

## **Alignement des valeurs et transformation numérique: enjeux pour la gouvernance publique 2.0**

### **Alignment of values and digital transformation: implications for public governance 2.0**

**Anass Guerguer<sup>1\*</sup>, El Mahdi Juiher<sup>2</sup>, Adil El Jouali<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management,, FSJES Ait Melloul, Maroc*

<sup>2</sup> *Équipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion (ERPG), FSJES Agadir, Maroc*

\*Corresponding author: [a.guerguer@uiz.ac.ma](mailto:a.guerguer@uiz.ac.ma)

---

#### **Résumé**

L'article analyse le rôle stratégique de l'alignement des valeurs dans la réussite de la transformation numérique au sein de la gouvernance publique 2.0. Il montre que cette cohérence entre valeurs institutionnelles, pratiques organisationnelles et attentes des parties prenantes constitue un levier essentiel pour renforcer la légitimité, la transparence et l'efficacité des administrations publiques à l'ère du numérique. La transformation numérique, au-delà de l'adoption d'outils technologiques, redéfinit les modes de gouvernance en privilégiant la participation, la collaboration et l'innovation. L'alignement vertical (entre niveau stratégique et pratiques opérationnelles) et l'alignement horizontal (entre acteurs internes et externes) apparaissent comme des conditions clés pour garantir l'acceptabilité sociale et la durabilité des projets digitaux. L'étude empirique, fondée sur un modèle PLS-SEM, confirme que cet alignement favorise significativement l'adoption des outils numériques et améliore la perception de la transformation, ce qui rehausse la qualité de la gouvernance. L'article souligne également les défis liés à la sécurité, à l'éthique, à l'inclusion numérique et à la gestion du changement, tout en formulant des recommandations pour une gouvernance numérique éthique, inclusive et performante.

**Mots-clés :** Alignement des valeurs, Transformation numérique, Gouvernance publique 2.0, Participation citoyenne, Performance institutionnelle

#### **Abstract**

The article analyzes the strategic role of value alignment in the success of digital transformation within Public Governance 2.0. It demonstrates that the coherence between institutional values, organizational practices, and stakeholder expectations constitutes a crucial lever to strengthen legitimacy, transparency, and efficiency of public administrations in the digital era. Beyond the adoption of technological tools, digital transformation redefines governance modes by prioritizing participation, collaboration, and innovation. Vertical alignment (between strategic levels and operational practices) and horizontal alignment (between internal and external actors) emerge as key conditions

to ensure social acceptability and sustainability of digital projects. The empirical study, based on a PLS-SEM model, confirms that this alignment significantly promotes the adoption of



digital tools and improves the perception of transformation, thereby enhancing governance quality. The article also highlights challenges related to security, ethics, digital inclusion, and change management, while providing recommendations for ethical, inclusive, and high-performing digital governance.

**Keywords:** Value Alignment, Digital Transformation, Public Governance 2.0, Citizen Participation, Ethics, Institutional Performance.

---

## 1. Introduction

L'alignement des valeurs au sein des organisations publiques constitue aujourd'hui un enjeu central dans un contexte marqué par une transformation numérique accélérée et par une mutation profonde des modes de gouvernance. Confrontées à des exigences croissantes de transparence, d'efficacité et de participation citoyenne, les administrations publiques sont appelées à repenser leurs fondements organisationnels afin d'assurer une cohérence entre leurs valeurs institutionnelles, les attentes des parties prenantes et les orientations stratégiques liées au numérique. Dans cette perspective, la gouvernance publique 2.0 se présente non seulement comme un cadre modernisé d'action publique, mais aussi comme un espace de convergence entre éthique organisationnelle et innovation technologique.

Au-delà de la simple adoption d'outils digitaux, la transformation numérique dans le secteur public s'inscrit dans une logique stratégique visant à réinventer les modalités d'interaction entre l'État, ses agents, les citoyens et les acteurs économiques. Cette mutation suppose un alignement clair des valeurs telles que la responsabilité, la transparence, la collaboration ou l'inclusivité avec les nouveaux dispositifs numériques afin d'assurer leur acceptabilité sociale et leur efficacité opérationnelle. Dans ce sens, l'alignement des valeurs joue un rôle de catalyseur, permettant de renforcer la confiance, d'améliorer la qualité des services publics et de favoriser une appropriation collective des innovations technologiques.

La gouvernance publique 2.0, caractérisée par la participation interactive, la co-construction des politiques et la communication bidirectionnelle, ne peut se limiter à l'implémentation technique de solutions numériques. Elle doit intégrer une réflexion approfondie sur les principes et les référentiels éthiques qui orientent la conception, le déploiement et l'usage de ces outils. Ce double mouvement transformation numérique et alignement des valeurs soulève ainsi des interrogations majeures relatives à la cohérence des stratégies publiques, à la légitimité des décisions et à la durabilité des innovations mises en place. Dans ce cadre, cette contribution scientifique se propose d'analyser la problématique suivante: Dans quelle mesure l'alignement des valeurs favorise-t-il la réussite de la transformation numérique au sein de la gouvernance publique 2.0 ? Pour y répondre, une double approche sera mobilisée, combinant une revue théorique approfondie des concepts et modèles pertinents, ainsi qu'une analyse empirique des pratiques observées dans différents contextes institutionnels.

La première partie définira les concepts clés de l'alignement des valeurs et de la transformation numérique, en examinant leurs articulations dans le cadre des mutations organisationnelles contemporaines. Elle s'appuiera sur des cadres théoriques tels que la gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008), l'e-gouvernance (Heeks, 2006) et la théorie institutionnelle (Scott, 2014), permettant de comprendre les dynamiques d'interaction entre valeurs, culture organisationnelle et innovation digitale. La seconde partie présentera une étude empirique visant à identifier les leviers et freins à l'intégration cohérente des valeurs dans les projets de transformation numérique, en analysant leurs impacts sur la

performance, la légitimité et l'adhésion des parties prenantes. Cette démarche ambitieuse d'enrichir la réflexion scientifique sur les conditions de réussite de la gouvernance publique 2.0, tout en formulant des recommandations opérationnelles conciliant modernisation technologique, cohérence organisationnelle et engagement citoyen.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Alignement des valeurs dans la gouvernance publique**

Dans le contexte actuel de mutations rapides des environnements institutionnels et technologiques, la gouvernance publique est confrontée à la nécessité de repenser ses fondements organisationnels et stratégiques. Parmi les leviers essentiels de cette transformation, l'alignement des valeurs occupe une place centrale, en tant que facteur de cohérence, de légitimité et d'efficacité dans l'action publique (Bouckaert & Van de Walle, 2018). Il ne s'agit pas seulement d'un principe éthique ou d'un idéal managérial, mais d'un processus dynamique visant à assurer la convergence entre les valeurs institutionnelles, les pratiques organisationnelles et les attentes des parties prenantes (Kaptein, 2008). Dans le cadre du management public, cet alignement conditionne la capacité des institutions à mettre en œuvre des politiques adaptées aux besoins sociétaux, tout en préservant la confiance des citoyens et en renforçant la légitimité démocratique (Denhardt & Denhardt, 2015).

À l'ère de la gouvernance publique 2.0, où la transformation numérique redéfinit les modes de production et de prestation des services publics, l'alignement des valeurs se révèle être un déterminant stratégique de la réussite des réformes (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). La diffusion des technologies numériques, tout en offrant des opportunités inédites d'efficacité et de transparence, introduit également de nouveaux défis liés à l'éthique, à l'inclusion et à la participation (Cordella & Bonina, 2012). Dans ce contexte, un alignement clair et partagé des valeurs entre décideurs, gestionnaires et usagers devient indispensable pour guider les choix technologiques, favoriser l'appropriation des innovations et garantir la durabilité des transformations entreprises. L'étude de ce concept, de ses dimensions et de ses implications constitue ainsi une étape préalable nécessaire à la compréhension des dynamiques contemporaines de la gouvernance publique.

#### **2.1.1. Définition et fondements conceptuels de l'alignement des valeurs**

L'alignement des valeurs désigne le processus par lequel une organisation s'assure que ses valeurs fondamentales, qu'elles soient explicites (formalisées dans des documents stratégiques, chartes ou codes d'éthique) ou implicites (présentes dans la culture organisationnelle et les pratiques quotidiennes), sont cohérentes et partagées à travers ses différentes composantes internes et externes (Kaptein, 2008). Ce concept implique une correspondance dynamique entre les valeurs institutionnelles, les comportements des agents et les attentes des parties prenantes, qu'il s'agisse des citoyens, des partenaires ou des collaborateurs (Bouckaert & Van de Walle, 2018).

Dans le secteur public, cette cohérence est cruciale car elle permet d'assurer que les missions et objectifs stratégiques de l'administration soient effectivement incarnés dans les pratiques opérationnelles, favorisant ainsi la confiance, la légitimité et la performance organisationnelle (Denhardt & Denhardt, 2015). Par exemple, une administration qui proclame des valeurs de transparence et de responsabilité doit veiller à ce que ces principes se traduisent dans ses procédures, dans la communication avec les usagers, et dans le comportement éthique de ses agents (Paarlberg & Perry, 2007).

