



Co-création de valeur par l'int egration de l'agilité dans les collectivités territoriales : Une approche de mod elisation par équations structurelles

Najoua EL ABBAS EL GHALEB

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D) Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

Mohcine BEN SABIH EL IMRANY

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D) Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

Houda CHAIRI HOURRI

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D) Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

Fadoua LAGHZAOU

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D) Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

Résumé : Cette étude explore l'interaction entre l'agilité et la co-création de valeur dans le contexte de la qualité des services des collectivités territoriales.   l'aide de la mod elisation par équations structurelles (SEM), nous examinons les données d'enquête afin de valider des hypothèses portant sur le leadership numérique, le comportement des citoyens, ainsi que la qualité fonctionnelle et technique des services. Nos résultats mettent en évidence le rôle central de l'agilité dans l'amélioration de la qualité de service, ainsi que les implications significatives du comportement participatif des citoyens et du leadership numérique sur le processus de co-création de valeur. La recherche offre non seulement une compréhension nuancée de la dynamique de la qualité de service dans les collectivités territoriales, mais fournit également un modèle pour tirer parti de l'agilité afin d'optimiser la prestation de services et l'engagement des citoyens.

Mots clés : Qualité de services ; co-création de valeur ; agilité ; leadership numérique ; participation des citoyens ; collectivités territoriales.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163812>

1 Introduction

Dans un contexte où la qualité des services publics et l'engagement des citoyens sont au cœur des préoccupations des collectivités territoriales, l'agilité et la co-crédation de valeur apparaissent comme des concepts clés pour repenser et améliorer la prestation de services. Cette étude explore la dynamique complexe entre l'agilité organisationnelle et la co-crédation de valeur dans le contexte spécifique des services des collectivités territoriales. Grâce à une approche de modélisation par équations structurelles (SEM), nous examinons comment le leadership numérique, le comportement des citoyens et les dimensions de la qualité de service, à la fois fonctionnelles et techniques, interagissent pour influencer l'efficacité et la réactivité des services offerts aux citoyens. En tant qu'acteurs clés de la gouvernance locale, les collectivités territoriales se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins, poussées par la nécessité d'innover et de s'adapter à l'évolution des attentes des citoyens, tout en améliorant la qualité et l'efficacité des services publics. Dans ce contexte, l'agilité - entendue comme la capacité d'une organisation à réagir rapidement et efficacement au changement - devient la pierre angulaire du développement de services publics réactifs et centrés sur le citoyen. En outre, la co-crédation de valeur, un processus par lequel les services sont améliorés grâce à la participation active des citoyens, est considérée comme un moyen prometteur de renforcer l'alignement des services publics sur les besoins et les attentes des utilisateurs. Cette interaction entre les citoyens et les collectivités territoriales, facilitée par l'adoption des technologies numériques, offre un potentiel considérable pour enrichir l'expérience des citoyens et optimiser la fourniture de services. Notre recherche se concentre sur l'analyse de ces interactions et de leur impact sur la qualité des services dans collectivités territoriales marocaines. Nous utilisons des données d'enquête pour valider nos hypothèses et mettre en lumière le rôle du leadership numérique, du comportement des citoyens et des mécanismes de co-crédation de valeur dans l'amélioration de la qualité des services publics. L'objectif de cette étude est double : premièrement, contribuer à la littérature sur la gestion des services publics en soulignant l'importance de l'agilité et de la co-crédation de valeur dans la qualité des services des collectivités territoriales ; et deuxièmement, offrir aux décideurs et aux praticiens des collectivités territoriales un modèle basé sur des données probantes pour guider l'amélioration de la prestation des services publics. Dans ce cadre, notre recherche se concentre sur les questions suivantes : Comment l'agilité organisationnelle influence-t-elle la qualité des services dans collectivités territoriales ? Dans quelle mesure le comportement participatif des citoyens et le leadership numérique contribuent-ils à la co-crédation de valeur et à l'amélioration de la qualité des services ? Ces questions guident notre exploration par le biais d'une méthodologie rigoureuse et d'une analyse approfondie des données, jetant les bases d'une compréhension enrichie de la prestation de services dans collectivités territoriales.

