

## **La Gouvernance des services publics à l'ère du digital : dynamiques relationnelles entre État, citoyens et entreprises**

### **Public Service Governance in the Digital Age: Relational Dynamics between the State, Citizens, and Businesses**

Abdellah HAIDA

*Laboratoire LERASE, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.*

---

**Résumé.** Dans un contexte mondial caractérisé par la transformation numérique des institutions publiques, la gouvernance des services publics est en pleine redéfinition. Cette mutation touche les mécanismes de coordination, de participation et de responsabilité, comme le soulignent des auteurs tels que Osborne et Brown (2005). Les technologies digitales, en facilitant des interactions plus fluides, transparentes et collaboratives, modifient les relations entre l'État, les citoyens et les entreprises. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche, qui vise à analyser la capacité des outils numériques à renforcer la gouvernance publique tout en répondant aux attentes des usagers et des acteurs économiques. La méthodologie de cette étude se fonde sur une approche quantitative. Elle s'appuie sur un questionnaire structuré administré à un échantillon de citoyens, de fonctionnaires et de dirigeants d'entreprises. Pour tester les liens entre la transparence, la participation, la réactivité, la confiance institutionnelle et la satisfaction des parties prenantes, les données collectées seront analysées à l'aide de modèles d'équations structurelles (SEM), une technique avancée fréquemment utilisée pour évaluer les relations de cause à effet dans des domaines complexes, comme l'ont démontré des chercheurs tels que Hair et al., (2010). Les résultats escomptés devraient confirmer que les technologies numériques agissent comme un médiateur, améliorant ainsi la qualité des relations entre les différents acteurs. Ils sont également censés démontrer leur contribution à l'efficacité et à la légitimité des politiques publiques. Cette analyse permettra de formuler des recommandations pratiques pour une gouvernance publique plus interactive et axée sur l'utilisateur. Pour organiser cette recherche, le plan se décline en trois axes : un cadre théorique sur la gouvernance publique à l'ère numérique, la présentation de la méthodologie et des données, et enfin l'analyse des résultats empiriques et leurs implications.

**Mots-clés :** *Gouvernance publique ; Digitalisation ; Relations État-citoyens ; Services publics ; Équations structurelles.*

**Abstract.** In a global context marked by the digital transformation of public institutions, the governance of public services is undergoing a complete redefinition. This shift affects coordination, participation, and accountability mechanisms, as highlighted by authors such as Osborne and Brown (2005). Digital technologies, by facilitating smoother, more transparent, and collaborative interactions, are changing the relationship between the State, citizens, and businesses. This research is situated within this framework, aiming to analyze the capacity of digital tools to strengthen public governance while meeting the expectations of users and economic actors. The methodology of this study is based on a quantitative approach. It relies on a structured questionnaire administered to a sample of citizens, civil servants, and business leaders. To test the links between transparency, participation, responsiveness, institutional trust, and stakeholder satisfaction, the collected data will be analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), an advanced technique frequently employed to evaluate cause-and-effect relationships in complex fields, as demonstrated by researchers such as Hair et al. (2010). The expected results should confirm that digital technologies act as a mediator, thereby improving the quality of relationships between different actors. They are also anticipated to demonstrate

their contribution to the efficiency and legitimacy of public policies. This analysis will allow for the formulation of practical recommendations for a more interactive and user-centric public governance. To organize this research, the plan is structured around three main sections: a theoretical framework on public governance in the digital age, the presentation of the methodology and data, and finally, the analysis of the empirical results and their implications.

*Keywords: Public Governance, Digitalization, State-Citizen Relations, Public Services, Structural Equation Modeling.*

---

## 1. Introduction

La transformation numérique des administrations publiques constitue aujourd'hui un pilier essentiel de la modernisation de l'État. Elle vise à digitaliser les informations et les procédures pour simplifier l'accès aux services publics, comme les démarches en ligne ou le paiement électronique, tout en renforçant la transparence administrative. Cette dynamique s'inscrit dans la continuité de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) proposée par Hood (1991), qui cherche à rendre l'administration plus performante et centrée sur les besoins des usagers, en s'inspirant des pratiques managériales du secteur privé. Au Maroc, ces efforts accompagnent une stratégie nationale de modernisation, marquée par des enjeux majeurs de gouvernance, d'efficacité institutionnelle et de confiance citoyenne dans un contexte d'innovation technologique accélérée.

Cette étude présente trois apports principaux dans le contexte marocain. Elle propose d'abord une analyse empirique quantitative de l'impact de la digitalisation sur la gouvernance publique, un domaine encore peu exploré. Elle adopte ensuite une approche multi-acteurs en intégrant les perceptions des citoyens, des fonctionnaires et des dirigeants d'entreprises, permettant une compréhension globale des mutations en cours. Enfin, elle mobilise la modélisation par équations structurelles (SEM), rarement utilisée dans ce champ au Maroc, pour analyser les liens entre transparence, participation, réactivité, confiance institutionnelle et satisfaction des usagers. Cette approche fournit des recommandations pratiques fondées sur des données robustes, utiles pour renforcer la gouvernance numérique et la confiance des parties prenantes.

L'étude s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires : la Gouvernance en Réseau (Kickert et al., 1997 ; Sørensen & Torfing, 2007), qui éclaire les interactions entre l'État, les entreprises et la société civile ; les théories de la valeur publique et des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Alford & Hughes, 2008 ; Panagiotopoulos et al., 2019), qui mettent en avant les finalités collectives ; ainsi que la Gouvernance Numérique et la théorie de la Contingence (Alvarado, 2020 ; Donaldson, 2001), qui expliquent l'adaptation des structures publiques aux nouveaux environnements technologiques. La problématique centrale devient alors : comment la transformation numérique redéfinit-elle la gouvernance des services publics et les relations entre l'État, les citoyens et les entreprises au Maroc ?

Pour y répondre, l'étude est structurée en trois volets : un cadre théorique sur la gouvernance numérique, une présentation de la méthodologie et des données collectées, puis une analyse des résultats empiriques et de leurs implications pour les politiques publiques.

## 2. Revue de littérature et cadre théorique

La transformation numérique des services publics s'inscrit au croisement de plusieurs cadres théoriques complémentaires. La NGP et la NGP mettent l'accent respectivement sur l'efficacité orientée utilisateur et la coproduction avec les citoyens, tandis que la gouvernance en réseau et la gouvernance numérique éclairent les interdépendances entre acteurs et l'impact des technologies sur les processus. Les théories des parties déclenchent, de la valeur publique et de la contingence rappellent enfin que la création de valeur collective suppose d'adapter les

structures et modes de gouvernance aux contextes institutionnels et technologiques, constituant ainsi un socle conceptuel pour analyser la gouvernance publique à l'ère numérique.

**a. Nouvelle Gouvernance Publique (New Public Governance – NPG)**

La Nouvelle Gouvernance Publique (NPG) est un paradigme théorique qui renouvelle l'étude de l'administration, dépassant la vision étatique et hiérarchique traditionnelle. Elle s'inscrit dans un courant de pensée insistant sur les interactions complexes entre acteurs publics, privés et sociaux. Des auteurs comme Kooiman (1999) définissent la « gouvernance sociopolitique » comme une théorie englobante des relations institutionnelles, mettant en évidence la diversité des formes de coordination au sein de la société. De même, Kickert (1993) et Rhodes (1997) conçoivent la gouvernance comme un ensemble de « réseaux interorganisationnels auto-organisés » (Marsh et Rhodes, 1992 ; Kickert et al., 1997) qui collaborent pour la délivrance des services publics, même en l'absence directe du gouvernement.