L'alignement des valeurs est également considéré comme un levier de gouvernance adaptative et participative (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). En effet, il facilite l'adhésion collective aux transformations, notamment dans les contextes de modernisation numérique, où l'introduction de nouvelles technologies peut être perçue comme disruptive. Lorsque les valeurs organisationnelles sont en phase avec les attentes des usagers et les exigences éthiques liées à la digitalisation, les innovations sont plus facilement acceptées et intégrées, réduisant les risques de rejet ou de résistance (Cordella & Bonina, 2012).

Ainsi, l'alignement des valeurs dépasse la simple notion de conformité ou d'uniformité ; il engage une démarche proactive d'harmonisation culturelle et stratégique qui vise à instaurer un équilibre durable entre les ambitions institutionnelles, les pratiques managériales et les attentes sociales. Cette dimension est particulièrement stratégique dans la gouvernance publique 2.0, où les transformations technologiques exigent une articulation fine entre innovation, éthique et engagement citoyen.

### **2.1.2. Dimensions et typologies de l'alignement des valeurs**

L'alignement des valeurs dans les organisations publiques revêt plusieurs dimensions fondamentales qui permettent d'appréhender la complexité des interactions entre acteurs et niveaux hiérarchiques. La littérature spécialisée identifie principalement deux typologies : l'alignement vertical et l'alignement horizontal, chacune jouant un rôle distinct mais complémentaire dans la cohérence globale des valeurs institutionnelles (Kaptein, 2008 ; Bouckaert & Van de Walle, 2018). Ces dimensions sont particulièrement pertinentes dans les contextes de gouvernance publique, où la multiplicité des acteurs et des intérêts exige une articulation fine entre valeurs formelles et pratiques effectives.

L'alignement vertical concerne la cohérence entre les valeurs définies au niveau stratégique ou institutionnel et celles incarnées à travers les pratiques managériales et opérationnelles. Il s'agit d'assurer que les valeurs déclarées dans les documents officiels, telles que la transparence, l'intégrité, la responsabilité ou encore l'équité, soient effectivement vécues et appliquées par les responsables publics à différents niveaux hiérarchiques (Denhardt & Denhardt, 2015). Cette dimension est essentielle pour la crédibilité de l'institution et la mobilisation des agents autour d'objectifs communs (Kernaghan, 2003). Par exemple, dans la mise en œuvre d'une politique de transformation numérique, l'alignement vertical se manifeste lorsque les valeurs d'innovation et de service public de qualité portées par la haute direction sont relayées concrètement par les managers intermédiaires et traduites dans les pratiques quotidiennes des agents de terrain (Paarlberg & Perry, 2007). Un défaut d'alignement vertical peut conduire à des contradictions entre discours officiels et réalité pratique, générant frustration, désengagement et perte de confiance interne, ce qui affecte négativement la performance institutionnelle.

En parallèle, l'alignement horizontal fait référence à la convergence des valeurs entre les différents acteurs internes et externes impliqués dans les processus de gouvernance. Cette dimension englobe les interactions entre agents publics, usagers, partenaires institutionnels, représentants de la société civile et autres parties prenantes (Ansell & Gash, 2008). L'alignement horizontal est particulièrement déterminant dans les modes de gouvernance collaborative et participative, caractéristiques des approches 2.0, où la coordination et la coopération entre acteurs hétérogènes reposent sur une base commune de valeurs partagées ou négociées (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Par exemple, lors du développement d'un service public numérique inclusif, l'alignement horizontal implique que les valeurs d'accessibilité, de confidentialité et de participation soient non seulement prises en compte par les concepteurs, mais également acceptées et revendiquées par les usagers et les groupes

communautaires concernés, favorisant ainsi l’appropriation et la légitimité du projet (Cordella & Bonina, 2012).

Il est important de souligner que ces deux dimensions interagissent de manière dynamique et non linéaire. L’alignement vertical établit un cadre structurant et normatif qui facilite la cohérence organisationnelle, tandis que l’alignement horizontal introduit la flexibilité et l’ouverture nécessaires à l’adaptation aux attentes externes et à l’innovation collaborative (Scott, 2014). Par ailleurs, des tensions peuvent parfois apparaître entre ces deux types d’alignement, notamment lorsque les exigences institutionnelles rigidifient les pratiques managériales au détriment de la collaboration horizontale, ou inversement lorsque les valeurs revendiquées par les parties prenantes externes remettent en cause les référentiels officiels (Bouckaert & Van de Walle, 2018).

**Tableau 1 : Dimensions et typologies de l’alignement des valeurs**

Type d’alignement	Définition	Acteurs concernés	Exemples dans le secteur public marocain	Risques liés à un défaut d’alignement
<b>Alignement vertical</b>	Cohérence entre les valeurs définies au niveau stratégique (lois, politiques publiques, chartes nationales) et leur traduction dans les pratiques managériales et opérationnelles.	Ministères, hauts fonctionnaires, responsables régionaux, chefs de services, agents publics.	Mise en œuvre de la Stratégie nationale de transformation numérique alignée avec la valeur de transparence, appliquée via le portail national des données ouvertes (data.gov.ma) et la simplification des procédures administratives dans les centres régionaux d’investissement.	Discours officiel déconnecté de la réalité sur le terrain ; perte de confiance des citoyens ; faible mobilisation des agents ; retards dans les projets numériques.
<b>Alignement horizontal</b>	Convergence des valeurs entre les différents acteurs internes et externes impliqués dans la gouvernance publique.	Administrations, collectivités territoriales, usagers, secteur privé, ONG, société civile, partenaires internationaux.	Co-construction d’une plateforme numérique pour la gestion participative des budgets locaux dans certaines communes, intégrant les valeurs d’accessibilité, de participation citoyenne et de redevabilité.	Conflits entre acteurs ; faible adhésion des citoyens aux dispositifs numériques ; faible appropriation des projets par les partenaires locaux ; fragilisation de la légitimité des initiatives publiques.

**Sources :** élaboré par les auteurs

Cette comparaison met en évidence que, dans la gouvernance publique marocaine, l’efficacité de la transformation numérique repose sur la gestion simultanée de l’alignement vertical garant de la cohérence stratégique et institutionnelle et de l’alignement horizontal vecteur de participation et de légitimité sociale. La négligence de l’un ou de l’autre compromet non seulement l’adhésion des parties prenantes, mais aussi la pérennité des projets numériques publics. Enfin, dans le cadre de la gouvernance publique 2.0, caractérisée par l’usage intensif des technologies numériques et la multiplication des interactions entre acteurs, la gestion simultanée de ces deux dimensions d’alignement devient un enjeu stratégique majeur. Elle

conditionne la capacité des institutions à intégrer de manière cohérente les innovations numériques tout en maintenant un socle éthique et participatif solide, garantissant ainsi la légitimité, l'efficacité et la durabilité des transformations entreprises (Bryson et al., 2014).

### **2.1.3. Rôle et enjeux de l'alignement des valeurs pour l'efficacité publique**

L'alignement des valeurs constitue un levier stratégique majeur pour l'amélioration de l'efficacité publique, en ce qu'il assure la cohérence entre les missions institutionnelles, les pratiques organisationnelles et les attentes des citoyens et parties prenantes (Bouckaert & Van de Walle, 2018). Cette cohérence organisationnelle favorise une meilleure intégration des objectifs stratégiques au sein des processus opérationnels, limitant les conflits internes et facilitant la coordination des actions entre les différents niveaux hiérarchiques et départements (Denhardt & Denhardt, 2015). En effet, lorsque les valeurs institutionnelles, telles que la transparence, l'intégrité et la responsabilité, sont effectivement partagées et incarnées par les agents publics, elles renforcent l'engagement professionnel et la motivation, ce qui se traduit par une meilleure qualité de service et une efficacité accrue dans la mise en œuvre des politiques publiques (Kernaghan, 2003).

Par ailleurs, l'alignement des valeurs joue un rôle déterminant dans la construction et le maintien de la confiance citoyenne, un capital indispensable à la légitimité démocratique et à la stabilité sociale (Tyler, 2006). La confiance repose notamment sur la perception que les institutions publiques respectent des normes éthiques et agissent conformément aux valeurs qu'elles proclament (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Cette confiance facilite l'acceptation des décisions publiques, encourage la participation citoyenne et réduit les résistances aux réformes, particulièrement dans des contextes de transformation numérique où les technologies peuvent susciter des inquiétudes liées à la confidentialité, à l'équité ou à l'inclusion (Cordella & Bonina, 2012). À l'inverse, une dissonance entre les valeurs affichées et les pratiques réelles peut engendrer un sentiment de méfiance, alimenter les critiques publiques et fragiliser la légitimité institutionnelle, compromettant ainsi la mise en œuvre efficace des politiques (Paarlberg & Perry, 2007).

