, à l'organisation, à l'exécution ou au contrôle du projet ; il est codé absent (0) lorsqu'il n'est évoqué que dans la revue de littérature de l'étude, comme simple élément de contexte ou comme critère de résultat mesuré a posteriori. Il est également codé absent lorsque l'étude conclut elle-même que ce facteur n'a pas joué de rôle déterminant dans le projet. Pour chaque facteur codé présent, le passage de l'étude qui justifie la décision a été relevé. Lorsque l'interprétation d'un passage restait incertaine, l'étude a été relue en entier avant de trancher.

La qualité des études a été examinée à partir d'éléments minimaux de traçabilité : contexte et méthode explicites, données empiriques identifiables, unité d'analyse suffisamment délimitée et possibilité d'établir un lien argumenté entre le facteur et le management ou la conduite du projet. Les matrices, décisions d'inclusion et d'exclusion et formulations sources ont été conservées afin de rendre l'analyse auditable.

6. Présentation des résultats

6.1 Vue d'ensemble du corpus analysé

Le corpus analytique utilisé pour les résultats comprend 22 études ou familles empiriques indépendantes consacrées à des projets, programmes ou initiatives de transformation digitale dans le secteur public. Dix-sept sont des articles publiés dans des revues scientifiques et cinq des communications de conférence ou des chapitres d'ouvrages évalués par les pairs. Quatorze études ont été publiées depuis 2020, cinq entre 2010 et 2019 et trois entre 2002 et 2009, ce qui reflète l'essor récent des travaux sur la transformation digitale publique. Une étude porte sur le contexte marocain (Lahjouji et al., 2024) ; sa base empirique, limitée à une analyse documentaire et à un entretien, invite à la prudence dans son interprétation. La Table 4 présente la répartition des études selon le type de projet étudié. L'analyse stabilise 24 facteurs clés de succès, répartis dans six catégories de synthèse. Les mêmes intitulés sont conservés dans l'ensemble de l'article.

Table 3. Chiffres clés de l'analyse

Valeur	Indicateur
22	études empiriques publiques
24	facteurs clés de succès normalisés
6	catégories de synthèse
528	décisions binaires de codage

Source : élaboré par les auteurs.

Table 4. Répartition des 22 études du corpus selon le type de projet

Type de projet (nombre d'études)	Études du corpus
Projets ERP et systèmes de gestion publics (n = 4)	Allen et al. (2002) ; Kumar et al. (2002) ; Ziembra et Obłąk (2013) ; Gabryelczyk (2020)

Type de projet (nombre d'études)	Études du corpus
Projets d'e-gouvernement et de services numériques (n = 4)	Weerakkody et al. (2011) ; Mokone et al. (2018) ; Kupi et McBride (2021) ; Lahjouji et al. (2024), famille incluant Zinaoui et El Khettab (2022)
Programmes de transformation digitale et gouvernance du numérique (n = 8)	Lappi et al. (2019) ; Jonathan (2020) ; Pittaway et Montazemi (2020) ; Hafsel et al. (2021) ; Luna-Reyes et al. (2021) ; Scupola et Mergel (2022) ; Irani et al. (2023) ; Casey et al. (2026)
Systèmes d'information sectoriels et gestion documentaire (n = 3)	Nguyen et al. (2009) ; Axelsson et al. (2011) ; Szedmák et al. (2026)
Technologies émergentes et partenariats public-privé (n = 3)	Selten et Klievink (2024) ; Haq et al. (2025) ; Tanveer et al. (2025)

Source : élaboré par les auteurs.

6.2 Fréquence et récurrence des 24 facteurs clés de succès

Quatorze facteurs sont identifiés dans au moins la moitié des études (Table 5 et Figure 3). La Coordination interorganisationnelle et partenariats arrive en tête, avec 16 études sur 22 (72,73 %). Quatre facteurs la suivent à égalité, avec 15 études chacun (68,18 %) : le Leadership, soutien et sponsoring de la haute direction, la Gestion des parties prenantes et participation des usagers, la Communication, dialogue et partage de l'information et la Gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité. Viennent ensuite l'Alignement stratégique et feuille de route, les Compétences et capacités de l'équipe et de l'organisation projet et l'Allocation des ressources et financement (63,64 % chacun), puis quatre facteurs présents dans 13 études (59,09 %) : la Gouvernance multi-niveaux et structure décisionnelle, les Rôles, responsabilités, propriété et redevabilité, la Gestion du changement et mobilisation des agents et le Cadre réglementaire, conformité et légitimité institutionnelle. La Gestion des marchés publics, fournisseurs, contrats et sourcing (54,55 %) et la Gestion et réingénierie des processus métiers (50,00 %) complètent ce premier groupe.