Toutes ces approches partagent la conviction que la gouvernance est un cadre conceptuel autonome nécessaire pour analyser la complexité institutionnelle de l'action publique. Osborne (2006) soutient que la NPG est un paradigme alternatif à la Nouvelle Gestion Publique (NPM), s'ancrant dans la reconnaissance d'un État pluraliste et interdépendent. La NPG vise à comprendre l'élaboration et le déploiement des politiques publiques dans un environnement diversifié, en concevant la gestion publique comme un processus interactif, collaboratif et adaptatif (Osborne, 2006).

**b. Nouvelle Gestion Publique (New Public Management – NPM)**

La Nouvelle Gestion Publique (NGP), apparue à la fin des années 1970, propose de moderniser l'administration en s'inspirant des méthodes du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services publics (Thatcher, 1995). Elle met l'accent sur la gestion par résultats, l'autonomie des managers, la décentralisation, l'évaluation de la performance et l'usage accru de mécanismes de marché.

Cependant, ce modèle est largement critiqué pour ses effets sur l'action publique : priorité donnée au rendement au détriment de l'équité (Hood, 1991), fragmentation des services, bureaucratie renforcée par la culture des indicateurs (Dunleavy & Hood, 1994) et affaiblissement de la responsabilité démocratique (Aucoin, 1990). Ces limites ont conduit à l'émergence de paradigmes plus collaboratifs, tels que la Gouvernance Publique ou le Public Value Management (Stoker, 2006 ; Osborne, 2010). Ainsi, malgré ses apports en modernisation, la NGP demeure un modèle contesté, nécessitant un équilibre entre performance, équité et légitimité démocratique (Pollitt et Bouckaert, 2017).

**c. Gouvernance en Réseau (Network Governance Theory)**

La gouvernance en réseau constitue aujourd'hui un cadre central pour analyser la gestion des affaires collectives complexes, en substituant à la hiérarchie et au marché des formes de coordination fondées sur la coopération, la négociation et la confiance entre acteurs publics, privés et associatifs interdépendants (Alvarado, 2020). Ces réseaux, souvent organisés de manière horizontale ou verticale, permettent de mutualiser les ressources, les compétences et les informations afin de produire une performance collective et de la valeur publique (Ozturk & Eraydin, 2009 ; Alvarado, 2020). Ils se révèlent particulièrement adaptés au traitement de problèmes publics interdépendants, en favorisant la coproduction et l'apprentissage collectif (Hirst, 2000). Dans cette perspective, la gouvernance en réseau prolonge et dépasse la Nouvelle Gestion Publique en mettant au premier plan la collaboration et la confiance réciproque comme leviers d'une action publique plus ouverte, participative et adaptative.

**Tableau 1 : Quatre théories des réseaux de gouvernance et leurs caractéristiques**

<b>Théorie</b>	<b>Caractérisation synthétique</b>
<b>Théorie de l'interdépendance</b>	Réseaux vus comme espaces de négociation entre acteurs autonomes mais interdépendants, permettant de gérer les conflits.
<b>Théorie de la gouvernabilité</b>	Réseaux construits comme des « jeux » de coordination horizontale fondés sur la mise en commun des ressources et les gains partagés.
<b>Théorie de la gouvernementalité</b>	Réseaux envisagés comme dispositifs favorisant l'auto-mobilisation d'acteurs libres et autonomes, orientés par des formes de contrôle indirect.
<b>Théorie de l'intégration</b>	Réseaux conçus comme plateformes institutionnalisées où des acteurs intégrés partagent normes, valeurs et perceptions communes.

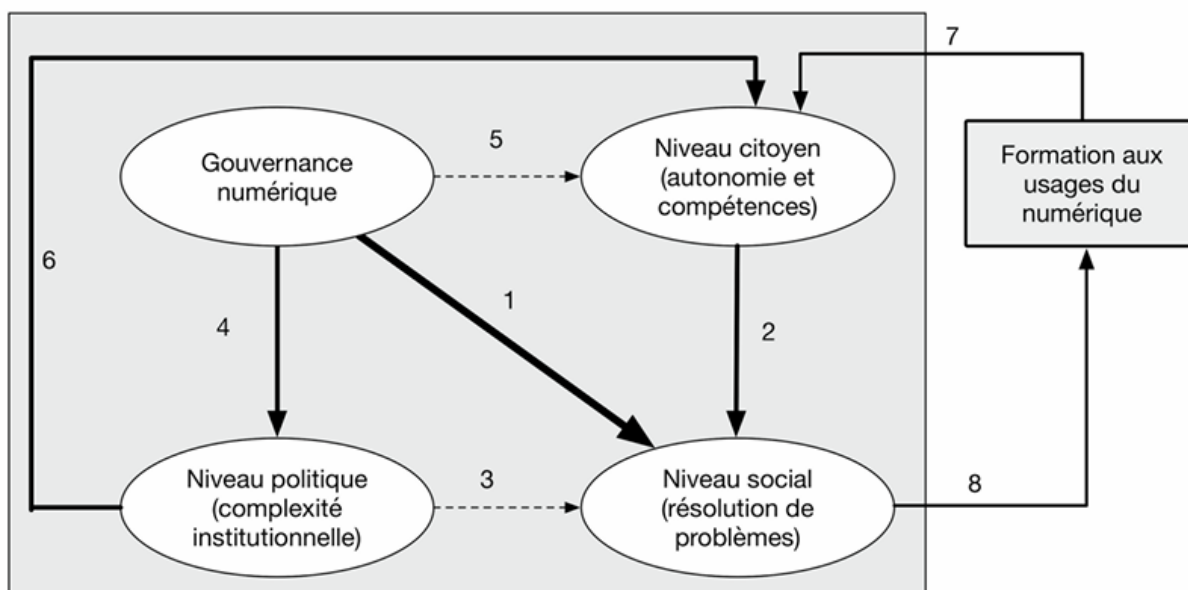
Source : Sorensen et Torfing (2007).

Le tableau met en lumière les principales approches de la gouvernance en réseau et leurs spécificités, offrant une grille de lecture structurée d'un champ théorique dense. Il aide à distinguer les différentes logiques de coordination, de légitimité et d'interaction entre acteurs publics, privés et associatifs (Sorensen et Torfing 2007). Ce cadre permet de mieux comprendre le passage d'une action publique hiérarchique à des formes de gouvernance fondées sur la collaboration, la négociation et l'interdépendance.

#### **d. Théorie de la Gouvernance Numérique (Digital Governance / E-Government Theory)**

La théorie de la gouvernance numérique prolonge les approches contemporaines de la gouvernance publique en fournissant les technologies de l'information au cœur de la transformation des modes de décision, d'organisation et de relation entre État, citoyens et acteurs privés (Lacroix & St-Arnaud, 2012). Elle conçoit la gouvernance comme un système de règles et de processus négociés entre parties, où le numérique agit comme catalyseur de coordination, de transparence et de participation (Vieira & Mocquet, 2016). Loin de se réduire à l'informatisation des services, elle renvoie à une reconfiguration structurelle de l'action publique vers des formes plus interactives, en réseau et délibératives, fondées sur la circulation de l'information et la coproduction des politiques (Castells, 2009 ; Bannister & Connolly, 2014).