Sur le plan organisationnel, l'alignement des valeurs est un facteur clé de cohésion et de résilience. Il contribue à réduire les conflits interpersonnels et interservices en établissant un cadre normatif partagé, favorisant ainsi un climat de travail collaboratif et une culture organisationnelle forte (Schein, 2010). Cette culture partagée est un vecteur d'adaptabilité, notamment face aux défis posés par la digitalisation des services publics et la complexité croissante des attentes sociétales (Scott, 2014). En outre, un alignement réussi des valeurs facilite l'émergence d'un leadership éthique et transformationnel, capable d'accompagner le changement et d'inspirer la mobilisation collective (Bass & Steidlmeier, 1999).

Bien que, dans la perspective de la gouvernance publique 2.0, l'alignement des valeurs revêt une importance cruciale pour concilier les exigences technologiques avec les impératifs éthiques, sociaux et démocratiques (Bryson et al., 2014). La transformation numérique des administrations ne peut se limiter à une logique d'optimisation technique ; elle doit s'accompagner d'une réflexion approfondie sur les valeurs qui guident le développement, la mise en œuvre et l'usage des technologies. Cet alignement garantit que les innovations numériques renforcent la transparence, favorisent la participation citoyenne, assurent l'équité d'accès et respectent les droits fondamentaux, contribuant ainsi à construire des institutions publiques plus légitimes, inclusives et responsables (Cordella & Bonina, 2012).

En somme, l'alignement des valeurs est à la fois un moteur de performance interne et un fondement de la légitimité externe, conditionnant la réussite des transformations

organisationnelles et la capacité des institutions publiques à répondre efficacement aux attentes d'un environnement en constante évolution. Son rôle dans la gouvernance publique 2.0 s'impose ainsi comme un enjeu majeur, appelant à des stratégies managériales intégrées et à une gouvernance éthique et collaborative.

## 2.2. Transformation numérique dans la gouvernance publique 2.0

La transformation numérique désigne un processus global par lequel les organisations intègrent les technologies digitales dans leurs modes de fonctionnement, leurs interactions avec les usagers et leurs stratégies de gouvernance, afin d'améliorer leur efficacité, leur transparence et leur capacité d'innovation (Schwab, 2017). Dans le contexte de la gouvernance publique 2.0, ce phénomène dépasse la simple automatisation des procédures administratives pour englober des concepts plus larges tels que l'e-gouvernement, la gouvernance numérique et la smart governance (Heeks, 2006; Janssen & Estevez, 2013). Ces approches visent à renouveler les relations entre administrations, citoyens et acteurs privés par la mise en œuvre de dispositifs numériques favorisant la participation, la collaboration et la co-construction des politiques publiques. Toutefois, la transformation numérique dans le secteur public présente des spécificités liées à la nature des missions publiques, à la complexité institutionnelle et aux exigences démocratiques, qui nécessitent une adaptation des outils et des stratégies numériques (Cordella & Bonina, 2012).

Les leviers de cette transformation reposent notamment sur le développement de plateformes collaboratives, qui facilitent l'échange d'informations, la coordination interinstitutionnelle et l'implication des citoyens dans les processus décisionnels (Ansell & Gash, 2008). Par ailleurs, les technologies émergentes telles que le big data, l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus offrent des opportunités inédites pour améliorer la prise de décision, optimiser la gestion des ressources et personnaliser les services publics (Mergel, 2019). Ces outils permettent d'analyser de vastes ensembles de données en temps réel, d'anticiper les besoins des usagers et d'automatiser les tâches répétitives, renforçant ainsi la performance et la réactivité des administrations. Toutefois, leur déploiement soulève également des défis importants en termes de sécurité, d'éthique et d'inclusion numérique, qui nécessitent une gouvernance prudente et responsable afin de garantir l'équité d'accès et la protection des droits fondamentaux (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vincent, 2016).

### 2.2.1. Définition et caractéristiques de la transformation numérique

La transformation numérique correspond à un processus complexe et multidimensionnel de mutation organisationnelle, par lequel les administrations publiques adoptent et intègrent de manière systématique les technologies digitales afin de réinventer leurs modes de fonctionnement, d'interaction et de gouvernance (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Ce processus dépasse largement la simple numérisation des services ou l'automatisation de tâches, puisqu'il s'agit d'un changement profond affectant la culture institutionnelle, les pratiques managériales, ainsi que les relations entre l'administration, les citoyens et les autres parties prenantes (Besson & Rowe, 2012). Dans le cadre de la gouvernance publique 2.0, cette transformation s'incarne à travers les concepts d'e-gouvernement, de gouvernance numérique et de smart governance, qui reflètent l'intégration des technologies numériques dans les processus de décision, de gestion et de participation publique (Heeks, 2006; Janssen & Estevez, 2013).

- **Intégration technologique systémique** : L'intégration technologique est l'une des dimensions centrales de la transformation numérique. Elle implique le déploiement de technologies avancées telles que le big data, qui permet d'exploiter des volumes massifs

de données pour générer des analyses prédictives et éclairer la prise de décision (Kitchin, 2014). L'intelligence artificielle (IA) automatise et optimise des processus complexes, allant de la gestion administrative à la personnalisation des services, en passant par la détection de fraudes ou la gestion des ressources (Mergel, 2019). Par ailleurs, les plateformes collaboratives numériques facilitent la communication et la coordination entre différents acteurs, qu'ils soient internes à l'administration ou externes (agents publics, citoyens, partenaires privés) (Ansell & Gash, 2008). Cette intégration vise à créer un système cohérent où la technologie sert de catalyseur pour une gouvernance plus agile, efficace et centrée sur les besoins réels des usagers.

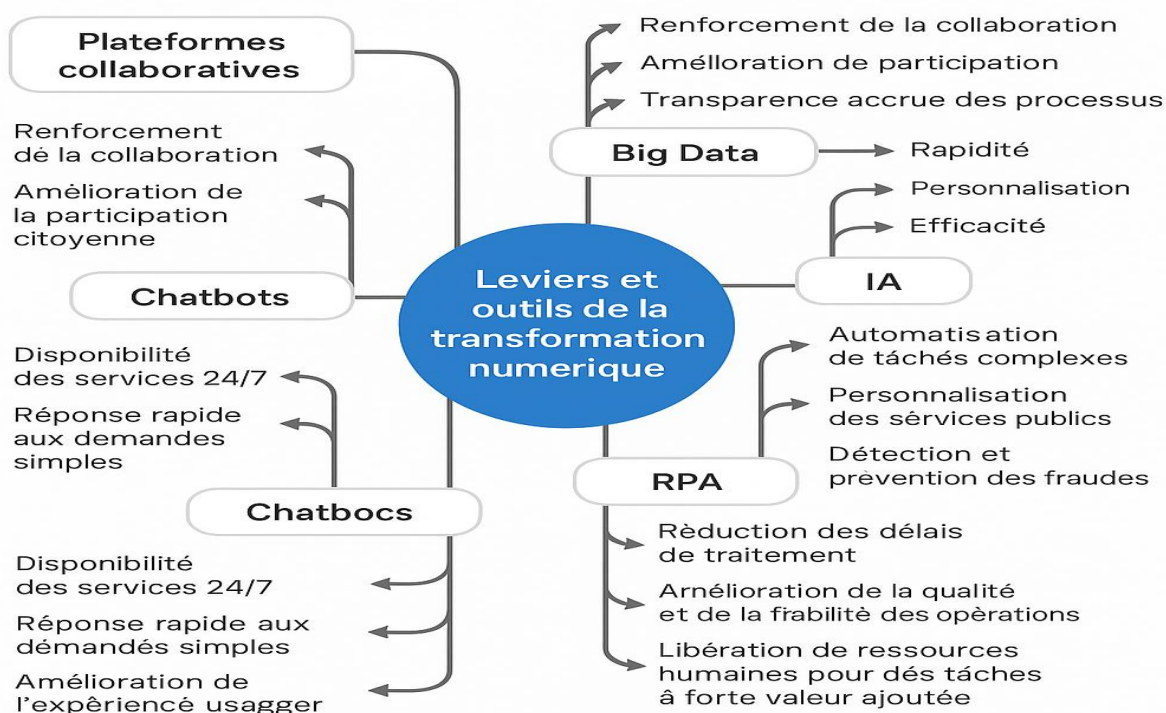
- **Réorganisation des modes de gouvernance** : La transformation numérique ne se limite pas à une innovation technique, elle entraîne une réorganisation fondamentale des modes de gouvernance publique. Le modèle traditionnel, souvent hiérarchique et bureaucratique, cède progressivement la place à des formes plus ouvertes, collaboratives et participatives, caractérisées par la gouvernance en réseau (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Grâce aux technologies numériques, les administrations peuvent instaurer des dispositifs favorisant la coproduction des politiques publiques avec les citoyens et les acteurs locaux, renforçant ainsi la transparence, la redevabilité et l'acceptabilité des décisions (Nam & Pardo, 2011). Cette évolution permet de mieux intégrer les attentes sociales et d'adapter les politiques publiques aux dynamiques territoriales et sociétales contemporaines.
- **Orientation centrée sur l'utilisateur** : La transformation numérique accentue la nécessité d'une approche centrée sur l'utilisateur, en mettant l'expérience citoyenne au cœur de la conception et de la prestation des services publics (Cordella & Bonina, 2012). Cette caractéristique se manifeste par une personnalisation accrue des services, une meilleure accessibilité via des interfaces numériques intuitives et adaptées aux divers profils, ainsi qu'une prise en compte des besoins spécifiques des populations fragiles, souvent marginalisées dans les dispositifs classiques. Par exemple, des solutions numériques inclusives intègrent des fonctionnalités pour les personnes en situation de handicap ou offrent des alternatives pour les publics moins familiers avec les technologies (van Dijk, 2020). Ce recentrage vise à réduire la fracture numérique, un défi majeur pour garantir l'équité et la cohésion sociale dans la société numérique.
- **Enjeux éthiques et réglementaires** : Les innovations technologiques soulèvent des enjeux éthiques et réglementaires majeurs. La collecte et l'exploitation des données personnelles, la transparence des algorithmes décisionnels et la prévention des biais discriminatoires sont au centre des préoccupations dans le secteur public (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vincent, 2016). La protection de la vie privée et la sécurité des systèmes doivent être garanties pour maintenir la confiance des citoyens et éviter des dérives potentielles (Floridi et al., 2018). Ces exigences impliquent la mise en place de cadres législatifs adaptés, ainsi que le développement de pratiques de gouvernance numérique responsables, alliant innovation et respect des droits fondamentaux.
- **Changement culturel et organisationnel** : la transformation numérique requiert une évolution culturelle et organisationnelle profonde. Les administrations doivent investir dans le développement des compétences numériques de leurs agents et promouvoir une culture d'innovation et d'expérimentation (Mergel, 2016). Cette mutation est souvent freinée par des résistances internes, liées à l'inertie institutionnelle, à la peur de la nouveauté ou à des mécanismes organisationnels rigides (Kotter, 1996). La gestion de ce changement constitue un enjeu crucial pour assurer l'appropriation effective des technologies et la pérennité des transformations numériques. Un leadership éclairé, la