Plusieurs études du corpus illustrent ces combinaisons. Lappi et al. (2019) relie la digitalisation gouvernementale à l'articulation entre stratégie, gouvernance et portefeuille. Jonathan (2020), qui étudie le programme de digitalisation d'une administration municipale éthiopienne, met en évidence l'alignement entre métiers et informatique, le soutien de la direction, les compétences, le financement et l'interopérabilité. Pittaway et Montazemi (2020) insistent sur la combinaison de vision, d'expertise, de gouvernance et de coordination, tandis que Kumar et al. (2002) montrent, dans dix organismes publics canadiens, le poids du business case, du choix des prestataires et de la maîtrise des coûts dans les projets ERP.

Table 5. Fréquence des 24 facteurs clés de succès dans le corpus public (n = 22)

Code	Facteur clé de succès	Catégorie	Fi (nombre d'études)	Taux de récurrence
F08	Coordination interorganisationnelle et partenariats	Coopération et engagement des parties prenantes	16	72,73 %

Code	Facteur clé de succès	Catégorie	Fi (nombre d'études)	Taux de récurrence
F03	Leadership, soutien et sponsoring de la haute direction	Orientation stratégique et ancrage institutionnel	15	68,18 %
F06	Gestion des parties prenantes et participation des usagers	Coopération et engagement des parties prenantes	15	68,18 %
F07	Communication, dialogue et partage de l'information	Coopération et engagement des parties prenantes	15	68,18 %
F16	Gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité	Intégration sociotechnique et refonte des processus	15	68,18 %
F01	Alignement stratégique et feuille de route	Orientation stratégique et ancrage institutionnel	14	63,64 %
F11	Compétences et capacités de l'équipe et de l'organisation projet	Capacités organisationnelles et conduite du changement	14	63,64 %
F12	Allocation des ressources et financement	Pilotage et maîtrise du projet	14	63,64 %
F02	Gouvernance multi-niveaux et structure décisionnelle	Orientation stratégique et ancrage institutionnel	13	59,09 %
F04	Rôles, responsabilités, propriété et redevabilité	Pilotage et maîtrise du projet	13	59,09 %
F09	Gestion du changement et mobilisation des agents	Capacités organisationnelles et conduite du changement	13	59,09 %
F18	Cadre réglementaire, conformité et légitimité institutionnelle	Orientation stratégique et ancrage institutionnel	13	59,09 %
F17	Gestion des marchés publics, fournisseurs, contrats et sourcing	Pilotage et maîtrise du projet	12	54,55 %
F24	Gestion et réingénierie des processus métiers	Intégration sociotechnique et refonte des processus	11	50,00 %
F13	Suivi, contrôle de la performance et réalisation des bénéfices	Pilotage des bénéfices et orientation usager	10	45,45 %
F19	Orientation citoyen, service et valeur publique	Pilotage des bénéfices et orientation usager	10	45,45 %
F20	Agilité, adaptabilité et amélioration continue	Capacités organisationnelles et conduite du changement	10	45,45 %
F23	Apprentissage, gestion des connaissances et transfert de savoir-faire	Capacités organisationnelles et conduite du changement	10	45,45 %
F10	Culture organisationnelle favorable et flexibilité	Capacités organisationnelles et conduite du changement	8	36,36 %
F14	Gestion des risques, business case et assurance projet	Pilotage et maîtrise du projet	7	31,82 %
F21	Gestion de la complexité, des interdépendances et du périmètre	Pilotage et maîtrise du projet	7	31,82 %
F15	Méthodes, outils et standards de management de projet	Pilotage et maîtrise du projet	6	27,27 %
F05	Gestion de portefeuille, sélection et priorisation	Orientation stratégique et ancrage institutionnel	5	22,73 %

Code	Facteur clé de succès	Catégorie	Fi (nombre d'études)	Taux de récurrence
F22	Sensemaking, facilitation et construction d'une compréhension commune	Coopération et engagement des parties prenantes	5	22,73 %

Source : élaboré par les auteurs à partir de la matrice de codage (22 études × 24 facteurs).