**Figure 1 : Effet de la formation aux usages du numérique, schéma traduit et librement**



Source : Dunleavy (2006)

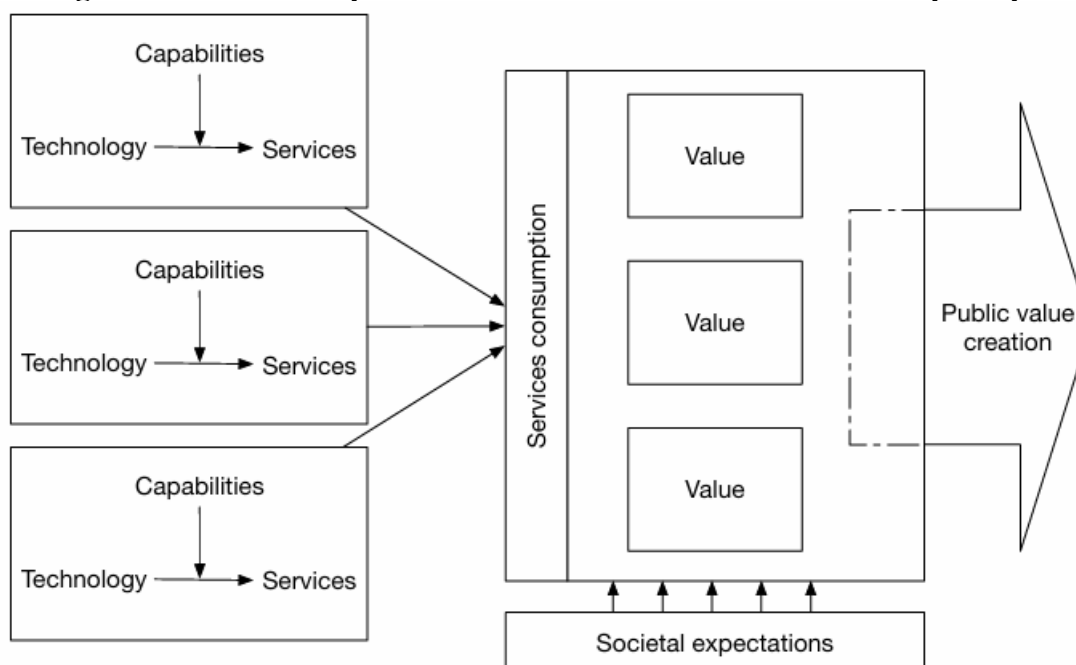
### e. Théorie des Parties Prenantes (Stakeholder Theory)

La théorie des parties implique l'organisation comme insérée dans un réseau de groupes aux attentes spécifiques, appréhendés à travers trois dimensions complémentaires – descriptive, instrumentale et surtout normative (Donaldson & Preston, 1995). Elle dépasse la logique actionnariale en affirmant que la légitimité et la durabilité d'une organisation reposent sur la prise en compte équilibré des intérêts de l'ensemble des acteurs concernés (Freeman, 1984 ; Freeman et al., 2004). Initialement développée pour la gouvernance d'entreprise, elle a été étendue à des domaines comme les systèmes d'information, la santé ou la gouvernance publique et numérique, où elle permet d'analyser les interdépendances entre gouvernements, citoyens et organisations comme un réseau de responsabilité partagée (Blair & Whitehead, 1988 ; Pouloudi & Whitley, 1997 ; Scholl, 2001). Dans le secteur public, elle souligne enfin le devoir moral des dirigeants de reconnaître les citoyens comme parties légitimes de l'action publique, au-delà des seuls impératifs économiques (Denhardt & Denhardt, 2007).

### f. Théorie de la Valeur Publique (Public Value Theory)

La théorie de la valeur publique recentre l'action publique de l'efficacité interne vers la création de valeur pour la société et la satisfaction des attentes citoyennes (Moore, 1995 ; Panagiotopoulos et al., 2019). Dans une perspective numérique, elle voit les technologies comme des leviers de co-création avec les parties prenantes, au-delà de la simple optimisation des processus (Cordella & Bonina, 2012 ; Bannister & Connolly, 2014). Elle nécessite des capacités organisationnelles et un pilotage orienté légitimité, durabilité et pertinence sociale (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014 ; Williams & Shearer, 2011). Ce cadre sert à concevoir et évaluer les projets de gouvernement numérique en privilégiant les impacts sociétaux et la participation (Pang, Lee & DeLone, 2014 ; Rose, Persson, Heeger & Irani, 2015).

**Figure 2: Cadre conceptuel : le domaine de la création de valeur publique**



*Source : Panagiotopoulos et al., (2019)*

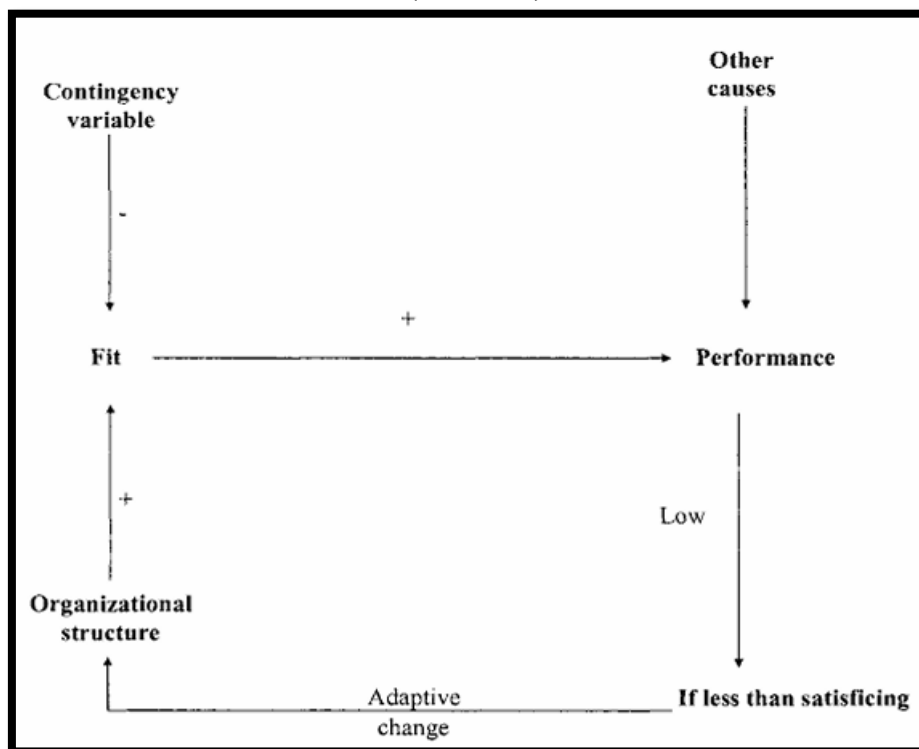
Les éléments présentés montrent que les technologies numériques renforcent les services publics en améliorant leur efficacité, accessibilité, ergonomie, transparence, responsabilité et protection des données, à condition d'être soutenues par des capacités organisationnelles aptes

à déployer et reconfigurer les ressources internes et externes (Panagiotopoulos et al., 2019). Ces capacités sont au cœur de la création de valeur publique mais restent contraintes par le contexte institutionnel et les ressources disponibles, ce qui conduit les organisations à utiliser à la co-crédation avec d'autres acteurs ou à des plateformes externes pour mobiliser les compétences et technologies nécessaires dans des environnements numériques complexes.