formation continue et l'accompagnement au changement sont indispensables pour dépasser ces obstacles et réussir la transition vers une gouvernance publique 2.0.

### 2.2.2. Leviers et outils de la transformation numérique

La transformation numérique dans la gouvernance publique s'appuie sur un ensemble de leviers technologiques qui permettent de renouveler les modes d'action et d'améliorer la performance des administrations. Parmi ces leviers, les plateformes collaboratives jouent un rôle central en facilitant la communication et la coordination entre les différents acteurs publics et privés. Ces espaces numériques offrent des outils pour la co-construction des politiques publiques et encouragent la participation citoyenne active, en créant des espaces d'échange et de dialogue en temps réel (Ansell & Gash, 2008). Par exemple, les portails de consultation en ligne ou les réseaux sociaux dédiés aux initiatives publiques favorisent l'inclusion des citoyens et renforcent la transparence des processus décisionnels (Janssen, Charalabidis, & Zuidervijk, 2012). Ainsi, ces plateformes contribuent à transformer la gouvernance en un système plus ouvert, interactif et horizontal.

**Figure 1 : Transformation numérique dans la gouvernance publique 2.0**



**Source :** Elaboré par les auteurs

Par ailleurs, les technologies liées au big data et à l'intelligence artificielle constituent des outils puissants pour analyser des volumes massifs de données et améliorer la prise de décision publique (Kitchin, 2014). L'exploitation de ces données permet de mieux comprendre les besoins des citoyens, d'anticiper les évolutions sociales et économiques, et d'optimiser la gestion des ressources publiques. L'intelligence artificielle, en automatisant certaines tâches complexes et en proposant des systèmes adaptatifs, contribue également à augmenter la rapidité et la précision des services publics (Mergel, 2019). Cette capacité à traiter et à analyser de grandes quantités d'informations transforme la gouvernance en un processus plus réactif et mieux informé.

En plus, l'automatisation des processus administratifs par des technologies telles que la robotisation des processus (RPA) et les assistants virtuels (chatbots) permet de réduire les délais de traitement et d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers (Cordella & Bonina, 2012). Ces outils prennent en charge les tâches répétitives et standardisées, libérant ainsi du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil personnalisé ou la gestion de situations complexes. Ce levier améliore non seulement l'efficacité administrative, mais aussi la satisfaction des citoyens en garantissant des réponses plus rapides et fiables.

Ainsi, les leviers et outils numériques déployés dans la transformation numérique des administrations publiques jouent un rôle fondamental dans la modernisation des modes de gouvernance, en favorisant la collaboration, l'analyse avancée des données et l'automatisation intelligente. Néanmoins, leur mise en œuvre nécessite une gouvernance adaptée, qui prenne en compte les implications éthiques, sociales et organisationnelles de ces innovations afin d'assurer leur pertinence et leur acceptabilité dans le secteur public.

La figure 1 illustre que la réussite de la transformation numérique ne repose pas sur un outil unique, mais sur un écosystème technologique intégré, où chaque levier contribue à des dimensions spécifiques de performance : collaboration, rapidité, personnalisation et efficacité. La combinaison de ces leviers permet de rapprocher l'administration publique marocaine des standards de gouvernance numérique internationale, tout en tenant compte des enjeux éthiques et inclusifs propres au contexte national.

### **2.2.3. Défis de la transformation numérique**

La transformation numérique dans la gouvernance publique constitue un levier puissant pour moderniser les administrations et améliorer la qualité des services publics. Cependant, ce processus complexe soulève des défis majeurs qui nécessitent une attention rigoureuse afin d'en assurer la réussite et la pérennité. Un des défis les plus cruciaux concerne les enjeux éthiques et sécuritaires liés à la gestion des données numériques. La collecte, le traitement et le stockage d'importantes masses de données personnelles exposent les administrations à des risques accrus de violations de la vie privée et d'atteintes à la sécurité des informations (Floridi et al., 2018). Ces risques sont amplifiés par la sophistication croissante des cyberattaques ciblant les infrastructures publiques, qui peuvent avoir des conséquences graves sur la confiance des citoyens et la continuité des services (Bada, Sasse, & Nurse, 2019). Par ailleurs, l'intégration d'algorithmes d'intelligence artificielle dans les processus décisionnels publics soulève des questions complexes de transparence et de responsabilité.

En effet, la « boîte noire » que représente parfois le fonctionnement des algorithmes peut entraîner des biais discriminatoires ou des décisions opaques, qui fragilisent la légitimité des institutions (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vincent, 2016; Selbst et al., 2019). Ces enjeux imposent la mise en œuvre de cadres éthiques solides, ainsi que des dispositifs de contrôle et d'audit réguliers, afin de garantir l'équité, la transparence et la reddition de comptes dans l'usage des technologies numériques. Par ailleurs, la fracture numérique constitue un défi sociétal majeur dans le déploiement de la transformation numérique. Malgré la démocratisation des technologies digitales, des inégalités persistantes subsistent quant à l'accès aux infrastructures, aux équipements et aux compétences numériques. Ces disparités touchent particulièrement les populations vulnérables, telles que les personnes âgées, les individus en situation de précarité, ou les habitants des zones rurales et isolées (van Dijk, 2020). L'exclusion numérique risque d'accentuer les inégalités sociales et territoriales si des politiques publiques adaptées ne sont pas mises en œuvre. À cet égard, les administrations doivent investir dans des programmes de formation numérique, des actions de sensibilisation

et le développement d'infrastructures accessibles, afin d'assurer une inclusion numérique effective et équitable.

Un troisième défi concerne les aspects organisationnels et culturels liés à la transformation numérique. La réussite de ce processus dépend largement de la capacité des administrations à accompagner le changement au sein de leurs structures. Cela inclut la formation continue des agents publics aux nouvelles technologies, la promotion d'une culture d'innovation et la gestion des résistances au changement, souvent liées à des pratiques professionnelles anciennes ou à des craintes face à l'automatisation (Mergel, 2016; Kotter, 1996). Les compétences numériques deviennent ainsi un facteur clé de la transformation, tant pour la mise en œuvre technique que pour la conception de nouveaux services publics adaptés aux attentes des citoyens.

Aussi, la coordination entre les multiples acteurs impliqués dans la gouvernance numérique constitue un défi stratégique. La complexité croissante des écosystèmes numériques publics, caractérisés par la présence d'acteurs publics, privés, associatifs et citoyens, nécessite des mécanismes efficaces de gouvernance collaborative (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Assurer la cohérence des actions, l'harmonisation des objectifs et la prise en compte des intérêts divergents demande une gouvernance souple et participative, capable de mobiliser les ressources et les expertises dans un cadre inclusif. Ce défi organisationnel est crucial pour créer des synergies durables et maximiser l'impact des initiatives numériques dans le secteur public. En somme, les défis de la transformation numérique sont multidimensionnels, mêlant enjeux techniques, éthiques, sociaux, organisationnels et politiques. Leur prise en compte rigoureuse conditionne la réussite des politiques publiques numériques et la capacité des administrations à répondre aux attentes croissantes des citoyens dans un environnement digital en constante évolution.