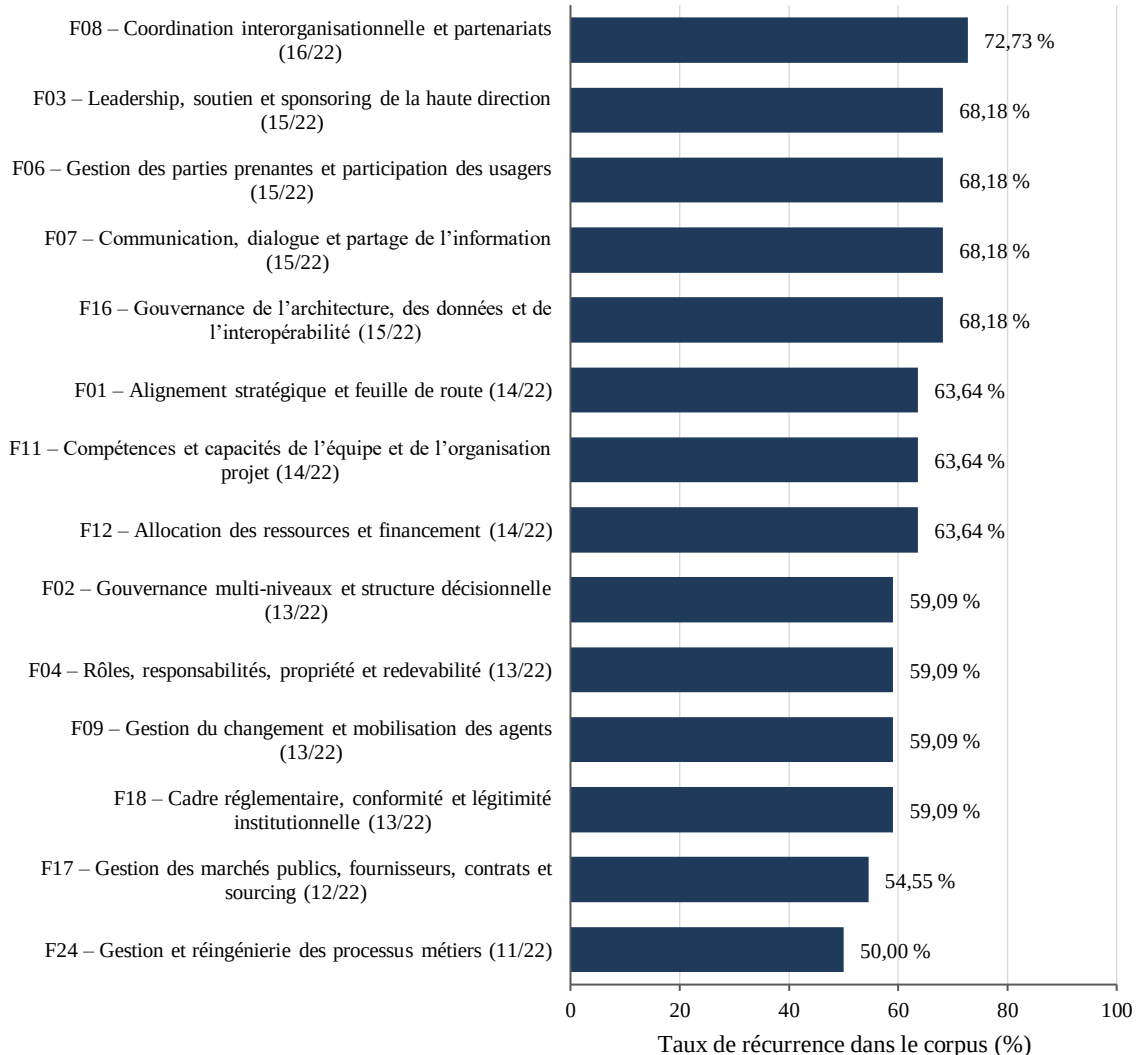


Figure 3. Facteurs clés de succès identifiés dans au moins la moitié des études

Source : élaboré par les auteurs à partir de la matrice de codage (n = 22).