2 Revue de la littérature

Cette revue de la littérature vise à analyser la relation entre la qualité, l'agilité et la valeur dans la prestation de services publics, en soulignant l'importance de la co-crédation de valeur, de l'engagement des citoyens et de l'innovation numérique. La gouvernance locale et régionale au Maroc, en particulier à travers les collectivités territoriales, joue un rôle central dans la fourniture de services publics. Ces entités, en pleine mutation suite aux réformes législatives et à l'évolution de la décentralisation (Akesbi, 2010 ; Iraki, 2010), sont au cœur des efforts visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des services publics. La loi organique n° 113-14 de 2015, qui établit le cadre juridique des pouvoirs et responsabilités des collectivités locales, reflète cette dynamique (Bergh, 2021). L'engagement en faveur de l'amélioration continue de la qualité des services est manifeste, notamment à travers la mise en œuvre de mesures d'assurance qualité et l'adoption de technologies modernes pour renforcer la responsabilité et l'efficacité (Boussaguet, 2019 ; El Kandoussi, 2017). L'agilité organisationnelle, caractérisée par la capacité à s'adapter rapidement au changement, est cruciale pour la co-crédation de valeur dans les services publics (Denhardt & Denhardt, 2015). Cette adaptabilité, favorisée par les modèles de service hybrides et la numérisation, permet de mieux répondre aux besoins des citoyens et de participer activement à la conception et à la fourniture des services (Voorberg et al., 2015). L'implication des citoyens, considérée comme un levier pour la qualité des services et la satisfaction, souligne l'importance de la participation active et du retour d'information dans l'amélioration des services publics (Finsterwalder & Tuzovic, 2010 ; Ennew & Binks, 1999). La transformation numérique offre de nouvelles possibilités d'enrichir l'interaction entre les collectivités territoriales et les citoyens. Le concept de service hybride, qui mêle interactions numériques et physiques, facilite la co-crédation d'expériences gratifiantes et renforce l'agilité organisationnelle (Sharma, Conduit, & Hill, 2014). Cette approche hybride tire

parti des communautés sociales pour améliorer la prestation de services et la satisfaction des citoyens, tout en soulignant l'importance de choisir les bons canaux de cocréation (Tewari et Mittal, 2014 ; Sjödin et Kristensson, 2012). Cette analyse documentaire met en évidence l'importance de l'agilité organisationnelle, de la cocréation de valeur et de la qualité dans l'amélioration des services publics. Elle souligne également l'importance du retour d'information et de la participation des citoyens dans ce processus.

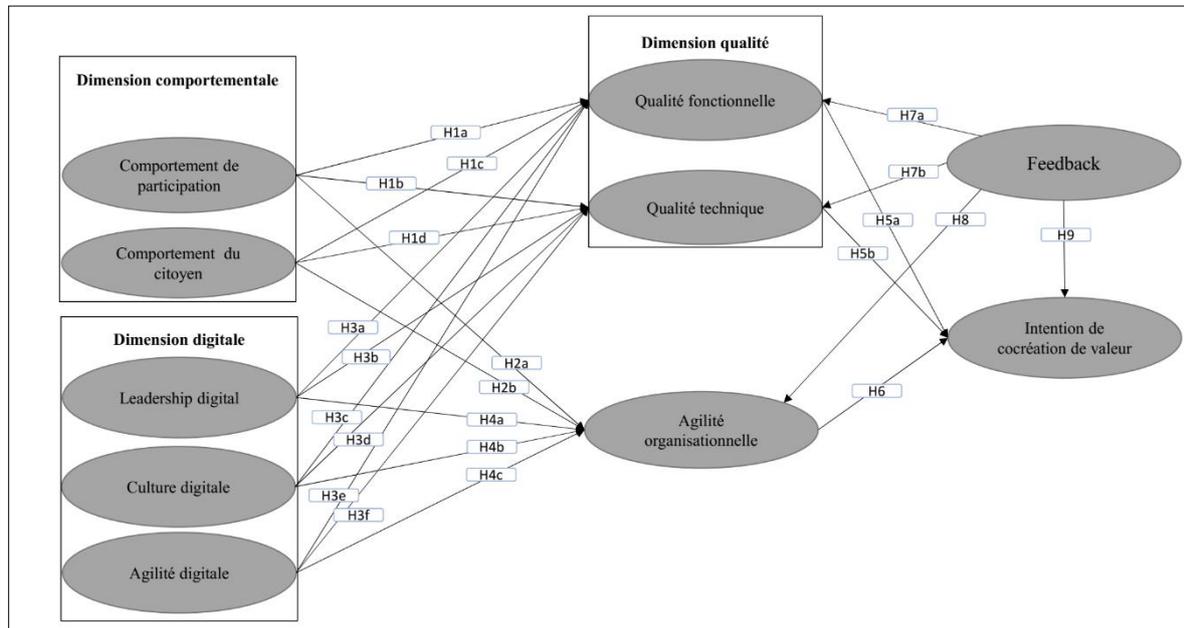


Figure 1. Modèle d'équation structurelle proposé

Pour les chercheurs et les praticiens, ce modèle conceptuel fournit un cadre précieux pour explorer la manière dont ces dimensions interagissent pour améliorer la qualité et la valeur des services publics. Il suggère également des pistes de recherche pour l'avenir, notamment l'exploration des effets spécifiques de la participation des citoyens sur les dimensions fonctionnelles et techniques de la qualité des services.

3 Méthodologie

Cette étude vise à explorer l'impact de la participation citoyenne et des différents aspects du numérique sur la qualité des services publics et l'agilité organisationnelle des collectivités territoriales. En utilisant une approche quantitative, nous avons examiné les relations entre la participation des citoyens, le comportement des citoyens, le leadership numérique, la culture numérique et l'agilité numérique, et leur influence sur la qualité fonctionnelle et technique des services, ainsi que sur l'agilité organisationnelle et l'intention de co-créer de la valeur.

3.1 Taille et composition de l'échantillon Notre échantillon est composé de 540 cas, sélectionnés pour garantir une représentation significative des différentes démographies et professions au sein des collectivités locales marocaines. Cette taille d'échantillon dépasse les recommandations minimales pour l'application de la modélisation par équations structurelles (SEM), fournissant une base solide pour l'estimation des paramètres et l'analyse statistique.