### **2.3. Articulation entre alignement des valeurs et transformation numérique**

La transformation numérique dans le secteur public ne se limite pas à une simple adoption technologique. Elle engage une réorganisation profonde des modes de fonctionnement et des interactions, ainsi qu'un processus d'alignement des valeurs à plusieurs niveaux. Cette cohérence des valeurs tant entre les principes fondateurs des institutions publiques, les pratiques managériales et les attentes des parties prenantes s'avère déterminante pour la réussite des projets numériques. Le défi réside dans la capacité des organisations à harmoniser ces différentes valeurs avec les exigences et opportunités qu'impose la digitalisation. Plusieurs cadres théoriques apportent des éclairages essentiels sur les dynamiques d'articulation entre alignement des valeurs et transformation numérique.

#### **2.3.1. La théorie de l'alignement stratégique**

Initialement proposée par Henderson et Venkatraman (1993), la théorie de l'alignement stratégique considère que la valeur maximale des technologies de l'information est atteinte lorsque la stratégie informatique est parfaitement intégrée à la stratégie globale de l'organisation. Ce cadre met en lumière l'importance de la cohérence entre les objectifs technologiques, les ressources disponibles et les valeurs organisationnelles pour assurer une transformation réussie. Dans le contexte des administrations publiques, cela se traduit par la nécessité d'assurer que les initiatives numériques s'inscrivent dans un cadre de valeurs compatibles avec le service public, telles que la transparence, l'équité, la responsabilité et l'inclusion sociale (Chan, Huff, Barclay, & Copeland, 1997). Par exemple, une stratégie numérique axée uniquement sur l'efficacité technique sans prise en compte de ces valeurs peut susciter des résistances, miner la confiance des citoyens et réduire l'adoption des

solutions digitales. Cette théorie souligne également que l'alignement ne doit pas être statique mais dynamique, impliquant un ajustement constant entre la stratégie technologique et les évolutions des valeurs organisationnelles (Tallon, Kraemer, & Gurbaxani, 2000). Ce processus d'ajustement continu est particulièrement critique dans un environnement public marqué par des attentes citoyennes évolutives et des contextes réglementaires complexes.

### **2.3.2. La théorie de la culture organisationnelle**

La théorie de la culture organisationnelle, telle que développée par Schein (2010), met en exergue le rôle fondamental des valeurs partagées dans la structuration des comportements et des pratiques au sein des organisations. La transformation numérique requiert non seulement l'adoption de nouvelles technologies mais aussi une évolution culturelle profonde, car elle modifie les modes de travail, les interactions entre agents et la relation avec les usagers. Le succès de cette transformation dépend de la capacité des administrations à aligner les valeurs associées à l'innovation numérique telles que l'agilité, la collaboration, la transparence avec les valeurs historiques et professionnelles des agents publics (Besson & Rowe, 2012). En l'absence de cet alignement, des conflits de valeurs peuvent apparaître, alimentant les résistances au changement, la méfiance envers les nouveaux outils et un ralentissement des processus d'innovation. Par exemple, des agents attachés à des modes traditionnels de travail bureaucratique peuvent percevoir les technologies numériques comme une menace à leur autonomie ou à la qualité du service public. La gestion culturelle de cette transformation implique donc un effort concerté de formation, de communication et de leadership, visant à instaurer un climat de confiance et à favoriser une appropriation collective des valeurs numériques (Denison, 1990).

#### **A. La théorie institutionnelle**

La théorie institutionnelle (Scott, 2008) considère que les organisations évoluent dans un environnement social et normatif constitué de règles, de valeurs et de normes qui encadrent leurs pratiques. Dans les administrations publiques, la transformation numérique doit donc s'inscrire dans un cadre institutionnel qui garantit la conformité aux attentes légales, éthiques et sociales. L'alignement des valeurs numériques avec ces normes institutionnelles est essentiel pour assurer la légitimité et l'acceptabilité des innovations technologiques (Meyer & Rowan, 1977). Par exemple, l'introduction d'outils d'intelligence artificielle dans la prise de décision publique doit respecter les principes d'équité, de non-discrimination et de transparence afin de ne pas remettre en cause la confiance des citoyens. Cette théorie explique également que les administrations peuvent adopter des pratiques numériques non seulement pour améliorer leur efficacité, mais aussi pour renforcer leur image institutionnelle et leur conformité symbolique aux attentes sociales (DiMaggio & Powell, 1983). L'alignement des valeurs favorise ainsi une adaptation institutionnelle qui stabilise les transformations numériques, en les intégrant dans les cadres normatifs existants plutôt qu'en les opposants à ces derniers.

#### **B. La théorie du capital social**

La théorie du capital social, mise en avant par Putnam (1993) et Nahapiet et Ghoshal (1998), offre un angle d'analyse centré sur les relations, la confiance et les normes partagées qui facilitent la coopération et la coordination entre acteurs. Dans le cadre de la transformation numérique, le capital social joue un rôle clé en créant un environnement propice à l'échange d'informations, à la collaboration interinstitutionnelle et à la co-construction des services numériques (Woolcock & Narayan, 2000). L'alignement des valeurs entre agents publics, citoyens et partenaires privés renforce ce capital social, car il instaure un climat de confiance

et de réciprocité nécessaire à l'appropriation collective des innovations (Adler & Kwon, 2002). Par exemple, les plateformes collaboratives et participatives déployées dans la gouvernance publique numérique fonctionnent efficacement lorsque les acteurs partagent des valeurs communes telles que la transparence, l'ouverture et l'engagement citoyen. Ce capital social devient alors un levier indispensable pour surmonter les résistances, diffuser les bonnes pratiques et renforcer la cohésion autour des projets numériques.

### 3. Méthodologie de recherche

Malgré l'importance croissante accordée à la transformation numérique dans la modernisation des administrations publiques, peu d'études se sont réellement penchées sur l'articulation entre l'alignement des valeurs organisationnelles et les processus de digitalisation, notamment dans le contexte spécifique de la gouvernance publique 2.0. La littérature existante reste limitée quant à l'analyse empirique des mécanismes par lesquels l'harmonisation des valeurs entre acteurs institutionnels, managériaux et citoyens peut faciliter ou freiner la mise en œuvre des dispositifs numériques innovants. Cette lacune théorique et empirique justifie pleinement l'intérêt de la présente recherche, qui vise à combler ce vide en explorant comment l'alignement des valeurs contribue à la réussite de la transformation numérique dans les administrations publiques.

Cette étude s'inscrit ainsi dans une perspective pluridisciplinaire, à l'intersection des sciences de gestion publique, de la sociologie des organisations et des technologies numériques. Elle cherche à comprendre les dynamiques relationnelles entre valeurs organisationnelles et digitalisation des processus, dans un contexte marqué par des enjeux accrus de transparence, de participation et d'efficacité.

En prolongement de cette problématique centrale, la recherche formule plusieurs hypothèses permettant de structurer l'analyse. D'une part, il est supposé que plus l'alignement des valeurs entre les décideurs publics, les agents opérationnels et les citoyens est fort, plus les projets de transformation numérique sont susceptibles d'être adoptés et de produire des effets positifs en termes de qualité des services et d'engagement des usagers. Par ailleurs, l'intégration de pratiques collaboratives numériques est envisagée comme un levier permettant de renforcer cet alignement, en favorisant des interactions plus directes et transparentes entre les acteurs. En outre, la gestion éthique des données numériques et la prise en compte des valeurs de confidentialité et de sécurité sont supposées jouer un rôle déterminant dans la confiance accordée aux dispositifs digitaux. Enfin, la formation et l'accompagnement des agents publics dans l'appropriation des outils numériques apparaissent comme des facteurs clés pour consolider la cohérence entre valeurs et technologies.

Pour répondre à ces questions, la méthodologie adoptée est de nature quantitative, visant à mesurer de manière objective les perceptions, pratiques et impacts liés à l'alignement des valeurs dans la transformation numérique. Ce choix méthodologique permet de collecter des données standardisées auprès d'un large éventail d'acteurs publics et parties prenantes, favorisant ainsi la comparabilité et la généralisation des résultats.

Pour cette étude, une méthode d'échantillonnage non probabiliste par boule de neige (snowball sampling) a été adoptée. Ce choix méthodologique se justifie par les caractéristiques du terrain d'enquête, marqué par la difficulté d'accéder directement à l'ensemble des agents publics impliqués dans les processus de transformation numérique. Dans ce contexte institutionnel, les réseaux professionnels et organisationnels constituent des canaux d'accès privilégiés, permettant d'identifier progressivement des répondants pertinents à partir de premiers contacts disposant d'une connaissance du domaine. La logique du

snowball sampling repose sur le principe selon lequel chaque répondant recommande d'autres acteurs présentant des profils similaires ou appartenant au même environnement professionnel. Cette structure en réseau favorise la participation d'individus partageant des expériences comparables, notamment en matière d'adoption du numérique, de valeurs organisationnelles et de pratiques de gouvernance. Par conséquent, cette méthode tend à produire un échantillon relativement homogène en termes de perceptions et de représentations, ce qui peut se traduire par une cohérence accrue des réponses aux items des différentes échelles de mesure. Dans le cas présent, cette homogénéité est particulièrement pertinente, car elle permet de capter les dynamiques internes propres aux organisations publiques marocaines, où les interactions professionnelles, les normes institutionnelles et les valeurs partagées jouent un rôle central dans les processus de transformation numérique.