Les dix autres facteurs présentent des niveaux de récurrence plus modérés, sans être exclus de la synthèse. Le Suivi, contrôle de la performance et réalisation des bénéfices, l'Orientation citoyen, service et valeur publique, l'Agilité, adaptabilité et amélioration continue et l'Apprentissage, gestion des connaissances et transfert de savoir-faire apparaissent chacun dans 10 études (45,45 %). Les facteurs les moins observés correspondent souvent à des dimensions plus spécialisées ou plus dépendantes du type de projet, comme les Méthodes, outils et standards de management de projet (27,27 %), la Gestion de portefeuille, sélection et priorisation et le Sensemaking, facilitation et construction d'une compréhension commune (22,73 % chacun).

6.3 Synthèse des résultats par catégorie

Les 24 FCS ont été regroupés en six catégories conceptuellement cohérentes. Afin d'éviter qu'une catégorie comportant davantage de facteurs soit mécaniquement avantagée, la comparaison quantitative reste effectuée au niveau des facteurs individuels. La synthèse par catégorie sert donc à organiser les résultats et à mettre en évidence les mécanismes de management auxquels ils se rattachent ; elle n'est pas interprétée comme un classement statistique des catégories. Les intitulés retenus désignent des leviers de management et non des résultats : la catégorie Pilotage des bénéfices et orientation usager regroupe ainsi des pratiques de pilotage, comme le suivi des bénéfices ou la prise en compte des besoins des usagers, et non la performance finalement obtenue.

Table 6. Organisation des 24 FCS en six catégories

Catégorie	Nb. FCS	Codes associés	Facteur le plus récurrent
Orientation stratégique et ancrage institutionnel	5	F01, F02, F03, F05, F18	F03 – Leadership, soutien et sponsoring de la haute direction (68,18 %)
Pilotage et maîtrise du projet	6	F04, F12, F14, F15, F17, F21	F12 – Allocation des ressources et financement (63,64 %)
Coopération et engagement des parties prenantes	4	F06, F07, F08, F22	F08 – Coordination interorganisationnelle et partenariats (72,73 %)
Capacités organisationnelles et conduite du changement	5	F09, F10, F11, F20, F23	F11 – Compétences et capacités de l'équipe et de l'organisation projet (63,64 %)
Intégration sociotechnique et refonte des processus	2	F16, F24	F16 – Gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité (68,18 %)
Pilotage des bénéfices et orientation usager	2	F13, F19	F13 / F19 – Suivi, contrôle de la performance et réalisation des bénéfices ; Orientation citoyen, service et valeur publique (45,45 % chacun)

Source : élaboré par les auteurs.

La Coopération et engagement des parties prenantes et l'Orientation stratégique et ancrage institutionnel rassemblent plusieurs des facteurs les plus récurrents. La Coordination interorganisationnelle et partenariats, la Gestion des parties prenantes et participation des usagers et la Communication, dialogue et partage de l'information organisent la coopération

entre acteurs ; le Leadership, soutien et sponsoring de la haute direction, l'Alignement stratégique et feuille de route et la Gouvernance multi-niveaux et structure décisionnelle donnent au projet une direction et une capacité d'arbitrage. Le Cadre réglementaire, conformité et légitimité institutionnelle, présent dans 13 études, rappelle que ces projets doivent aussi traduire des exigences légales en choix concrets. Ces dimensions apparaissent notamment chez Lappi et al. (2019), Pittaway et Montazemi (2020), Scupola et Mergel (2022), Tanveer et al. (2025) et, dans le contexte marocain, Lahjouji et al. (2024), à propos de la digitalisation des services de la CNSS.