3.2. Collecte de données

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré en deux parties. La première section recueillait des informations démographiques (sexe, âge, niveau d'éducation, lieu de résidence, profession, temps de trajet et moyens de communication utilisés). La deuxième section évaluait diverses dimensions telles que le comportement civique, la participation, le leadership numérique, la culture numérique, l'agilité numérique et l'agilité organisationnelle, ainsi que la qualité fonctionnelle et technique des services et l'intention de co-créer de la valeur.

3.3 Codage et traitement des données

Les réponses ont été codées et analysées à l'aide de SPSS 25 pour les statistiques descriptives et d'AMOS 25 pour la modélisation des équations structurelles. Cette analyse a permis de tester la fiabilité et la validité des concepts, ainsi que les relations hypothétiques entre eux.

3.4 Analyse statistique

La modélisation par équations structurelles (SEM) a été utilisée pour examiner les relations complexes entre les variables. Des indicateurs de fiabilité (alpha de Cronbach) et de validité (AVE, variance moyenne extraite) ont été calculés pour chaque concept. Les coefficients de corrélation et les chemins de causalité ont été évalués pour déterminer l'influence des variables indépendantes sur les variables dépendantes.

3.5 Évaluation de la fiabilité et de la validité

Les résultats ont montré une excellente fiabilité de construction, les valeurs du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite dépassant les seuils recommandés. La validité convergente et discriminante a été confirmée, attestant de la pertinence des mesures utilisées.

4 Résultats et discussion

4.1 Variables démographiques

Cette section est basée sur une synthèse des données collectées dans la première section du questionnaire. Le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le lieu de résidence, la profession, la commune de résidence et les moyens de communication ont été recueillis.

Tableau 1. Données démographiques

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Le genre				
Femme	236	43,7	43,7	43,7
Les hommes	304	56,3	56,3	100,0
Total	540	100,0	100,0	
L'âge				
15-24 ans	91	16,9	16,9	16,9
25-34 ans	185	34,3	34,3	51,1
35-44 ans	162	30,0	30,0	81,1
45-59 ans	75	13,9	13,9	95,0
60 ans et plus	27	5,0	5,0	100,0
Total	540	100,0	100,0	
L'étude				
Baccalauréat	158	29,3	29,3	29,3
Lycéens et moins de lycéens	113	20,9	20,9	50,2
Niveau supérieur	269	49,8	49,8	100,0
Total	540	100,0	100,0	
Votre lieu de résidence				
Béni Mellal-Khénifra	51	9,4	9,4	9,4
Casablanca-Settat	49	9,1	9,1	18,5
Drâa-Tafilalet	30	5,6	5,6	24,1
Ed Dakhla - Oued ed Dahab	17	3,1	3,1	27,2
Fez-Meknes	58	10,7	10,7	38,0
Guelmim-Oued Nom	24	4,4	4,4	42,4
Laâyoune-Segouia al Hamra	23	4,3	4,3	46,7
Marrakech-Safi	32	5,9	5,9	52,6
Orientale	18	3,3	3,3	55,9
Rabat-Salé-Kénitra	55	10,2	10,2	66,1
Sous-Massa	22	4,1	4,1	70,2
Tanger-Tétouan- AL Hoceima	161	29,8	29,8	100,0
Total	540	100,0	100,0	
La profession				

Autres	7	1,3	1,3	1,3
Demandeur d'emploi	16	3,0	3,0	4,3
Entrepreneur	52	9,6	9,6	13,9
Étudiant	79	14,6	14,6	28,5
Fonctionnaire	95	17,6	17,6	46,1
Inactif	71	13,1	13,1	59,3
Profession libérale	27	5,0	5,0	64,3
Retraité	20	3,7	3,7	68,0
Employé	173	32,0	32,0	100,0
Total	540	100,0	100,0	
Domicile-commune				
15 à 30 minutes	166	30,7	30,7	30,7
De 30 minutes à 1H	99	18,3	18,3	49,1
Moins de 15 minutes	160	29,6	29,6	78,7
Plus de 1H	115	21,3	21,3	100,0
Total	540	100,0	100,0	
Fréquence d'utilisation des moyens de communication				
Courrier électronique	15	2,8	2,8	2,8
Courrier papier	5	,9	,9	3,7
Bureaux d'accueil	323	59,8	59,8	63,5
Réseaux sociaux	9	1,7	1,7	65,2
Site web	43	8,0	8,0	73,1
Téléphone	145	26,9	26,9	100,0
Total	540	100,0	100,0	

Ce tableau récapitulatif présente une synthèse des données démographiques, du niveau d'éducation, du lieu de résidence, de la profession, du temps de trajet et des moyens de communication utilisés par l'échantillon étudié.