La collecte des données s'est appuyée sur un questionnaire structuré élaboré à partir d'une revue approfondie de la littérature scientifique et des cadres théoriques mobilisés dans les domaines de la gouvernance publique, de la culture organisationnelle et des systèmes d'information. Le questionnaire a été administré à un échantillon ciblé composé d'élus locaux, de cadres administratifs, d'agents opérationnels et de représentants des usagers dans plusieurs administrations publiques. Ce panel vise à capter la diversité des points de vue et à refléter la complexité des relations entre valeurs et numérique dans la sphère publique.

L'analyse des données a mobilisé des techniques statistiques descriptives pour dégager les tendances principales, ainsi que des méthodes inférentielles telles que les analyses de corrélation et de régression afin d'identifier les relations entre variables clés : degré d'alignement des valeurs, appropriation des outils numériques, perceptions de la transformation et impacts sur la qualité de la gouvernance.

Cette démarche méthodologique, rigoureuse et contextualisée, vise à produire des résultats empiriques solides et exploitables pour mieux comprendre comment les valeurs organisationnelles peuvent être mobilisées comme levier stratégique dans les processus de digitalisation publique. Elle apporte ainsi une contribution nouvelle à la réflexion sur la gouvernance publique 2.0, en offrant des pistes opérationnelles pour accompagner la transformation numérique dans une perspective éthique, inclusive et efficace.

#### **4. Résultats empiriques**

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus à partir de l'analyse des données réalisée à l'aide du logiciel SmartPLS. L'analyse se concentre sur le test des hypothèses de recherche et l'évaluation du modèle structurel pour évaluer les relations entre les construits clés : l'alignement des valeurs, l'adoption d'outils numériques, les perceptions de la transformation numérique et la qualité de la gouvernance. L'approche de la modélisation des équations structurelles par les moindres carrés partiels (PLS-SEM) a été choisie en raison de son adéquation à la recherche exploratoire et de sa capacité à traiter des modèles complexes avec de multiples variables latentes. Les résultats comprennent à la fois l'évaluation du modèle de mesure, qui garantit la fiabilité et la validité des concepts, et l'évaluation du modèle structurel, qui examine les coefficients de cheminement, les niveaux de signification et le pouvoir explicatif (valeurs  $R^2$ ). Ces résultats fournissent des preuves empiriques pour soutenir ou réfuter les hypothèses proposées et contribuent à une meilleure compréhension du rôle de l'alignement des valeurs dans la facilitation d'une transformation numérique réussie au sein de la gouvernance publique 2.0.

Pour opérationnaliser les concepts de notre modèle de recherche, chaque variable latente a été mesurée à l'aide de trois éléments de réflexion adaptés d'échelles validées dans la littérature.

Ces éléments saisissent les dimensions fondamentales de l'alignement des valeurs, de l'adoption des outils numériques, de la perception de la transformation et de la qualité de la gouvernance dans le contexte de la transformation numérique du secteur public. La formulation des questions a été adaptée au contexte de la gouvernance publique tout en garantissant la validité du contenu. Les répondants ont été invités à évaluer chaque élément sur une échelle de Likert (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

**Tableau 2 : Tableau des Items de mesure pour SmartPLS**

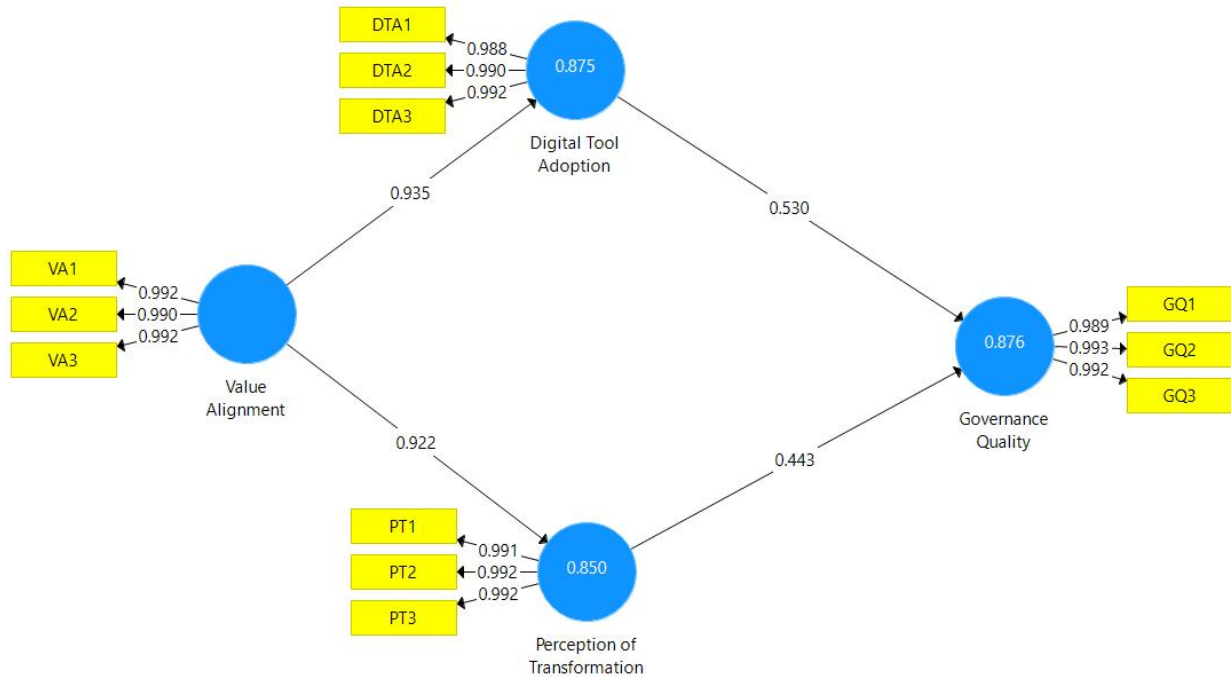
<b>Variable (Construit)</b>	<b>Code Item</b>	<b>Item de mesure</b>	<b>Référence</b>
<b>Alignement des valeurs (VA)</b>	VA1	Les valeurs promues dans mon organisation sont cohérentes avec mes valeurs personnelles.	Kaptein (2008)
	VA2	La prise de décision dans mon organisation reflète les valeurs fondamentales que nous affirmons défendre.	Denhardt & Denhardt (2015)
	VA3	Les objectifs stratégiques de notre organisation sont alignés avec les attentes éthiques des parties prenantes.	Bouckaert & Van de Walle (2018)
<b>Adoption des outils numériques (DTA)</b>	DTA1	J'utilise régulièrement des plateformes numériques pour accomplir mes tâches de travail.	Venkatesh et al. (2003)
	DTA2	Les outils numériques fournis répondent aux besoins de mes activités quotidiennes.	Heeks (2006)
	DTA3	Notre organisation intègre activement de nouvelles solutions numériques dans ses processus.	Mergel (2019)
<b>Perception de la transformation (PT)</b>	PT1	Les initiatives de transformation numérique dans mon organisation améliorent l'efficacité.	Janssen & Estevez (2013)
	PT2	La transformation rend nos services plus accessibles aux parties prenantes.	Cordella & Bonina (2012)
	PT3	Je pense que la transformation numérique est en adéquation avec notre mission et nos valeurs.	Bryson, Crosby, & Bloomberg (2014)
<b>Qualité de la gouvernance (GQ)</b>	GQ1	Notre organisation garantit la transparence dans la prise de décision.	Bryson et al. (2014)
	GQ2	Les parties prenantes sont effectivement impliquées dans le processus décisionnel.	Ansell & Gash (2008)
	GQ3	Le système de gouvernance dans notre organisation est efficace et responsable.	Scott (2014)

**Source :** Elaboré par les auteurs

La figure 2 présente les résultats de l'analyse de la modélisation des équations structurelles par les moindres carrés partiels (PLS-SEM), illustrant à la fois les composantes de mesure et de structure du modèle de recherche proposé. Le modèle de mesure affiche les charges externes de chaque indicateur sur sa construction latente correspondante, reflétant la fiabilité et la validité des variables observées dans la représentation de leurs concepts sous-jacents. Le modèle structurel, illustré par les chemins directionnels entre les concepts, présente les coefficients de chemin standardisés et les valeurs du coefficient de détermination ( $R^2$ ) pour chaque variable endogène, indiquant la force des relations et la proportion de variance expliquée. Cette représentation visuelle intègre les relations entre l'alignement des valeurs,

l'adoption des outils numériques, la perception de la transformation et la qualité de la gouvernance, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble des interactions hypothétiques et du pouvoir prédictif dans le cadre de la gouvernance et de la transformation numérique.