Les Capacités organisationnelles et conduite du changement forment un deuxième ensemble, porté surtout par les Compétences et capacités de l'équipe et de l'organisation projet et par la Gestion du changement et mobilisation des agents. Selten et Klievink (2024) montrent ainsi que l'adoption de l'IA dans trois organisations publiques néerlandaises dépend de l'expertise disponible, de la formation des agents et de mécanismes de rétention des connaissances. L'Intégration sociotechnique et refonte des processus ressort plus nettement qu'on pourrait l'attendre : la Gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité figure parmi les cinq facteurs les plus fréquents, et la Gestion et réingénierie des processus métiers concerne la moitié des études. Irani et al. (2023) montrent notamment que les systèmes hérités, l'architecture et les choix de migration deviennent des enjeux de management lorsqu'ils doivent être diagnostiqués, arbitrés et coordonnés.

Le Pilotage et maîtrise du projet présente un profil contrasté. Certains de ses facteurs sont largement documentés, comme l'Allocation des ressources et financement (63,64 %), les Rôles, responsabilités, propriété et redevabilité (59,09 %) ou la Gestion des marchés publics, fournisseurs, contrats et sourcing (54,55 %). D'autres le sont beaucoup moins : la Gestion des risques, business case et assurance projet et la Gestion de la complexité, des interdépendances et du périmètre (31,82 % chacun), et surtout les Méthodes, outils et standards de management de projet (27,27 %). Les deux facteurs du Pilotage des bénéfices et orientation usager atteignent chacun 45,45 %. Une récurrence plus faible ne signifie pas pour autant une importance pratique moindre. Kumar et al. (2002) soulignent par exemple le rôle conjoint de la planification, des ressources et des fournisseurs dans les projets ERP publics, tandis que Scupola et Mergel (2022) montrent comment la co-production peut relier transformation digitale et création de valeur publique.

7. Discussion des résultats

La revue fait apparaître un ensemble étendu de conditions de management, mais leur récurrence ne se répartit pas uniformément. Trois enseignements s'en dégagent : l'importance de mobiliser et de coordonner les acteurs, la nécessité d'ancrer les projets dans une direction stratégique portée par la hiérarchie, et le poids des capacités de pilotage et d'intégration sociotechnique, qui transforment les décisions en pratiques concrètes. Dans cette littérature, la technologie devient un enjeu de management lorsqu'elle est intégrée à ces mécanismes de gouvernance et de conduite du changement. Rappelons toutefois que la fréquence d'un facteur mesure sa place dans la littérature empirique analysée et non son importance réelle dans la réussite des projets : un facteur peu documenté peut s'avérer décisif dans un contexte donné, et un facteur fréquemment cité peut refléter les choix des chercheurs autant que son effet sur les projets.

7.1 Forte récurrence de la mobilisation des acteurs et de l'orientation stratégique

La Coordination interorganisationnelle et partenariats est le facteur le plus récurrent du corpus. Ce résultat rappelle que les projets digitaux publics dépassent rarement le périmètre

d'une seule organisation : ils réunissent plusieurs administrations, des prestataires et parfois des universités ou des partenaires privés. Weerakkody et al. (2011) décrivent ainsi, au Qatar, une coordination difficile entre organismes publics et partenaires privés, et Luna-Reyes et al. (2021) analysent un projet d'intégration conduit par huit agences de justice pénale de l'État de New York. La Communication, dialogue et partage de l'information et la Gestion des parties prenantes et participation des usagers, présentes chacune dans 15 études, complètent ce socle relationnel. Scupola et Mergel (2022) montrent que la co-production peut intervenir aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre de la stratégie digitale ; Luna-Reyes et al. (2021) insistent sur le rôle des processus de sensemaking dans l'élaboration d'une compréhension commune. La littérature analysée associe donc souvent la réussite du management du projet à la qualité des interactions qu'il organise, sans que la présente revue permette d'en mesurer l'effet.

L'orientation stratégique reste très présente, mais elle passe d'abord par l'engagement de la hiérarchie. Le Leadership, soutien et sponsoring de la haute direction (68,18 %) devance l'Alignement stratégique et feuille de route (63,64 %) et la Gouvernance multi-niveaux et structure décisionnelle (59,09 %). Lappi et al. (2019) soulignent l'articulation entre stratégie, gouvernance et portefeuille ; Pittaway et Montazemi (2020) retrouvent la combinaison vision-leadership-mécanismes de gouvernance. La littérature empirique envisage donc rarement les projets digitaux publics comme des initiatives techniques isolées : ils doivent être rattachés à des objectifs institutionnels et soutenus par des dirigeants capables d'arbitrer. Dans le domaine public, cet ancrage compte d'autant plus que les projets rassemblent plusieurs services, des niveaux hiérarchiques variés, des équipes techniques, des partenaires externes et des usagers.