4.2 Codage et statistiques

Notant que les noms des colonnes correspondant aux questions du questionnaire ont été codifiés pour simplifier la navigation et la lecture des résultats selon ce référentiel

Tableau 2. Codification des questions

Encodage	Question
Le civisme (CC)	CC1 Lorsque je rencontre des difficultés dans un service, j'essaie de m'adapter.
	CC2 Je suis tolérant lorsque je rencontre des difficultés dans ce domaine.
	CC3 J'ai tendance à défendre ce service lorsque d'autres le critiquent.
	CC4 J'aide les autres s'ils en ont besoin.
	CC5 Je conseille d'autres personnes.
Comportement de participation (CP)	CP1 Lorsque j'ai une question, je la pose au chef de service (fonctionnaire).
	CP2 Cela ne me dérange pas de poser des questions de clarification à d'autres utilisateurs de services.
	CP3 Lorsque je me sens perdu, je contacte d'autres personnes pour apprendre ce que j'ai besoin de savoir.
	CP4 Si nécessaire, je fournis des informations appropriées aux autres utilisateurs du service.
	CP5 Je ne suis jamais grossier envers les autres.
	CP6 En tant que citoyen, j'essaie de maintenir un respect mutuel.
Leadership numérique (DL)	DL1 Les dirigeants ont une forte capacité à développer une vision pour l'organisation
	DL2 Les gestionnaires ont une forte capacité à simplifier et à intégrer les services numériques.
	DL3 Les managers ont une forte capacité à développer une orientation citoyenne dans les technologies de l'information et à susciter l'engagement des citoyens.
Culture numérique (CD)	CD1 Accès facile au portail numérique de la commune
	CD2 Les managers ont une forte capacité à orchestrer la transformation
	CD3 Les gestionnaires ont une forte capacité à garantir la crédibilité des services.
	CD4 Les dirigeants ont une forte capacité à garantir la rentabilité des capacités numériques.

	CD5	Seriez-vous favorable à ce que vos données personnelles soient communiquées aux collectivités territoriales afin qu'elles puissent vous offrir des services adaptés à vos besoins ?
Agilité numérique (AD)	AD1	Conception d'un portail numérique
	AD2	Les dirigeants ont de solides compétences en gestion pour piloter la numérisation.
	AD3	Les managers ont une forte capacité à mettre en œuvre des opérations agiles.
	AD4	Les managers ont une forte capacité à intégrer le canal numérique.
	AD5	Site web ergonomique structuré en fonction du type d'utilisateur et de ses besoins.
	AD6	La technologie numérique peut réduire les délais administratifs pour les collectivités territoriales
Agilité organisationnelle (AO)	AO1	L'organisation réagit à l'évolution générale des demandes des citoyens.
	AO2	Il est important de personnaliser les services pour répondre aux besoins de chaque citoyen
	AO3	Il est important d'élargir ou de réduire la variété des services offerts
	AO4	Il est important d'adopter les nouvelles technologies pour obtenir un meilleur service dans un délai plus court et à un coût raisonnable.
	AO5	Il est important de disposer d'une plateforme multiservice locale partagée
	AO6	Les fonctionnaires sont impliqués dans la prise de décision
	AO7	Des programmes de formation et/ou d'apprentissage permettent aux employés de développer leur polyvalence.
	AO8	Les compétences des fonctionnaires sont identifiées et évaluées
	AO9	Les formalités sont si simples pour obtenir un service
	AO10	La municipalité informe les utilisateurs de l'état d'avancement de leurs demandes
Qualité fonctionnelle (CF)	CF1	L'attitude du fonctionnaire montre sa volonté de m'aider.
	CF2	L'attitude du fonctionnaire montre qu'il comprend mes besoins.
	CF3	Je peux compter sur le fonctionnaire pour répondre à mes besoins.
	CF4	Le fonctionnaire répond rapidement à mes besoins.
	CF5	Le comportement du fonctionnaire indique qu'il comprend mes besoins.
	CF6	Vous pouvez compter sur le fonctionnaire pour connaître son travail.
	CF7	Le fonctionnaire répond rapidement à mes questions.
	CF8	Il comprend que je compte sur ses connaissances pour répondre à mes besoins.
	CF9	Les personnes de contact sont clairement identifiées (identité, badge, etc.) au guichet, sur les lettres/emails et au téléphone.
	CF10	Gestion des files d'attente
	CF11	Respecter le délai
	CF12	L'égalité de traitement pour tous les utilisateurs de services
	CF13	Gestion transparente par la municipalité et communication des résultats de ses actions aux utilisateurs
Qualité technique (QT)	QT1	Un nombre suffisant de supports d'information visibles depuis l'entrée sur les horaires d'ouverture dans les départements ayant des horaires d'ouverture spécifiques : (panneaux, affiches, enseignes lumineuses, etc.).
	QT2	Des brochures d'information claires et faciles à lire sur les services et les procédures standard, distribuées aux utilisateurs par le personnel du service.
	QT3	Les heures d'ouverture sont pratiques
	QT4	Le personnel vous accueillera chaleureusement et vous fournira toutes les informations nécessaires pour entreprendre les bonnes démarches.
	QT5	Sièges proches de l'espace d'accueil, bien éclairés et en bon état
	QT6	Les bureaux sont facilement accessibles
	QT7	L'aménagement des locaux garantit la confidentialité des entretiens : écrans entre les guichets et/ou séparation de la zone d'attente et de la zone des guichets.
	QT8	Des équipements et des installations modernes et adaptés au service
	QT9	Les installations physiques de la communauté sont confortables et bien équipées.
	QT10	Nettoyer les locaux et les équipements
	QT11	Le temps d'attente pour une réponse est prévisible.
	QT12	Le fonctionnaire s'efforce de réduire au minimum mon temps d'attente.
	QT13	Le fonctionnaire comprend qu'une réponse rapide est importante pour moi.
	QT14	Le personnel est toujours disponible pour répondre à vos questions.