#### g. Théorie de la Contingence (Contingency Theory)

La théorie de la contingence soutient qu'il n'existe pas de « one best way » : l'efficacité découle de l'ajustement de la structure aux facteurs contextuels (taille, technologie, environnement, stratégie) (Donaldson, 1995 ; Donaldson, 2001 ; Pfeffer, 1982). Bien que réponde pour son angle statique (Galunic & Eisenhardt, 1994; Woodward, 1965), sa dynamique d'adaptation est formalisée par le modèle SARFIT, où la croissance crée un décalage puis un changement structurel rétablit l'adéquation (Donaldson, 1987; Donaldson, 2001; Chandler, 1962). Les apports sur les formes mécanistes/organiques et la divisionnalisation selon la stratégie illustrent ces ajustements continus (Burns & Stalker, 1961 ; Chandler, 1962). Ainsi, la contingence est performance et adaptation structurelle et outille l'analyse du changement, de l'innovation organisationnelle et des technologies en contextes mouvants (Donaldson, 2001).

**Figure 3 : Théorie contingente de l'adaptation structurelle pour retrouver la forme (SARFIT)**



Source : Donaldson, L. (2001)

### 3. Méthodologie adoptée et les hypothèses de recherche

Centrée sur la région de Souss-Massa, cette recherche analyse comment la transformation numérique reconfigure les relations État–citoyens–entreprises dans la gouvernance des services publics. Elle mobilise une démarche hypothético-déductive fondée sur une enquête quantitative par questionnaire auprès des acteurs clés (agents publics, citoyens, dirigeants d'entreprises) pour saisir leurs perceptions et comportements face à la digitalisation. L'objectif est d'identifier et de tester empiriquement les facteurs déterminants d'une gouvernance publique numérique efficace, niveau de digitalisation, confiance institutionnelle, coopération entre acteurs et qualité perçue

des services en ligne, et d'évaluer leurs effets respectifs sur la performance de la gouvernance dans ce contexte territorial spécifique.

#### **a. Présentation des variables et les hypothèses de recherche**

Le cadre hypothético-déductif de cette recherche articule un ensemble de variables explicatives de la performance de la gouvernance des services publics numériques, en fonction du niveau de digitalisation, de la qualité des interactions entre les parties prenantes, des capacités organisationnelles et de l'implication du secteur privé. Il s'inscrit dans une approche systémique de la gouvernance numérique où la performance publique résulte d'un équilibre entre innovation technologique, participation citoyenne et capacité institutionnelle (Meijer & Bekkers, 2015 ; Mergel, 2016). Dans le contexte de la région Souss-Massa, les hypothèses formulées visent ainsi à tester empiriquement les effets combinés de l'adoption des technologies, de la coopération inter-acteurs et des ressources organisationnelles sur la performance globale de la gouvernance publique.

##### *i. Adoption des technologies digitales et performance de la gouvernance publique*

L'adoption des technologies numériques est aujourd'hui un moteur essentiel de la transformation du secteur public, améliorant l'efficacité, la transparence et la réactivité des processus administratifs (Heeks, 2001). En facilitant l'accès à l'information, en simplifiant les procédures et en ouvrant de nouveaux canaux d'interaction, elle redéfinit la relation entre l'État et les citoyens (Bekkers & Homburg, 2007). Au Maroc, et plus particulièrement à Souss-Massa, les plateformes en ligne et les systèmes d'information territoriaux sont utilisés pour renforcer la proximité avec les usagers, accélérer le traitement des dossiers et améliorer la traçabilité des décisions publiques (Benhaddou, 2022).

S'appuyant sur ces travaux, cette étude postule que l'intégration réussie des technologies numériques accroît à la fois la performance organisationnelle et la satisfaction des citoyens, d'où l'hypothèse suivante : **Hypothèse H\_1 : L'adoption des technologies digitales a un impact significatif sur la performance de la gouvernance des services publics.**

##### *ii. Qualité de l'interaction et performance de la gouvernance publique*

La qualité des interactions numériques entre administration, citoyens et entreprises constitue un levier central de la gouvernance publique, car elle conditionne la coproduction des services, la confiance et la légitimité institutionnelle (Osborne, 2010 ; Meijer, Curtin & Hillebrandt, 2012 ; Mergel, 2016). Dans la région de Souss-Massa, une relation en ligne réactive, claire et conviviale améliore la perception d'un service efficace et équitable, ce qui améliore la performance de la gouvernance. D'où, **Hypothèse H\_2 : La qualité de l'interaction a un impact significatif sur la performance de la gouvernance des services publics.**

##### *iii. Capacités organisationnelles et performance de la gouvernance publique*

Les capacités organisationnelles renvoient aux compétences, ressources et processus internes qui permettent aux institutions publiques de déployer efficacement les technologies numériques, notamment en matière de gestion des connaissances, de coordination, de formation et d'adaptabilité (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Piening, 2013). Des travaux récents montrent que des capacités élevées, soutenues par une planification stratégique, une culture d'innovation et un leadership numérique, améliorent la mise en œuvre des politiques publiques numériques (Kettunen & Kallio, 2020). Dans la région de Souss-Massa, ces capacités conditionnent la réussite de la transition numérique, la continuité des services et la qualité des données. D'où **Hypothèse H\_3 : Les capacités organisationnelles garantissent la performance de la gouvernance des services publics.**