7.2 Capacités organisationnelles, pilotage et intégration sociotechnique

Les Compétences et capacités de l'équipe et de l'organisation projet (63,64 %) et la Gestion du changement et mobilisation des agents (59,09 %) figurent également parmi les facteurs les plus récurrents. Selon les études analysées, la volonté de transformer ne suffit pas : l'organisation doit disposer des compétences, des ressources et des routines nécessaires pour changer les pratiques. L'Agilité, adaptabilité et amélioration continue est en revanche moins fréquente (45,45 %). Les facteurs de pilotage vont dans le même sens que les capacités : l'Allocation des ressources et financement, les Rôles, responsabilités, propriété et redevabilité et la Gestion des marchés publics, fournisseurs, contrats et sourcing apparaissent chacun dans plus de la moitié du corpus. Allen et al. (2002) et Kumar et al. (2002) décrivent par exemple, dans des projets ERP publics, des coûts de conseil qui dépassent largement les budgets prévus et des relations difficiles avec les intégrateurs. Selten et Klievink (2024) montrent, de leur côté, que les projets d'IA restent souvent au stade de la preuve de concept faute d'appropriation par l'organisation et de financement pour leur mise en production.

Plus des deux tiers du corpus (68,18 %) mentionnent la Gouvernance de l'architecture, des données et de l'interopérabilité, et la moitié des études (50,00 %) relie le projet à une refonte des processus métiers. Ces résultats nuancent l'idée que les dimensions technologiques seraient secondaires : elles deviennent centrales lorsque le management doit coordonner l'architecture, les données, les standards ou la migration. Irani et al. (2023) montrent par exemple que les systèmes hérités imposent des choix de diagnostic, de migration et de gestion des risques. Gabryelczyk (2020) apporte toutefois une nuance : dans les trois projets ERP publics qu'elle étudie, la gestion des processus métiers n'apparaît pas comme un facteur clé de succès. Le facteur est donc sociotechnique : ce qui compte n'est pas la

performance d'une technologie en soi, mais la capacité du projet à l'intégrer dans les processus, les responsabilités et les décisions.

7.3 Complémentarité des facteurs et spécificités du secteur public

Les différences de fréquence ne doivent pas être lues comme une hiérarchie absolue. Des facteurs tels que la Gestion des risques, business case et assurance projet, la Gestion de la complexité, des interdépendances et du périmètre, les Méthodes, outils et standards de management de projet ou le Sensemaking, facilitation et construction d'une compréhension commune peuvent devenir décisifs dans certains dispositifs sans être explicitement documentés dans toutes les études. Hafsel et al. (2021) montrent que la complexité d'un projet public digital résulte de l'interaction de dimensions organisationnelles, technologiques et d'innovation ; Kumar et al. (2002) illustrent le rôle du business case, de l'analyse des risques et de la planification par étapes dans les projets ERP gouvernementaux.

La spécificité publique ressort aussi du Cadre réglementaire, conformité et légitimité institutionnelle (13 études) et de l'Orientation citoyen, service et valeur publique (10 études). Ces éléments ne sont pas traités ici comme de simples caractéristiques du contexte ou comme des résultats finaux. Ils deviennent des FCS lorsqu'ils sont traduits en exigences, décisions, priorités ou mécanismes de gouvernance. Cette frontière est importante pour ne pas confondre réussite du management du projet et réussite globale de la transformation. La fréquence mesure, dans tous les cas, la récurrence d'un facteur dans le corpus et non son effet causal ni son importance universelle.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier et de structurer les facteurs clés de succès du management des projets de transformation digitale dans les administrations publiques. Sur la base de 22 études ou familles empiriques indépendantes, 24 facteurs ont été normalisés puis organisés en six catégories : Orientation stratégique et ancrage institutionnel ; Pilotage et maîtrise du projet ; Coopération et engagement des parties prenantes ; Capacités organisationnelles et conduite du changement ; Intégration sociotechnique et refonte des processus ; Pilotage des bénéfices et orientation usager.