	QT15	D'une manière générale, j'ai l'impression d'avoir eu une bonne expérience avec ce service.
	QT16	Je pense que ce service essaie de me faire vivre une bonne expérience.
Intention de co-créditer de la valeur (ICV)	ICV1	Si j'ai besoin d'informations sur le service, je prendrai en compte les expériences d'autres utilisateurs du service.
	ICV2	J'aide les autres utilisateurs s'ils en ont besoin.
	ICV3	J'aide les autres utilisateurs qui semblent avoir un problème avec le service.
	ICV4	J'enseigne aux autres utilisateurs comment utiliser correctement le produit.
	ICV5	Je donne des conseils aux autres citoyens
	ICV6	Je participe au processus de création de valeur
	ICV7	Les dirigeants se portent volontaires pour aider les citoyens
Retour d'information (FB)	FB1	Je fais savoir au prestataire de services si j'ai des idées utiles pour améliorer la qualité du service.
	FB2	Je donne mon avis sur le service lorsque je reçois un service de bonne qualité.
	FB3	J'informe le prestataire de services lorsque j'ai un problème.
	FB4	Une boîte à idées peut être identifiée dans la municipalité

4.3. Évaluation de la fiabilité

La fiabilité des concepts et de leurs éléments dans le modèle final a été examinée en testant leur alpha de Cronbach et leur fiabilité composite. La valeur de l'alpha de Cronbach (Cronbach 1951) pour cette étude a été calculée à l'aide de SPSS 25. L'analyse a indiqué des valeurs supérieures à 0,9, corroborant un excellent niveau de fiabilité pour tous les concepts. Le concept de performance de la chaîne d'approvisionnement a également montré un bon degré de fiabilité (Bernstein & Nunnally 1994 ; Hair et al. 2014 ; Kline 2013 ; Nunnally 1978). Les valeurs de fiabilité composite (CR) ont été calculées en appliquant les résultats d'AMOS 24. Toutes les valeurs CR étaient supérieures à 0,8, ce qui indique d'excellents niveaux de fiabilité du construit (Hair et al. 2014). Les résultats ont permis de déduire la cohérence des éléments qui représentaient les concepts et leur fiabilité dans la mesure des concepts. En outre, la corrélation entre les concepts, inférieure à 0,8, indique qu'il n'y a pas de problèmes de multicollinéarité entre les concepts (Hair et al. 2014). Les résultats des tests de fiabilité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Tableau du test de fiabilité

	CR	Numéro d'article	Cr. Alpha
ICV	0,849	7	0,846
QT	0,955	16	0,954
QF	0,94	13	3,62
AO	0,846	10	0,848
AD	0,83	5	0,826
CD	0,819	5	0,809
DL	0,794	3	0,793
CP	0,838	6	0,837
CC	0,725	4	0,636
FB	0,75	4	0,746

Note : CR=Fiabilité composite ; Cr. Alpha= alpha de Cronbach *Tous les coefficients de corrélation sont significatifs à p < 0,001

Les valeurs de fiabilité étaient statistiquement significatives, la plupart étant supérieures à l'échelle idéale et d'autres plus proches du paramètre idéal, ce qui confirme la fiabilité des éléments (Anderson & Gerbing 1988 ; Hair et al. 2014).

4.3.1 Évaluation de la validité de la construction

La variance moyenne extraite (AVE) pour chaque concept a été testée pour confirmer la validité convergente. L'AVE représente le degré de variation de l'item expliqué par le concept (Hair et al. 2014). Il s'agit d'un indicateur sommaire de convergence, calculé en divisant la somme des charges factorielles au carré (corrélations multiples au carré) par le nombre total d'items (Fornell & Larcker 1981 ; Hair et al. 2014). L'AVE de chaque construit était de 0,522 pour le comportement citoyen, 0,665 pour le comportement participatif, 0,663 pour le leadership

numérique, 0,587 pour la culture numérique, 0,696 pour l'agilité numérique, 0,756 pour l'agilité organisationnelle, 0,649 pour la qualité fonctionnelle, 0,769 pour la qualité technique, 0,75 pour l'intention de co-création de valeur et 0,629 pour le retour d'information. Les valeurs supérieures à 0,5 suggèrent que toutes les variations des éléments peuvent être expliquées par les structures factorielles latentes de l'étude (Bagozzi & Yi 1988 ; Fornell & Larcker 1981 ; Hair et al. 2014).