#### *iv. Implication des entreprises privées et performance de la gouvernance publique*

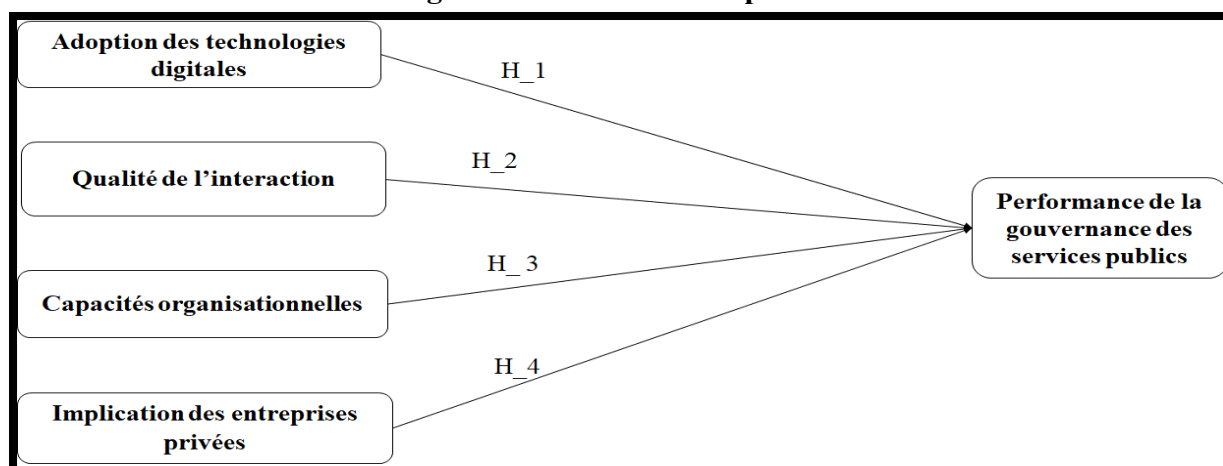
L'implication des entreprises privées constitue une dimension clé de la gouvernance numérique, inscrite dans une logique de réseau où acteurs publics et privés coproduisent la valeur publique (Rhodes, 1996 ; Osborne & Gaebler, 1992). Par les partenariats public-privé et la collaboration avec les entreprises technologiques, l'administration bénéficie de compétences, de capacités d'innovation et de solutions numériques favorisant la performance et la qualité des services (Bovaird, 2007). Dans la région de Souss-Massa, cette collaboration renforce l'efficacité des plateformes numériques et soutient la modernisation des services publics. **Hypothèse H\_4 : L'implication des entreprises privées a un impact majeur sur la performance de la gouvernance des services publics.**

Le modèle conceptuel ci-dessous synthétise les relations supposées entre la variable dépendante et les variables explicatives. Il constitue le support de nos hypothèses de recherche, présenté dans la section suivante.

#### **b. Le modèle conceptuel**

Après avoir présenté les hypothèses de notre recherche, le schéma suivant représente le modèle conceptuel de notre recherche.

**Figure 4: le modèle conceptuel**



*Source : Conçu par les auteurs*

## **4. Présentation et Discussion des Résultats obtenus**

Cette section présente de manière structurée la démarche d'analyse des données d'enquête, en introduisant d'abord les outils statistiques mobilisés, puis en exposant les principaux résultats (tendances référencées et relations entre variables). Elle se conclut par une discussion critique fondée sur ces observations empiriques aux hypothèses et cadres théoriques, afin d'en dégager les implications stratégiques pour la gestion des services publics en contexte numérique.

#### **a. Résultats descriptifs de l'enquête**

Cette sous-section introduit la présentation des résultats par une analyse descriptive des données d'enquête. En mobilisant successivement des analyses uni-, bi- et multidimensionnelles à partir d'un tri à plat, elle propose une première lecture des principales tendances, tout en vérifiant la cohérence et la fiabilité des réponses, préalable à l'examen détaillé des relations entre variables.

##### *i. Statut professionnel*

L'analyse du statut professionnel des répondants montre une nette domination des fonctionnaires, qui représentent 80% de l'échantillon, contre 20% des salariés du secteur privé,

ce qui assure une bonne représentativité des acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre de la gouvernance et de la digitalisation des services publics. Cette présence forte d'agents publics renforce la pertinence des résultats pour comprendre les enjeux internes de la transformation numérique, tandis que la participation des employés du privé apporte un regard complémentaire sur la manière dont les entreprises perçoivent et utilisent les services publics digitalisés. L'ensemble offre ainsi une vision plus globale des dynamiques État–entreprises–citoyens dans le contexte de la dématérialisation des services.

**Tableau 2: Statut professionnel**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Fonctionnaire	80	80,0	80,0	80,0
Employé(e)	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

*Source : Sortie de SPSS V22*

Cette composition d'échantillon, majoritairement composée de fonctionnaires mais incluant également des salariés du privé, reflète fidèlement les principales parties prenantes de la gouvernance numérique dans la région étudiée. Elle montre que la transformation numérique agit à la fois sur le fonctionnement interne de l'État et sur la nature de ses relations avec les acteurs économiques et sociaux.

#### *ii. Niveau étude*

L'analyse du niveau d'étude montre un échantillon globalement qualifié, avec 63% des répondants titulaires d'un diplôme technique ou de l'enseignement supérieur (Bac+2 à Bac+5), favorisant l'appropriation des outils numériques et des pratiques de gestion modernisée. S'y ajoutent 19% de titulaires de doctorat, apportant une vision stratégique des enjeux de transformation numérique, et 18% de personnes de niveau secondaire, représentant les agents de terrain dont l'expérience est décisive pour évaluer l'impact concret des réformes. Cette diversité de profils confirme que la réussite de la gouvernance numérique repose sur un capital humain compétent à tous les niveaux hiérarchiques.

**Tableau 3: Niveau étude**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Secondaire	18	18,0	18,0	18,0
Bac +2 / Formation technique	37	37,0	37,0	55,0
Bac +3 à Bac +5	26	26,0	26,0	81,0
Doctorat ou équivalent	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

*Source : Sortie de SPSS V22*

#### *iii. Expérience avec les services publics numériques*

L'analyse de l'expérience avec les services publics numériques révèle une adoption majoritairement récente : 51% des répondants les utilisent depuis 1 à 3 ans, tandis que 22% les découvrent depuis moins d'un an, attestant d'une diffusion progressive mais efficace des outils numériques. Seuls 27% disposent d'une ancienneté supérieure à 3 ans, confirmant la jeunesse des dispositifs numériques dans l'administration. Ces résultats montrent que la transformation numérique dans la région de Souss-Massa demeure en phase de consolidation, mais qu'elle

favorise déjà un renouvellement des interactions entre État, citoyens et entreprises, fondées sur une relation plus fluide, réactive et participative.

**Tableau 4: Expérience avec les services publics numériques**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'un an	22	22,0	22,0	22,0
Entre 1 et 3 ans	51	51,0	51,0	73,0
Entre 3 et 5 ans	12	12,0	12,0	85,0
Plus de 5 ans	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Sortie de SPSS V22

*iv. Niveau d'utilisation des services publics numériques*

**Tableau 5: Niveau d'utilisation des services publics numériques**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Rarement	22	22,0	22,0	22,0
Parfois	50	50,0	50,0	72,0
Souvent	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Sortie de SPSS V22

Le tableau indique une utilisation globalement modérée des services publics numériques, avec 50 % des répondants qui les utilisent « parfois », 28 % « souvent » et seulement 22 % « rarement ». Cette répartition traduit une adoption déjà significative mais encore perfectible, la transformation numérique commençant à intensifier les interactions entre l'État, les citoyens et les entreprises tout en laissant une marge de progression vers un usage plus régulier.

*v. Le secteur d'activité*

**Tableau 6: Secteur d'activité principal**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Secteur public	24	24,0	24,0	24,0
Secteur privé	56	56,0	56,0	80,0
Secteur associatif / société civile	8	8,0	8,0	88,0
Sans activité professionnelle	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Source : Sortie de SPSS V22.

Le tableau fait apparaître une prédominance des répondants du secteur privé (56%), suivis du secteur public (24%), tandis que 8% relèvent du milieu associatif et 12% sont sans activité. Cette diversité de profils permet d'appréhender la gouvernance numérique à la fois du point de vue des usagers (citoyens et entreprises) et de celui des institutions, en soulignant le rôle central des interactions État-entreprises dans la transformation numérique.