L'analyse fait ressortir un noyau de facteurs particulièrement récurrents : coordination interorganisationnelle et partenariats, leadership et sponsoring de la haute direction, gestion des parties prenantes et participation des usagers, communication et partage de l'information, gouvernance de l'architecture et des données, auxquels s'ajoutent l'alignement stratégique, les compétences de l'équipe projet et l'allocation des ressources. Ces constats suggèrent que, dans la littérature empirique analysée, la réussite de ces projets est plus souvent associée à la capacité à mobiliser et à coordonner les acteurs, à donner une direction et à intégrer la technologie dans l'organisation qu'à la technologie elle-même.

Du point de vue managérial, les résultats invitent les décideurs publics à concevoir la transformation digitale comme un processus de changement organisationnel et institutionnel, et non comme un simple déploiement technique. Les facteurs les plus récurrents peuvent servir de grille de vigilance (coordination, sponsoring, participation, communication, architecture et données, alignement, compétences et ressources), à adapter aux risques, aux contrats, aux processus et au suivi des bénéfices propres à chaque projet.

Cette synthèse présente plusieurs limites. Premièrement, le corpus reste de taille limitée (22 études) et ne prétend pas à l'exhaustivité, ce qui invite à interpréter les taux de récurrence

avec prudence. Deuxièmement, elle repose uniquement sur des publications en anglais et en français, ce qui peut sous-représenter des travaux issus d'autres contextes linguistiques et institutionnels. Troisièmement, le codage binaire (présence/absence) ne rend pas compte de l'intensité ou du poids relatif accordé à chaque facteur dans les études ; la fréquence mesure la récurrence d'un facteur dans la littérature et non son effet sur la réussite des projets. Enfin, la majorité des travaux analysés portent sur des contextes européens, nord-américains ou australiens, et une seule étude, dont la base empirique reste restreinte, porte sur le contexte marocain, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres systèmes administratifs.

Des recherches futures pourraient examiner l'importance relative des facteurs selon le type de projet, la phase du cycle de vie ou le niveau de maturité digitale, et approfondir des mécanismes encore peu documentés, tels que la gestion de portefeuille, les méthodes de management de projet ou la construction d'une compréhension commune entre acteurs. Le référentiel de 24 FCS appelle surtout une validation empirique, que nous envisageons en trois étapes dans le contexte des administrations publiques marocaines. Une première étape qualitative, sous forme d'entretiens auprès de chefs de projet et de responsables du numérique, permettrait de vérifier la pertinence et la formulation des facteurs. Une deuxième étape quantitative consisterait à mesurer chaque facteur par des échelles adaptées, à tester la structure en six catégories par une analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire, et à estimer le poids relatif des facteurs sur la réussite du management des projets à l'aide d'un modèle d'équations structurelles. Enfin, des études de cas multiples sur des projets de transformation digitale publics permettraient d'examiner la manière dont ces facteurs se combinent en pratique.

Références

Note. Les références précédées d'un astérisque () correspondent aux 22 études ou familles empiriques du corpus analysé.*

- *Allen, D. K., Kern, T., & Havenhand, M. (2002). ERP critical success factors: An exploration of the contextual factors in public sector institutions. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3062–3071). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994295>
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- *Axelsson, K., Melin, U., & Söderström, F. (2011). Analyzing best practice and critical success factors in a health information system case: Are there any shortcuts to successful IT implementation? In *Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011)* (pp. 2157–2168). <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/175/>
- *Casey, R., Ivory, C., Walsh, L., & Harrison, D. (2026). Digital transformation and the politics of benefits realization management. *Public Money & Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09540962.2026.2681001>
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- 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. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