Tableau 4. Test de validité discriminante

	AVE	MSV	MaxR (H)	CC	CP	DL	CD	AD	AO	QF	QT	ICV	FB
CC	0,522	0,65	0,717	0,567									
CP	0,665	0,65	0,847	0,806***	0,682								
DL	0,663	0,698	0,798	0,800***	0,225***	0,75							
CD	0,587	0,864	0,849	0,634***	0,196***	0,836***	0,698						
AD	0,696	0,864	0,84	0,598***	0,205***	0,832***	0,929***	0,704					
AO	0,756	0,534	0,849	0,469***	0,523***	0,591***	0,646***	0,731***	0,596				
QF	0,649	0,829	0,943	0,595***	0,130**	0,683***	0,813***	0,803***	0,671***	0,741			
QT	0,769	0,829	0,956	0,615*	0,085†	0,626***	0,762***	0,745***	0,611***	0,910***	0,755		
ICV	0,75	0,531	0,86	0,649***	0,665***	0,327***	0,710***	0,775***	0,666***	0,773***	0,785***	0,671	
FB	0,629	0,531	0,756	0,419***	0,329***	0,512***	0,817***	0,852***	0,621***	0,834***	0,815***	0,728***	0,655

Le tableau 4 montre que tous les concepts ayant des valeurs AVE sont validés. Par conséquent, la validité discriminante des concepts a été confirmée. La réussite de ce test rigoureux peut fournir une preuve réelle de la validité discriminante (Hair et al. 2014).

4.4 Modèle structurel et vérification des hypothèses

Après avoir confirmé la théorie de la mesure en testant la relation entre les variables indicatrices et les concepts théoriques et en vérifiant la fiabilité, la validité et l'invariance des mesures, la relation conceptuelle de la relation structurelle ou de la théorie structurelle a été testée en examinant les chemins dans le modèle structurel. Tout d'abord, le modèle saturé a été testé et comparé aux indices d'adéquation du modèle de mesure de l'AFC. Les modèles structurels saturés sont considérés comme inférieurs en raison de leur incapacité à découvrir plus que le modèle de mesure complet (Hair et al. 2014).

Tableau 5. Résultats de l'analyse structurelle

Hypothèses		Relations		Estimation	S.E.	C.R.	P
H1	H1a	QF	<--- CP	-,070	,049	-1,432	,152
	H1b	QT	<--- CP	-,069	,053	-1,291	,197
	H1c	QF	<--- CC	-,202	,069	-2,933	,003
	H1d	QT	<--- CC	-,294	,077	-3,831	***
H2	H2a	AO	<--- CP	,320	,045	7,143	***
	H2b	AO	<--- CC	,112	,048	2,353	,019
H3	H3a	QF	<--- DL	-,010	,049	-,192	,847
	H3b	QT	<--- DL	-,046	,054	-,849	,396
	H3c	QF	<--- CD	,885	,158	5,598	***
	H3d	QT	<--- CD	,885	,167	5,302	***
	H3e	QF	<--- AD	,484	,088	5,470	***
	H3f	QT	<--- AD	,455	,094	4,840	***
H4	H4a	AO	<--- DL	-,053	,041	-1,307	,191
	H4b	AO	<--- CD	,242	,097	2,482	,013
	H4c	AO	<--- AD	,470	,072	6,489	***
H5	H5a	ICV	<--- QF	-,240	,066	-3,659	***
	H5b	ICV	<--- QT	,059	,059	,998	,318
H6	H6	ICV	<--- AO	,556	,071	7,836	***
H7	H7a	QF	<--- FB	,591	,067	8,861	***
	H7b	QT	<--- FB	,644	,072	8,974	***
H8	H8	AO	<--- FB	,195	,046	4,287	***
H9	H9	ICV	<--- FB	,464	,074	6,275	***