*vi. Le genre*

**Tableau 7: Le genre**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	80	80,0	80,0
	Femme	20	20,0	100,0
	Total	100	100,0	

**Source :** Sortie de SPSS V22.

Le tableau met en évidence une forte prédominance masculine, avec 80% d'hommes contre 20% de femmes. Cette répartition reflète la structure socioprofessionnelle de la région de Souss-Massa et invite à intégrer la dimension de genre dans l'analyse de la gouvernance numérique, les expériences et perceptions de la transformation numérique pouvant différer selon le sexe.

**b. Test du modèle des équations structurelles**

Le modèle SEM a été mis en valeur par la régression PLS en trois étapes : d'abord l'évaluation du modèle de mesure, puis celle du modèle structurel, et enfin le test des hypothèses formulées.

*i. Test du modèle de mesure*

Le modèle de mesure, ou modèle externe, spécifie les relations linéaires entre les variables latentes et leurs indicateurs. Son évaluation repose classiquement sur trois critères principaux : la fiabilité des échelles, la validité convergente et la validité discriminante entre les construits.

*- Test de la fiabilité des échelles de mesure*

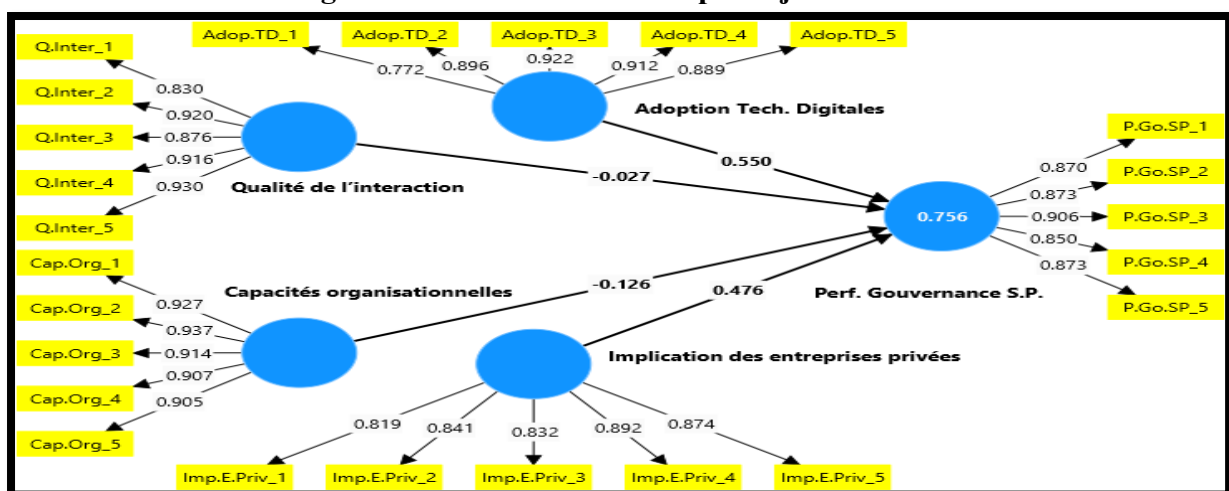
Un test de fiabilité a été conduit pour vérifier la cohérence interne des instruments de mesure, indicateur clé de la stabilité et de la robustesse des résultats (Tavakol & Dennick, 2011). Le calcul de l'alpha de Cronbach a confirmé que les éléments mesurant de manière homogène les différentes dimensions de la gouvernance numérique étudiées adoption des technologies numériques, qualité des interactions, capacités organisationnelles et implication du secteur privé (Gliem & Gliem, 2003). Cette étape méthodologique préalable garantit la fiabilité de l'interprétation des relations entre digitalisation des services publics et évolution des dynamiques relationnelles dans la région de Souss-Massa.

**Tableau 8: Loadings sous PLS**

Variables	Items	Loading	Alpha Crombach
Adoption Digitales	Adop.TD_1 <- Adoption Tech. Digitales	0,772	0,927
	Adop.TD_2 <- Adoption Tech. Digitales	0,896	
	Adop.TD_3 <- Adoption Tech. Digitales	0,922	
	Adop.TD_4 <- Adoption Tech. Digitales	0,912	
	Adop.TD_5 <- Adoption Tech. Digitales	0,889	
Capacités Organisationnelles	Cap.Org_1 <- Capacités organisationnelles	0,927	0,953
	Cap.Org_2 <- Capacités organisationnelles	0,937	
	Cap.Org_3 <- Capacités organisationnelles	0,914	
	Cap.Org_4 <- Capacités organisationnelles	0,907	
	Cap.Org_5 <- Capacités organisationnelles	0,905	
Implication des entreprises privées	Imp.E.Priv_1 <- Implication des entreprises privées	0,819	0,906
	Imp.E.Priv_2 <- Implication des entreprises privées	0,841	
	Imp.E.Priv_3 <- Implication des entreprises privées	0,832	
	Imp.E.Priv_4 <- Implication des entreprises privées	0,892	
	Imp.E.Priv_5 <- Implication des entreprises privées	0,874	
Perf. Gouvernance S.P	P.Go.SP_1 <- Perf. Gouvernance S.P.	0,870	0,923
	P.Go.SP_2 <- Perf. Gouvernance S.P.	0,873	
	P.Go.SP_3 <- Perf. Gouvernance S.P.	0,906	
	P.Go.SP_4 <- Perf. Gouvernance S.P.	0,850	
	P.Go.SP_5 <- Perf. Gouvernance S.P.	0,873	
Qualité de l'interaction	Q.Inter_1 <- Qualité de l'interaction	0,830	0,937
	Q.Inter_2 <- Qualité de l'interaction	0,920	
	Q.Inter_3 <- Qualité de l'interaction	0,876	
	Q.Inter_4 <- Qualité de l'interaction	0,916	
	Q.Inter_5 <- Qualité de l'interaction	0,930	

Source : Sortie de Smart-PLS

**Figure 5: Modèle de mesure après ajustement**



Source : Sortie de logiciel Smart-PLS

Les charges factorielles de tous les items ( $> 0,77$ ) indiquent une forte association avec leur construit, et des alphas de Cronbach  $> 0,90$  confirment une excellente cohérence interne. Les échelles portant sur l'adoption numérique, la qualité de l'interaction, les capacités organisationnelles, l'implication des entreprises privées et la performance de la gouvernance sont donc fiables et adaptées à l'analyse PLS, assurant la robustesse des résultats.

- *Test de la validité convergente*

Tous les indicateurs de fiabilité et de validité dépassent largement les seuils recommandés : les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,90, attestant d'une excellente cohérence interne, tandis que les fiabilités composites ( $\rho_a$  et  $\rho_c$ ) excèdent 0,70, confirmant la stabilité des construits. L'AVE supérieure à 0,70 pour chaque variable établit la validité convergente, démontrant que les éléments retirent bien leurs constructions latentes respectives. Ces résultats garantissent que les échelles mesurant l'adoption des technologies numériques, la qualité de l'interaction, les capacités organisationnelles, l'implication des entreprises privées et la performance de la gouvernance sont robustes et appropriées pour l'analyse PLS.