- Escobar, F., Almeida, W. H. C., & Varajão, J. (2023). Digital transformation success in the public sector: A systematic literature review of cases, processes, and success factors. *Information Polity*, 28(1), 61–81. <https://doi.org/10.3233/IP-211518>
- *Gabryelczyk, R. (2020). Is BPM truly a critical success factor for ERP adoption? An examination within the public sector. *Procedia Computer Science*, 176, 3389–3398. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.058>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- *Hafseld, K. H. J., Hussein, B., & Rauzy, A. B. (2021). An attempt to understand complexity in a government digital transformation project. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(3), 70–91. <https://doi.org/10.12821/ijispm090304>
- *Haq, S. H. U., Dan, S., & Shahzad, K. (2025). Leadership competencies and blockchain implementation in public sector organizations: A sensemaking approach. *International Journal of Public Sector Management*, 38(1), 139–158. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2023-0347>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- International Organization for Standardization. (2020). *Project, programme and portfolio management: Guidance on project management* (ISO Standard No. 21502:2020). <https://www.iso.org/standard/74947.html>
- *Irani, Z., Abril, R. M., Weerakkody, V., Omar, A., & Sivarajah, U. (2023). The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis. *Government Information Quarterly*, 40(1), Article 101784. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101784>
- *Jonathan, G. M. (2020). Digital transformation in the public sector: Identifying critical success factors. In M. Themistocleous & M. Papadaki (Eds.), *Information systems* (Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 381, pp. 223–235). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_17
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- *Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations. *Government Information Quarterly*, 19(2), 147–172. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(02\)00092-8](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(02)00092-8)

- *Kupi, M., & McBride, K. (2021). Agile development for digital government services: Challenges and success factors. In N. Edelmann, C. Csáki, S. Hofmann, T. J. Lampoltshammer, L. Alcaide Muñoz, P. Parycek, G. Schwabe, & E. Tambouris (Eds.), *Electronic participation: ePart 2021* (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 12849, pp. 139–150). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82824-0_11
- *Lahjouji, K., Hoedegbe, M., & Errabih, S. (2024). Enjeux et facteurs clés de succès de la digitalisation des services publics : étude de cas de la Caisse nationale de sécurité sociale au Maroc. *Management Control, Auditing and Finance Review*, 1(2), 187–203. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/2041443>
- *Lappi, T. M., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2019). Project governance and portfolio management in government digitalization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13(2), 159–196. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2018-0068>
- *Luna-Reyes, L. F., Andersen, D. F., Black, L. J., & Pardo, T. A. (2021). Sensemaking and social processes in digital government projects. *Government Information Quarterly*, 38(2), Article 101570. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101570>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- *Mokone, C. B., Eyitayo, O. T., & Masizana-Katongo, A. (2018). Critical success factors for e-Government projects: The case of Botswana. *Journal of e-Government Studies and Best Practices*, 2018, Article 335906. <https://doi.org/10.5171/2018.335906>
- Morris, P. W. G. (1994). *The management of projects*. Thomas Telford.
- *Nguyen, L. T., Swatman, P. M. C., Fraunholz, B., & Salzman, S. (2009). EDRMS implementation in the Australian public sector. In *ACIS 2009: Evolving boundaries and new frontiers. Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems* (pp. 915–928). https://dro.deakin.edu.au/articles/conference_contribution/EDRMS_implementation_in_the_Australian_public_sector/21036871
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406/>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- *Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), Article 101474. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>

- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: A product from the ESRC Methods Programme*. ESRC Methods Programme. <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/fhm/dhr/chir/NSsynthesisguidanceVersion1-April2006.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.).
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B., & PRISMA-S Group. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA Statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, Article 39. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- *Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), Article 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- *Selten, F. J., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*, 41(1), Article 101885. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- *Szedmák, B., Varga, L., & Szabó, R. Z. (2026). Digital transformation of public services: The case of the document management application. *International Journal of Public Administration*, 49(10), 647–664. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- *Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- *Weerakkody, V., El-Haddadeh, R., & Al-Shafi, S. (2011). Exploring the complexities of e-government implementation and diffusion in a developing country: Some lessons from the State of Qatar. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(2), 172–196. <https://doi.org/10.1108/17410391111106293>

- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE '14)* (pp. 1–10). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- *Ziembra, E., & Obłąk, I. (2013). Critical success factors for ERP systems implementation in public administration. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 1–19. <https://doi.org/10.28945/1785>
- Zinaoui, T., & El Khettab, M. K. (2022). La digitalisation des administrations publiques à l'ère de la pandémie : le cas de la Caisse nationale de la sécurité sociale au Maroc. *Communication & Organisation*, 62, 143–161. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/11652>.