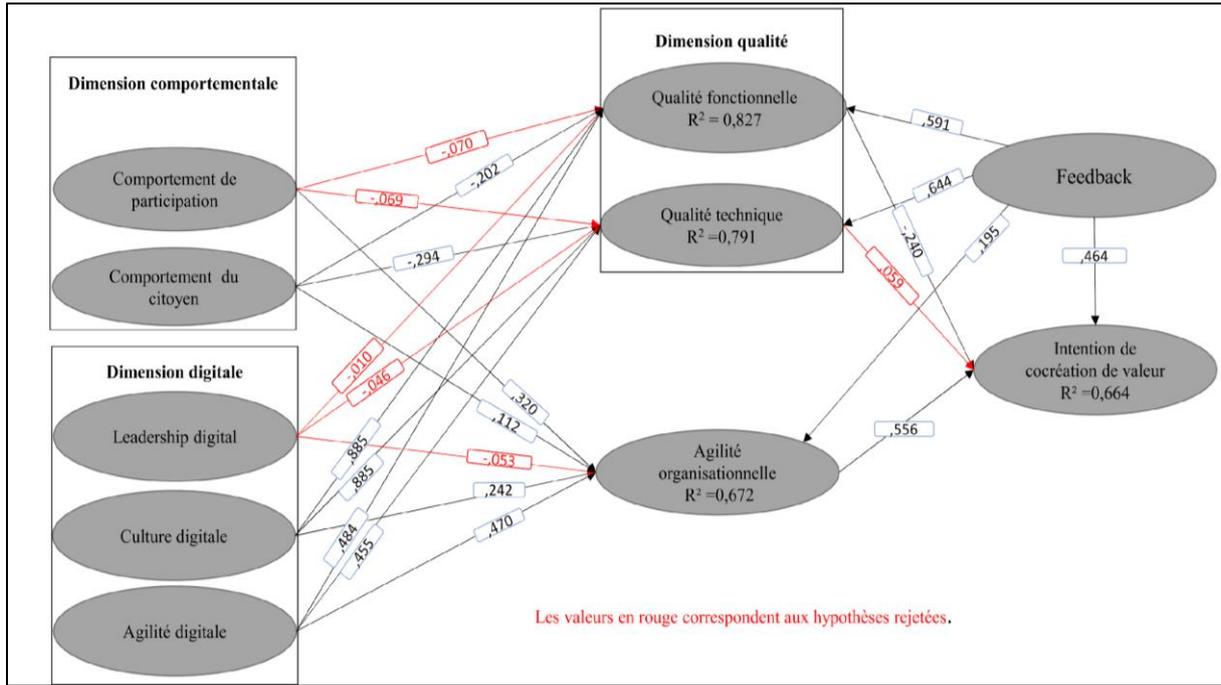


Figure 2. Modèle structurel de cheminement

Tableau 6. Valeurs R calculées pour les variables dépendantes

variables	R ²
QT	0,791
QF	0,827
AO	0,672
ICV	0,664

La valeur R² ou l'estimation de la variance expliquée des construits endogènes indique dans quelle mesure le modèle explique la variance d'un construit (Byrne 2013 ; Hair et al. 2014). Ainsi, les valeurs R(2) des construits endogènes reflètent également le pouvoir explicatif du modèle (Hair et al.2014). Ainsi, les valeurs R(2) du modèle structurel indiquent que le modèle explique 79,1% de la variance du QT, 82,7% de la variance du QF, 67,2% de la variance de l'AO et 66,4% de la variance de l'ICV.

Les résultats indiquent que les neuf chemins structurels théorisés sont significatifs, comme le montre la figure 64. Leurs coefficients β normalisés respectifs des estimations des chemins et les valeurs p sont résumés dans le tableau 5. Notre recherche a exploré l'impact de la participation des clients et de divers facteurs numériques sur la qualité et la souplesse des services publics. Contrairement aux attentes et à la littérature existante qui considère la participation des clients comme un contributeur direct à la qualité du service (Finsterwalder & Tuzovic, 2010 ; Ennew & Binks, 1999), nos résultats révèlent une dynamique plus nuancée.

Les hypothèses H1a et H1b, qui postulent un impact positif du comportement de participation sur la qualité fonctionnelle et technique des services publics, ont été rejetées. Ceci suggère que la participation des usagers, telle qu'elle est actuellement structurée dans les services publics étudiés, ne se traduit pas directement par une amélioration de la qualité perçue. D'autre part, le comportement des citoyens a un impact négatif sur la qualité fonctionnelle et technique, ce qui indique que les attentes et les actions des citoyens peuvent être en décalage avec les processus actuels des services publics. L'agilité organisationnelle des collectivités territoriales est positivement influencée par le comportement de participation et le comportement des citoyens, ce qui confirme les hypothèses H2a et H2b. Cela souligne l'importance de l'engagement des citoyens pour l'adaptabilité et la réactivité des services publics aux besoins des citoyens. Les dimensions numériques, notamment la culture numérique et l'agilité, ont un impact positif sur la qualité des services et l'agilité organisationnelle, ce qui confirme les hypothèses H3c à H3f, H4b et H4c.

Toutefois, le leadership numérique ne semble pas avoir un impact significatif sur ces variables, ce qui remet en question l'hypothèse selon laquelle le leadership en soi peut conduire à une amélioration directe de la qualité et de l'agilité des services publics.

4.5 Discussion

Nos résultats suggèrent que, bien que la participation des clients soit largement reconnue comme bénéfique, son impact réel sur la qualité des services publics peut être conditionné par d'autres facteurs, tels que la manière dont les services sont conçus pour intégrer cette participation. En outre, le rôle du comportement des citoyens dans la baisse de la qualité perçue des services soulève des questions sur les attentes des citoyens et la capacité des services publics à y répondre efficacement. L'influence positive de la culture numérique et de l'agilité sur la qualité et l'agilité des services publics souligne l'importance de la transformation numérique au sein des collectivités territoriales.

Cela indique que l'investissement dans l'infrastructure numérique et la culture organisationnelle orientée vers le numérique peuvent être un levier clé pour améliorer les services publics. Le rôle du retour d'information des utilisateurs en tant que facteur significatif dans l'amélioration de la qualité et de l'agilité organisationnelle est particulièrement remarquable. Cela confirme que les mécanismes de retour d'information sont des outils puissants pour l'évolution des services de l'administration publique, permettant une adaptation plus rapide aux besoins et aux attentes des citoyens.