**Tableau 9: Signification et Fiabilité Composée ( $\rho$ ) par construit**

Construits	Alpha de Cronbach	Fiab. composite	Variance moyenne extraite (AVE)
Adoption Tech. Digitales	0,927	0,938	0,774
Capacités organisationnelles	0,953	0,955	0,843
Implication des Entre. privées	0,906	0,913	0,726
Perf. Gouvernance S.P.	0,923	0,927	0,765
Qualité de l'interaction	0,937	0,942	0,801

Source : sortie de logiciel Smart PLS.4.0.3.

- *Test de la validité discriminante*

Les valeurs diagonales du tableau (racine carrée de l'AVE) dépassent toutes les corrélations hors diagonale, confirmant que chaque construit partage davantage de variance avec ses propres éléments qu'avec les autres variables. Ce résultat a établi la validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker, attestant que l'adoption des technologies numériques, les capacités organisationnelles, l'implication des entreprises privées, la performance de la gouvernance et la qualité de l'interaction mesurant bien des concepts distincts, ce qui garantit la fiabilité des analyses structurelles ultérieures.

**Tableau 10: Validité discriminante**

	AVE	A.T.Digi.	C.Org	Imp.E.P.	Perf.G.S.P	Q.Intera.
<b>Adoption Tech. Digitales</b>	0,774	0,880				
<b>Capacités organisationnelles</b>	0,843	0,780	0,918			
<b>Implication des Entre. privées</b>	0,726	0,722	0,707	0,852		
<b>Perf. Gouvernance S.P.</b>	0,765	0,655	0,566	0,646	0,875	
<b>Qualité de l'interaction</b>	0,801	0,693	0,728	0,692	0,773	0,895

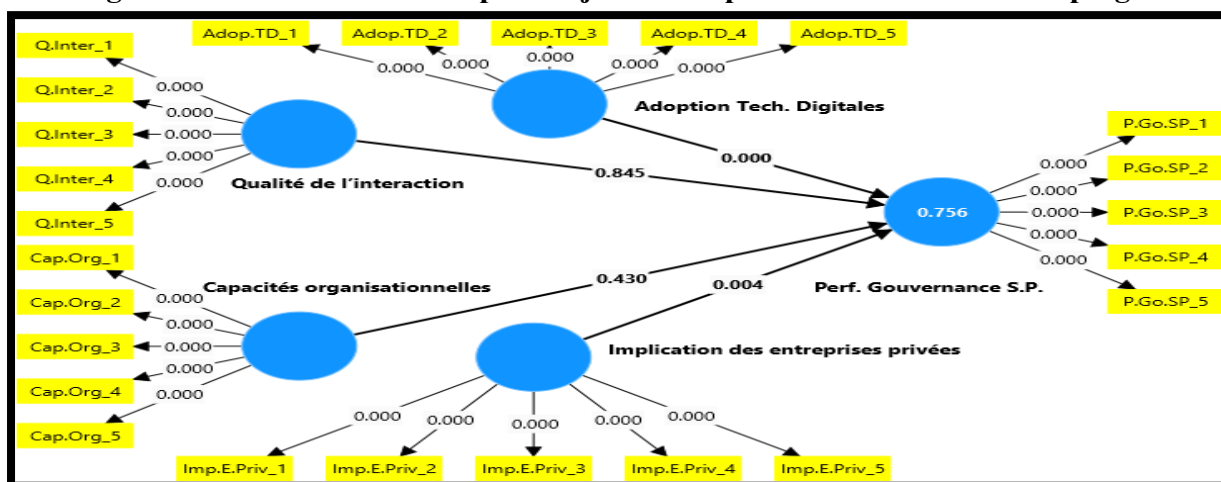
Source : sortie de logiciel Smart-PLS.4.0.3.

**c. Test du modèle structurel**

Le test du modèle structurel consiste à examiner les relations causales supposées entre les constructions latentes, en particulier l'effet des variables explicatives (adoption des technologies numériques, qualité de l'interaction, capacités organisationnelles, implication des entreprises privées) sur la performance de la gouvernance des services publics. Il évalue à la fois la force et la significativité des effets directs via les coefficients de chemin et le pouvoir explicatif global

du modèle à travers le  $R^2$ . Les tests de significativité sont réalisés par bootstrapping, afin de vérifier la robustesse statistique des liens et de valider les hypothèses issues de la revue de littérature.

**Figure 6: Modèle structurel après l'ajustement par la méthode de Bostraping**



Source : sortie de logiciel Smart PLS

*i. L'examen des résultats pour les hypothèses formulées*

Cette étape consiste à tester le modèle structurel en examinant, via le bootstrapping, les coefficients de chemin, les valeurs de t et p-values, afin d'évaluer la significativité des effets des variables explicatives sur la performance de la gouvernance des services publics. Chaque hypothèse (H<sub>1</sub> à H<sub>4</sub>) est ainsi confrontée aux données pour vérifier sa validité empirique et comparer le poids relatif de chaque facteur dans l'explication de l'impact de la transformation numérique.

**Tableau 11: L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap**

Hypothèse	B (Co.Cor.)	T Stat. ( Z >1,96)	Valeurs P	Signif.
H 1. Adoption Tech. Digitales → Perf. Gouvernance S.P.	0,550	3,803	0,000	Validée
H 2. Capacités organisationnelles → Perf. Gouvernance S.P.	-0,126	0,789	0,430	Non validée
H 3. Implication des entreprises privées → Perf. Gouvernance S.P.	0,476	2,906	0,004	Validée
H 4. Qualité de l'interaction → Perf. Gouvernance S.P.	-0,027	0,195	0,845	Non validée

Source : conçu par nous-même d'après les sorties du logiciel Smart PLS

*ii. La validation des hypothèses et discussion des résultats*

**A. Pour l'hypothèse H<sub>1</sub> : Adoption Tech. Digitales → Perf. Gouvernance S.P.**

L'analyse des résultats montre que l'H<sub>1</sub>, testant l'effet de l'adoption des technologies digitales sur la performance de la gouvernance des services publics, est validée. En effet, le coefficient de chemin (B = 0,550) indique un impact positif et substantiel, tandis que la valeur de t = 3,803 dépasse largement le seuil critique de 1,96 et la p-value = 0,000 confirme la significativité statistique de cette relation. Ces résultats suggèrent que la digitalisation des services publics joue un rôle central dans l'amélioration de la performance administrative et dans l'optimisation des interactions entre l'État, les citoyens et les entreprises, corroborant ainsi les observations de Mergel (2016) et Meijer et Bekkers (2015) sur l'importance des technologies numériques pour la gouvernance publique moderne.

### **B. Pour l'hypothèse H2 : Capacités Organisationnelles → Perf. Gouvernance S.P.**

Les résultats indiquent que l'**H2**, portant sur l'effet des capacités organisationnelles sur la performance de la gouvernance des services publics, n'est pas validée. Le coefficient de chemin ( $B = -0,126$ ) est négatif et faible, la valeur de  $t = 0,789$  étant largement inférieure au seuil critique de 1,96, et la  $p$ -value = 0,430 dépasse le seuil de significativité habituel de 0,05. Ces résultats suggèrent que, dans le contexte étudié de la région de Souss-Massa, les capacités organisationnelles telles que mesurées n'ont pas d'impact direct significatif sur la performance de la gouvernance publique. Cela peut refléter soit une inadéquation entre les ressources organisationnelles disponibles et les exigences de la digitalisation, soit l'existence de facteurs intermédiaires ou médiateurs (tels que l'adoption des technologies digitales ou la qualité des interactions) qui conditionnent l'effet des capacités organisationnelles sur la performance.