Figure 2 : le modèle structurel



Source : SmartPLS

Les résultats du modèle de mesure indiquent une fiabilité extrêmement élevée des indicateurs pour tous les construits, avec des saturations extérieures bien supérieures au seuil recommandé de 0,70. Pour l'alignement des valeurs, les saturations sont VA1 = 0,992, VA2 = 0,990 et VA3 = 0,992, ce qui reflète une cohérence quasi parfaite entre les éléments. L'adoption des outils numériques fait également preuve d'une fiabilité exceptionnelle avec des saturations de DTA1 = 0,988, DTA2 = 0,990 et DTA3 = 0,992. La perception de la transformation présente une fiabilité tout aussi élevée, avec PT1 = 0,991, PT2 = 0,992 et PT3 = 0,992. Enfin, la qualité de la gouvernance conserve une excellente performance avec GQ1 = 0,989, GQ2 = 0,993 et GQ3 = 0,992. Ces valeurs de chargement élevées confirment la forte cohérence interne et la précision de la mesure pour tous les concepts.

Dans le modèle structurel, les valeurs du coefficient de détermination ( $R^2$ ) mettent en évidence un pouvoir explicatif substantiel. L'adoption des outils numériques a un  $R^2$  de 0,875, ce qui signifie que 87,5 % de sa variance est expliquée par l'alignement sur les valeurs. La perception de la transformation a un  $R^2$  de 0,850, ce qui signifie que 85 % de sa variance est expliquée par l'alignement sur les valeurs. La qualité de la gouvernance présente un  $R^2$  de 0,876, ce qui montre que 87,6 % de sa variance est expliquée conjointement par l'adoption d'outils numériques et la perception de la transformation. Ces valeurs reflètent une très forte capacité prédictive du modèle.

Les coefficients de cheminement confirment en outre l'existence de relations fortes et positives entre les concepts. La relation entre l'alignement sur les valeurs et l'adoption des outils numériques est extrêmement forte (0,935), et le lien entre l'alignement sur les valeurs et la perception de la transformation est tout aussi fort (0,922). L'influence de l'adoption des

outils numériques sur la qualité de la gouvernance est également notable (0,530), tandis que la perception de la transformation a un impact sur la qualité de la gouvernance avec un coefficient de 0,443. Tous ces chemins indiquent des effets directs substantiels, suggérant que l'alignement des valeurs joue un rôle central dans l'adoption du numérique et les perceptions positives de la transformation, qui à leur tour améliorent fortement la qualité de la gouvernance.

**Tableau 3 : Fiabilité et validité du construit**

<b>Construct</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Digital Tool Adoption</b>	0.990	0.990	0.993	0.980
<b>Governance Quality</b>	0.991	0.991	0.994	0.983
<b>Perception of Transformation</b>	0.991	0.991	0.994	0.983
<b>Value Alignment</b>	0.991	0.991	0.994	0.982

**Source :** SmartPLS

Les résultats de la fiabilité et de la validité des concepts indiquent une excellente cohérence interne et une validité convergente pour tous les concepts. Les valeurs du coefficient alpha de Cronbach sont exceptionnellement élevées, allant de 0,990 à 0,991, ce qui confirme que les éléments de chaque concept sont fortement corrélés et mesurent le même concept sous-jacent. Les valeurs de rho\_A, également comprises entre 0,990 et 0,991, valident encore la cohérence interne. Les valeurs de fiabilité composite sont également élevées, entre 0,993 et 0,994, dépassant le seuil recommandé de 0,70, ce qui indique que les concepts ont une excellente fiabilité. Les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE), comprises entre 0,980 et 0,983, sont largement supérieures au seuil de 0,50, ce qui démontre une validité convergente exceptionnelle et confirme que les concepts expliquent la majorité de la variance de leurs indicateurs. Ces mesures montrent collectivement que le modèle de mesure est robuste et fiable.

Les résultats du critère de Fornell-Larcker (Tableau 4) montrent que tous les concepts satisfont à l'exigence de validité discriminante. La racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque concept, indiquée sur la diagonale, est supérieure à ses corrélations avec tout autre concept. Pour l'adoption des outils numériques, la racine carrée de l'AVE est de 0,990, dépassant ses corrélations avec la qualité de la gouvernance (0,907), la perception de la transformation (0,851) et l'alignement des valeurs (0,935). La qualité de la gouvernance a une racine carrée de l'AVE de 0,991, supérieure à ses corrélations avec l'adoption des outils numériques (0,907), la perception de la transformation (0,893) et l'alignement sur les valeurs (0,913). La perception de la transformation affiche une valeur de 0,991, supérieure à ses corrélations avec l'adoption des outils numériques (0,851), la qualité de la gouvernance (0,893) et l'alignement sur les valeurs (0,922). Enfin, la racine carrée de l'AVE de l'alignement sur les valeurs est de 0,991, ce qui dépasse ses corrélations avec tous les autres concepts. Ces résultats

confirment que chaque concept est empiriquement distinct, satisfaisant ainsi aux critères de validité discriminante.

**Tableau 4 : Validité discriminante (critère de Fornell-Larcker)**

<b>Construct</b>	<b>Digital Tool Adoption</b>	<b>Governance Quality</b>	<b>Perception of Transformation</b>	<b>Value Alignment</b>
<b>Digital Tool Adoption</b>	0.990	0.907	0.851	0.935
<b>Governance Quality</b>	0.907	0.991	0.893	0.913
<b>Perception of Transformation</b>	0.851	0.893	0.991	0.922
<b>Value Alignment</b>	0.935	0.913	0.922	0.991

Source : SmartPLS

Les résultats globaux de l'analyse PLS-SEM présentent un modèle avec des propriétés de mesure exceptionnellement fortes et des relations structurelles très élevées entre les concepts. Le modèle de mesure présente une fiabilité et une validité exceptionnelles pour les quatre concepts - alignement sur les valeurs, adoption des outils numériques, perception de la transformation et qualité de la gouvernance. Toutes les charges externes sont supérieures à 0,988, dépassant largement le seuil recommandé de 0,70, ce qui confirme l'excellente fiabilité de l'indicateur. Les valeurs de l'alpha de Cronbach (0,990-0,991) et les scores de fiabilité composite (0,993-0,994) confirment la cohérence interne de chaque concept, tandis que les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) (0,980-0,983) démontrent une validité convergente exceptionnelle. Ces valeurs confirment que les concepts ne mesurent pas seulement ce qu'ils sont censés mesurer, mais qu'ils le font avec une erreur de mesure minimale.

En outre, les résultats du critère de Fornell-Larcker vérifient la validité discriminante, puisque la racine carrée de chaque EVA est supérieure à ses corrélations avec d'autres concepts, ce qui confirme que chaque concept est conceptuellement et empiriquement distinct. Le modèle structurel indique un pouvoir explicatif substantiel et des relations solides entre les concepts. Les valeurs R<sup>2</sup> sont particulièrement élevées : Adoption des outils numériques (0,875), Perception de la transformation (0,850) et Qualité de la gouvernance (0,876), ce qui suggère que les prédicteurs du modèle expliquent une grande partie de la variance de chaque concept endogène. Les coefficients de cheminement révèlent des effets positifs très importants : Alignement sur les valeurs → Adoption des outils numériques (0,935), Alignement sur les valeurs → Perception de la transformation (0,922), Adoption des outils numériques → Qualité de la gouvernance (0,530), et Perception de la transformation → Qualité de la gouvernance (0,443). Ces résultats confirment les relations hypothétiques, indiquant qu'une forte harmonisation des valeurs favorise à la fois l'adoption des outils numériques et la perception de la transformation, qui à leur tour améliorent de manière significative la qualité de la gouvernance. Dans l'ensemble, les résultats fournissent un soutien empirique solide pour le modèle proposé, démontrant à la fois une grande qualité de mesure et une forte pertinence prédictive.

Les résultats du modèle de mesure montrent des niveaux exceptionnellement élevés de fiabilité interne pour l'ensemble des construits ( $\alpha$  de Cronbach  $\approx$  0,99 ; Composite

Reliability  $> 0,99$ ). Bien que ces valeurs dépassent généralement les seuils classiques de recommandation (0,70–0,95), cette situation peut être expliquée par plusieurs facteurs liés à la nature du terrain et au dispositif méthodologique adopté. Premièrement, la forte cohérence conceptuelle des échelles utilisées contribue naturellement à des indices de fiabilité très élevés. Les items mobilisés, issus de travaux de référence en gouvernance publique et en transformation numérique, mesurent des dimensions étroitement liées d'un même construit et présentent donc une homogénéité intrinsèque élevée.

Deuxièmement, la méthode d'échantillonnage utilisée, un échantillonnage non probabiliste en boule de neige, joue un rôle important dans la cohérence observée des réponses. En effet, cette méthode repose sur des recommandations successives au sein de réseaux professionnels relativement homogènes. Les répondants appartiennent majoritairement à des environnements organisationnels similaires, partagent des pratiques de gouvernance comparables et évoluent dans des structures administratives confrontées aux mêmes enjeux de digitalisation. Ce contexte génère une homogénéité perceptive significative, ce qui renforce mécaniquement la cohérence interne des items et peut expliquer les valeurs élevées des coefficients  $\alpha$  et CR.