5 Conclusion

Cette étude a exploré la dynamique complexe entre l'agilité organisationnelle, l'engagement des citoyens, le leadership numérique et leur impact sur la qualité des services dans les collectivités territoriales. Grâce à une approche rigoureuse de modélisation des équations structurelles, nous avons examiné comment ces facteurs interagissent pour co-crée de la valeur et améliorer la prestation de services publics. Nos résultats révèlent des informations précieuses sur le rôle central de l'agilité et de la participation des citoyens dans l'amélioration de la qualité des services des collectivités territoriales. Tout d'abord, nos résultats soulignent que, contrairement aux attentes traditionnelles, la participation directe des citoyens ne se traduit pas systématiquement par des améliorations immédiates de la qualité des services publics. Cela suggère la nécessité pour les collectivités territoriales de repenser les modalités de cette participation, en s'assurant que les mécanismes mis en place facilitent réellement une co-création de valeur efficace et significative.

Deuxièmement, le leadership numérique, bien qu'il n'ait pas d'impact direct significatif sur la qualité des services, joue un rôle essentiel en tant que catalyseur de l'agilité organisationnelle. Cette agilité, à son tour, est cruciale pour l'adaptation rapide des services publics à l'évolution des besoins des citoyens, soulignant l'importance d'investir dans les compétences numériques et la culture organisationnelle pour favoriser une gouvernance locale dynamique et réactive. Troisièmement, nos recherches confirment l'importance cruciale du retour d'information de la part des citoyens. Le retour d'information est un mécanisme puissant pour informer les collectivités territoriales des améliorations nécessaires, ce qui permet d'optimiser en permanence la prestation de services.

Cela met en évidence la valeur des systèmes de retour d'information bien conçus et accessibles, qui encouragent les citoyens à partager leurs expériences et leurs suggestions. Enfin, l'étude met en évidence la contribution significative de l'agilité organisationnelle à la co-création de valeur et à l'amélioration de la qualité des services. L'agilité permet aux collectivités territoriales de rester en phase avec les attentes des citoyens et de répondre efficacement aux nouveaux défis, affirmant ainsi son rôle indispensable dans la gouvernance locale moderne. En conclusion, notre recherche offre des perspectives importantes aux décideurs politiques et aux praticiens des collectivités locales, en leur fournissant un cadre fondé sur des données probantes pour améliorer la prestation de services publics. Il est clair que l'avenir de la gouvernance locale réside dans une combinaison judicieuse de la participation des citoyens, de l'agilité organisationnelle et de l'adoption du numérique.

Pour naviguer avec succès dans le paysage complexe des services publics, les collectivités territoriales doivent donc adopter une approche holistique qui intègre ces dimensions clés, favorisant la cocréation de valeur durable et l'amélioration continue de la qualité des services offerts aux citoyens.

REFERENCES

- [1] Abdelmoumni, F., Akesbi, N., Balafrej, O., Bouabid, A., Bouabid, A., Charafi, Y., ... & Rharbaoui, O. (2010). et Tazi K., " Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? Quelques pistes pour un véritable décollage économique et social.
- [2] Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- [3] Bagozzi, R. P. et Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- [4] Bergh, S. I. (2021). Democratic decentralization and local development : insights from Morocco's advanced regionalization process (Décentralisation démocratique et développement local : aperçu du processus de régionalisation avancée au Maroc). *Manuel de recherche sur la démocratie et le développement*, 482-501.
- [5] Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2019). *Dictionnaire des politiques publiques* (5e édition) (pp. 845-p). Presses de Sciences po.
- [6] Byrne, B. M. (2013). *Modélisation des équations structurelles avec EQS : Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- [7] Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- [8] Denhardt, J. V. et Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
- [9] El Kandoussi, M. (2017). Le statut de l'enseignement de l'anglais langue étrangère dans les écoles professionnelles marocaines : Une étude de cas à l'école technologique de Meknès. *Avant-propos des éditeurs*, 22.
- [10] Ennew, C. T. et Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention : an exploratory study. *Journal of business research*, 46(2), 121-132.
- [11] Finsterwalder, J. et Tuzovic, S. (2010). Quality in group service encounters : a theoretical exploration of the concept of a simultaneous multi-customer co-creation process. *Managing Service Quality : An International Journal*, 20(2), 109-122.
- [12] Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- [13] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. et Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- [14] Iraki, A. (2010). Chapitre III. Réformes institutionnelles, recomposition des territoires et des rapports de force dans la ville. *Les Cahiers d'EMAM. Etudes sur le Monde Arabe et la Méditerranée*, (19), 79-87.
- [15] Kline, R. B. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. Dans Y. Petscher & C. Schatsschneider (Eds.), *Applied quantitative analysis in the social sciences* (pp. 171-207). Routledge.
- [16] Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York, McGraw-Hill.
- [17] Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* New York. NY : McGraw-Hill.
- [18] Sharma, S., Conduit, J. et Rao Hill, S. (2014). Organisational capabilities for customer participation in health care service innovation. *Australasian Marketing Journal*, 22(3), 179-188.
- [19] Sjödin, C. et Kristensson, P. (2012). Customers' experiences of co-creation during service innovation. *International journal of quality and service sciences*, 4(2), 189-204.
- [20] Tewari, V. et Mittal, H. (2014). Co création et collaboration : outils de marque. *International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce*, 4(3), 11-18.
- [21] Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. et Tummers, L. G. (2015). Examen systématique de la cocréation et de la coproduction : Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357.