### **C. Pour l'hypothèse H3 : Implication des entreprises privées → Perf. Gouvernance S.P.**

Les résultats montrent que l'**H3**, examinant l'effet de l'implication des entreprises privées sur la performance de la gouvernance des services publics, est validée. Le coefficient de chemin ( $B = 0,476$ ) indique un impact positif et modéré, tandis que la valeur de  $t = 2,906$  dépasse le seuil critique de 1,96 et la  $p$ -value = 0,004 confirme la significativité statistique de cette relation. Ces résultats soulignent que la participation active des entreprises privées contribue de manière significative à l'amélioration de la performance des services publics, en renforçant la collaboration entre l'État, les citoyens et le secteur privé, et en favorisant l'optimisation des processus numériques et la modernisation des services, conformément aux observations de Cordella & Bonina (2012) sur l'importance de la coopération intersectorielle dans la gouvernance digitale.

### **D. Pour l'hypothèse H4 : Qualité de l'interaction → Perf. Gouvernance S.P.**

Les résultats indiquent que l'**H4**, testant l'effet de la qualité de l'interaction sur la performance de la gouvernance des services publics, n'est pas validée. Le coefficient de chemin ( $B = -0,027$ ) est très faible et négatif, la valeur de  $t = 0,195$  étant largement inférieure au seuil critique de 1,96, et la  $p$ -value = 0,845 dépassant largement le seuil de significativité de 0,05. Cela suggère que, dans le contexte étudié de la région de Souss-Massa, la qualité des interactions seule ne constitue pas un facteur déterminant de la performance de la gouvernance digitale. Il est possible que son impact soit indirect ou médié par d'autres variables, telles que l'adoption des technologies digitales ou l'implication des entreprises privées, qui jouent un rôle plus central dans l'amélioration des dynamiques relationnelles entre l'État, les citoyens et les entreprises.

## **5. Conclusion**

La présente étude avait pour objectif d'analyser l'effet de la transformation numérique sur la performance de la gouvernance publique et sur les relations entre l'État, les citoyens et les entreprises, en s'appuyant sur quatre dimensions : l'adoption des technologies digitales, les capacités organisationnelles, l'implication des entreprises privées et la qualité des interactions. La littérature souligne le rôle central du numérique dans la modernisation administrative et la participation citoyenne (Mergel, 2016 ; Meijer & Bekkers, 2015), ainsi que l'importance de la coopération avec le secteur privé pour stimuler l'innovation (Cordella & Bonina, 2012).

Les résultats obtenus dans la région de Souss-Massa confirment partiellement ces apports théoriques. L'analyse PLS montre que l'adoption du digital et l'implication des entreprises privées renforcent significativement la performance de la gouvernance publique (validation de  $H_1$  et  $H_3$ ). Ce constat appuie l'idée que la digitalisation et les partenariats public-privé améliorent la transparence, la réactivité et la fluidité des relations entre acteurs. En revanche, les capacités organisationnelles et la qualité des interactions ( $H_2$  et  $H_4$ ) ne présentent pas d'effet

direct mesurable, suggérant qu'elles influencent la performance de manière indirecte ou conditionnelle.

Ces résultats soulignent que la réussite de la transformation numérique repose à la fois sur les outils technologiques et sur l'ouverture de l'administration à des collaborations externes. Ils invitent à repenser les modèles traditionnels de gouvernance en intégrant davantage une approche systémique fondée sur la technologie, la coopération intersectorielle et l'implication citoyenne.

En définitive, cette étude confirme l'importance stratégique du numérique et des partenariats privés dans l'amélioration des services publics et met en évidence la nécessité d'approfondir l'analyse des mécanismes par lesquels les capacités internes et les interactions influencent la performance. Elle offre ainsi des orientations utiles aux décideurs de Souss-Massa et aux administrations engagées dans la modernisation numérique.

## 6. Références

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130–148.
- Alvarado, R. (2020). Digital governance and public sector transformation: A conceptual review. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(4), 1–15.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.
- Bekkers, V., & Homburg, V. (2007). The Myths of E-Government: Looking Beyond the Assumptions of a New and Better Government. *The Information Society*, 23(5), 373–382.
- Benhaddou, A. (2022). Transformation digitale et modernisation de l'administration au Maroc. *Revue Marocaine d'Administration Publique*, 59(3), 45–67.
- Blair, T., & Whitehead, J. (1988). The new public service ethos. *Public Administration*, 66(1), 1–20.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community co-production of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Cordella, A., & Bonina, C. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe.

- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1–24.
- Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Donaldson, L., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dunleavy, P. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2004). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the strategy-structure-performance paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215–255.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference*, 82–88.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Heeks, R. (2001). *Understanding e-Governance for Development*. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Hirst, P. (2000). Democracy and governance. In J. Pierre (Ed.), *Debating governance: Authority, steering and democracy* (pp. 13–35). Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Public-sector digitalization: The interplay between institutional logics and digital affordances. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–442.
- Kickert, W. J. M. (1993). Complexity, governance and networks: Perspectives on public administration. *Public Management Review*, 1(2), 135–154.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- Kooiman, J. (1999). Social-political governance: Overview, reflections and design. *Public Management Review*, 1(1), 67–92.
- Lacroix, S., & St-Arnaud, Y. (2012). Gouvernance collaborative et performance publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 78(3), 431–453.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.
- Meijer, A., & Bekkers, V. (2015). A toolbox for local governments: Using the internet for public governance. *Information Polity*, 20(3), 153–165.
- Meijer, A., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: Connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 10–29.
- Mergel, I. (2016). Social media in the public sector: Participation, collaboration and transparency. *Government Information Quarterly*, 33(3), 401–413.

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Ozturk, M., & Eraydin, A. (2009). The role of public sector in fostering innovation: Innovation networks in Turkey. *European Planning Studies*, 17(3), 345–364.
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., Cordella, A., & Gmez, E. A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–421.
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., Cordella, A., & Gómez, E. A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–421.
- Pang, M.-S., Lee, G., & DeLone, W. (2014). IT governance and business value in the public sector organizations. *Decision Support Systems*, 57, 1–10.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pouloudi, A., & Whitley, E. A. (1997). Stakeholder identification in inter-organizational systems: Gaining insights for drug use management systems. *European Journal of Information Systems*, 6(1), 1–14.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Rose, J., Persson, J. S., Heeager, L. T., & Irani, Z. (2015). Managing e-Government: Value positions and relationships. *Information Systems Journal*, 25(5), 531–571.
- Scholl, H. J. (2001). Applying stakeholder theory to e-government. *Communications of the Association for Information Systems*, 7(1), 1–31.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave Macmillan.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thatcher, M. (1995). The development of policy network analyses: From modest origins to overarching frameworks. *Journal of Theoretical Politics*, 7(3), 389–416.

- Vieira, V. A., & Mocquet, D. (2016). Governance models and public sector performance. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82(1), 85–104.
- Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising public value: Past, present and futures. *Public Administration*, 89(4), 1367–1384.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.