Il est important de souligner que, malgré ces valeurs de fiabilité élevées, les analyses de validité convergente (AVE  $> 0,98$ ) et de validité discriminante (critère de Fornell-Larcker satisfait) confirment l'absence de redondance conceptuelle entre les items. Les items contribuent chacun de manière distinctive à la représentation du construit, ce qui valide la robustesse et la pertinence du modèle de mesure. Ainsi, les coefficients de fiabilité élevés ne traduisent pas une duplication des items, mais reflètent plutôt un alignement conceptuel fort et une homogénéité perceptive liée au contexte professionnel et institutionnel des répondants.

## 5. Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'examiner en profondeur le rôle de l'alignement des valeurs dans la réussite de la transformation numérique au sein de la gouvernance publique 2.0, en s'appuyant sur un cadre conceptuel mobilisant la gouvernance collaborative, la théorie institutionnelle et les approches contemporaines de la digitalisation du secteur public. Les résultats obtenus mettent en évidence que la cohérence entre les valeurs organisationnelles, les pratiques managériales et les attentes des parties prenantes constitue un déterminant stratégique essentiel pour assurer l'efficacité, la légitimité et la durabilité des initiatives numériques dans l'administration publique.

L'étude a permis de montrer que l'alignement des valeurs se manifeste selon deux dynamiques complémentaires. Tout d'abord, l'alignement vertical garantit la cohérence stratégique, en assurant que les orientations nationales, les chartes institutionnelles et les valeurs fondamentales du service public soient effectivement traduites en comportements professionnels et en pratiques opérationnelles. Cet alignement favorise la coordination interservices, renforce l'engagement des agents et consolide la transparence organisationnelle. Ensuite, l'alignement horizontal permet d'établir un socle de valeurs partagées entre les différents acteurs internes et externes administrations, citoyens, partenaires privés, collectivités territoriales condition nécessaire à la réussite des approches collaboratives, participatives et co-construites caractéristiques de la gouvernance publique 2.0. Cette transversalité des valeurs offre un environnement propice à l'appropriation des outils numériques, à l'adhésion citoyenne et à la légitimation sociale des projets de digitalisation.

Les résultats empiriques du modèle PLS-SEM viennent conforter ces constats théoriques. Ils montrent que l'alignement des valeurs exerce une influence directe, positive et significative sur l'adoption des outils numériques et sur la perception globale des transformations en cours.

À son tour, cette adoption renforce la qualité de la gouvernance en améliorant la transparence, la participation et l'efficacité décisionnelle. Ainsi, la transformation numérique ne peut produire des effets bénéfiques que lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre éthique et organisationnel harmonisé, démontrant que l'innovation technologique est indissociable d'une transformation culturelle et institutionnelle plus profonde.

Au-delà de ses apports conceptuels et empiriques, cette étude présente toutefois certaines limites qui invitent à interpréter les résultats avec prudence. D'un point de vue méthodologique, l'échantillon mobilisé demeure relativement restreint et homogène, ce qui limite la représentativité statistique et la généralisation des conclusions à l'ensemble des administrations marocaines. La collecte des données, réalisée de manière transversale, ne permet pas de saisir les dynamiques évolutives et les effets différés des processus de transformation numérique. Par ailleurs, certaines variables contextuelles culture organisationnelle locale, niveau de maturité numérique, ressources budgétaires ou politiques, contraintes institutionnelles n'ont pas été intégrées dans le modèle et pourraient influencer significativement les processus étudiés.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche prometteuses. Des études longitudinales permettraient d'appréhender les trajectoires de transformation numérique dans le temps, d'observer les ajustements progressifs des valeurs organisationnelles et d'identifier les facteurs qui facilitent ou freinent la consolidation de ces transformations. Il serait également pertinent de conduire des analyses comparatives entre différentes collectivités territoriales marocaines ou entre pays, afin d'identifier des modèles différenciés de digitalisation publique et de gouvernance collaborative. Enfin, des recherches futures pourraient intégrer des indicateurs de performance socio-économique attractivité territoriale, satisfaction des usagers, inclusion numérique, impact environnemental pour évaluer plus largement l'apport de l'alignement des valeurs et de la transformation numérique au développement territorial durable.

En définitive, cette recherche met en lumière un enseignement majeur : la réussite de la gouvernance publique 2.0 repose autant sur la maîtrise des technologies numériques que sur la capacité des institutions à construire un alignement éthique, culturel et organisationnel solide entre les différents acteurs. L'innovation digitale ne saurait se substituer aux valeurs publiques fondamentales ; au contraire, elle doit s'y arrimer pour renforcer la confiance, soutenir la participation citoyenne et promouvoir une administration plus transparente, inclusive et performante. La transformation numérique du secteur public ne pourra ainsi pleinement porter ses fruits que si elle s'accompagne d'un véritable renouvellement des valeurs, des pratiques et des modes de gouvernance, permettant d'ancrer durablement les administrations dans une dynamique d'amélioration continue, d'ouverture et de responsabilité.

## **Bibliographie**

Al-Karaghoul, W., & Alshawi, S. (2009). Evaluating e-government systems success: A study in the context of developing countries. *International Journal of Business Information Systems*, 4(5), 565–590.

Anthopoulos, L., & Reddick, C. G. (2016). Understanding electronic government research and smart city: A framework and empirical evidence from the European Union. *Government Information Quarterly*, 33(3), 466–478.

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). The COVID-19 pandemic as a game-changer for collaborative governance? *Public Management Review*, 24(6), 1049–1077.

Bada, M., Sasse, A. M., & Nurse, J. R. (2019). Cyber security awareness campaigns: Why do they fail to change behaviour? *Communications of the ACM*, 62(3), 45–47.

Bekkers, V., & Homburg, V. (2007). The myths of e-government: Looking beyond the assumptions of a new and better government. *Information Polity*, 12(3–4), 111–126.

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.

Bick, M., ... (2024). Smart governance and digital public innovation: Emerging models and practices. *Public Administration Review*, 84(1).

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.

Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125–150.

Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2023). Collaborative digital platforms and public governance: A systematic review. *Government Information Quarterly*, 40(2).

Cordella, A. (2007). e-Government: Towards the e-Bureaucratic form? *Journal of Information Technology*, 22(3), 265–274.

Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2021). Artificial intelligence in government: Concepts, challenges, and opportunities. *Government Information Quarterly*, 38(3).

Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68(s1), S86–S102.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.

Floridi, L., ... (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28, 689–707.

Gil-Garcia, J. R., & Helbig, N. (2006). Exploring e-government benefits and success factors. *Government Information Quarterly*, 23(2), 139–146.

Heeks, R. (2006). Understanding and measuring e-government: International benchmarking studies. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 302–314.

Janssen, M., & Klievink, B. (2017). Governance of emerging technologies: A systematic literature review. *Government Information Quarterly*, 34(3), 346–359.

Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Digital transformation of public administration: The case of Finnish municipalities. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(3), 281–286.

Kraemer-Mbula, E., & Wunsch-Vincent, S. (2016). *The economics of knowledge, innovation and systemic technology adoption*. Springer.

Lember, V., Kattel, R., & Tõnurist, P. (2019). Smart governance: Using smart city solutions for governing public sector. *Public Management Review*, 21(11), 1575–1594.

Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals. *Government Information Quarterly*, 31(2), 230–237.

McDermott, P., & Kallinikos, J. (2017). The organizational implications of digital transformation. *Information and Organization*, 27(1), 22–32.

Meijer, A., & Webster, C. W. R. (2021). The datafied government: Digitalization and public administration. *Government Information Quarterly*, 38(4).

Mergel, I. (2016). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Moon, M. J. (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424–433.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Norris, D. F., & Reddick, C. G. (2013). Local e-government in the United States: Transformation or incremental change? *Public Administration Review*, 73(1), 165–175.

Ojo, A., Janowski, T., & Estevez, E. (2017). Artificial intelligence and public sector transformation: The next frontier? *Government Information Quarterly*, 34(4), 661–668.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.

Porwol, L., Ojo, A., & Cunha, M. (2019). Understanding smart government ecosystems: A systematic literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–184.

Putnam, R. (1993). *Making democracy work*. Princeton University Press.

Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2019). A systematic review of citizen adoption of e-government initiatives. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 607–621.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Rose, J., & Grant, G. (2010). Government in the digital age: Conceptualizing digital transformation. *Information Polity*, 15(1–2), 1–9.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations* (4th ed.). Sage.

Selbst, A. D., ... (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. In *Proceedings of FAT19*.

Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.

Thakur, R., & Srivastava, M. (2014). Transforming government through e-governance. *Procedia Computer Science*, 35, 33–41.

van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.

Weerakkody, V., El-Haddadeh, R., & Sivarajah, U. (2016). Innovation through social media and big data in public governance. *Information Systems Frontiers*, 18(2), 223–235.