

Received: 15-10-2024 | Approved: 02-11-2024 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss25237>

La perception de la mise en œuvre du Management par la Performance dans les Etablissements Publics Marocains : essai de modélisation

Perceptions of the implementation of Performance Management in Moroccan Public Institutions: modeling test

Khalil AOUEB,

Doctorant

Université HASSAN II, FSJES AIN SEBAA

(aouedkhalil@gmail.com)

Yousfi AOUEB,

Enseignant-Chercheur

Université HASSAN II, FSJES AIN SEBAA

(yousfi.aouad@gmail.com)

Résumé :

Cette étude a pour objectif d'analyser la perception de la mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics. Bien que les réformes de modernisation administrative se soient multipliées dans le secteur public actuel, peu d'études s'intéressent aux déterminants de l'appropriation réelle de ces démarches managériales, notamment dans le contexte marocain qui demeure peu présent dans la littérature internationale.

Cette recherche s'appuie sur une revue de littérature narrative avec huit cadres théoriques et sur une revue comparative de plusieurs modèles empiriques internationaux. A partir de là, nous proposons un modèle théorique intégré de neuf déterminants regroupés en quatre catégories : les capacités organisationnelles, le leadership et la gouvernance, les mécanismes d'incitation et les facteurs institutionnels. Ce modèle est inspiré des modèles des pays en voie de développement, fournit un cadre conceptuel opérationnel pour orienter les futures recherches empiriques et éclairer les pratiques managériales. La contribution théorique majeure est le développement d'un modèle parcimonieux, mesurable et contextualisé qui comble un vide dans la littérature sur les réformes administratives au Maroc.

Mots-clés : Management par la performance ; organisations publiques ; déterminants.

Abstract:

This study aims to analyze the perception of performance management implementation in public institutions. Although administrative modernization reforms have proliferated in the current public sector, few studies focus on the determinants of the actual adoption of these managerial approaches, particularly in the Moroccan context, which remains underrepresented in the international literature.

This research is based on a narrative literature review with eight theoretical frameworks and a comparative review of several international empirical models. From this, we propose an integrated theoretical model of nine determinants grouped into four categories: organizational capabilities, leadership and governance, incentive mechanisms, and institutional factors. This model, inspired by models from developing countries, provides an operational conceptual framework to guide future empirical research and inform managerial practices. The major theoretical contribution is the development of a parsimonious, measurable, and contextualized model that fills a gap in the literature on administrative reforms in Morocco.

Keywords: Performance management; public organizations; determinants.

1. Introduction

Depuis le début des années 1990, la performance publique et les dispositifs de management par la performance sont devenus des enjeux majeurs pour les gouvernements à tous les niveaux (Newcomer, 2007), générant ainsi une littérature abondante, que cela soit empirique ou théorique. L'apparition des courants réformateurs tel que le Nouveau Management Public (NPM) et l'influence des réformes des pays précurseurs comme le cas de l'Angleterre, le Canada et la Nouvelle-Zélande qui sont érigés en modèles de référence de la modernisation du secteur public, véhiculent l'image d'un modèle de management par la performance standardisé et universel, ces réformes s'articulent autour de principes, d'objectifs, de finalités et de méthodes convergentes.

Cependant, des études (Bouckaert et Halligan, 2008 ; Curristine, 2005 ; Pollitt 2006 ; OECD, 2007) montrent des spécificités nationales importantes tant sur les objectifs et les finalités que sur les modes de pilotage, les dispositifs méthodologiques et les outils utilisés. Ces études, aussi éclairantes soient-elles, présentent des limites, restent peu nombreuses et excluent systématiquement le contexte marocain de leur champ d'étude. De surcroît, ces travaux, basés essentiellement sur l'analyse documentaire de discours officiels, de rapports et de programmes gouvernementaux, ont tendance à mettre en avant les convergences discursives ou décisionnelles plutôt que les convergences dans les pratiques réelles (Guenoun et Salery, 2009 ; De Bruijn, 2009).

Paradoxalement, alors que les innovations managériales et les démarches de modernisation se multiplient dans les organisations publiques, les travaux qui s'intéressent aux déterminants de l'appropriation de ces démarches sont peu nombreux, notamment ceux qui s'intéressent aux différentes étapes de leur cycle de vie : décision d'adoption, mise en œuvre effective, institutionnalisation, abandon ou substitution. Plus généralement, l'étude des processus de changement organisationnel dans le secteur public reste un champ de recherche peu investi (Fernandez et Rainey 2006).

L'analyse des déterminants du management par la performance en contexte public constitue donc un champ de recherche relativement inexploré, généralement appuyé sur des études de cas dont les résultats restent partiels ou non concluants. On remarque surtout le manque d'études quantitatives avec des tests d'hypothèses dans le contexte marocain.

L'étude des déterminants de l'appropriation de la gestion par la performance est importante dans le secteur public pour plusieurs raisons. D'abord, les particularités organisationnelles, fonctionnelles et axiologiques du secteur public laissent présager des modalités de mise en

œuvre différentes de celles du secteur privé (Birkinshaw et al. 2008) ; ensuite, les expériences européennes et nord-américaines en matière de gestion par la performance montrent à la fois des taux d'échec ou d'insatisfaction élevés (Yang et Hsieh 2007 ; Moynihan 2006 ; Van Dooren et Thijs 2010) et que de nombreuses organisations publiques ont du mal à mettre en œuvre efficacement leurs systèmes de gestion de la performance (Van Dooren et al. 2010).

Ainsi nous estimons nécessaire, dans ce balayage théorique, d'analyser les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance au sein des organisations publiques, d'où la question centrale qui oriente notre cadre de recherche : **Quels sont les facteurs qui favorisent la mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics marocains ?**

Cet article s'inscrit dans une logique de recherche explicative, dans le but de caractériser les déterminants théoriques de la mise en œuvre du management par la performance au sein des établissements publics marocains.

Notre processus d'analyse se synthétise comme suit : après avoir fourni une définition scientifique du management par la performance et les étapes de son appropriation effective, nous procéderons à un balayage du cadre théorique afin de dégager leurs apports spécifiques à la compréhension des déterminants de la mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics, pour pouvoir, enfin proposer un modèle conceptuel adapté au contexte marocain.

2. Cadre théorique de « la mise en œuvre » du management par la performance dans les établissements publics

Limité auparavant aux mesures et à l'évaluation des résultats, le management par la performance publique s'est transformé en une approche plus systémique et holistique (Moynihan, 2008). Conçu comme un système ou modèle de management intégré, il se définit dans un premier temps par la fixation d'indicateurs et d'objectifs de performance et par la collecte régulière d'informations sur ces derniers.

Dans un deuxième temps, ce système suppose l'exploitation de ces données dans les décisions stratégiques et budgétaires (Moynihan, 2006), dans la gestion des ressources, notamment humaines (Den Hartog et al. 2004), ou encore dans le pilotage des programmes et des politiques publiques (Bouckaert et Van Dooren, 2002). Ces approches ont pour objectif ultime l'amélioration de la performance interne et externe (Yang and Pandey, 2009 ; Moynihan, 2005)

et supposent, implicitement ou explicitement, une relation de subordination et de causalité entre ces deux types de performance.

Avant d'examiner la phase clé de notre recherche à savoir les soubassements théoriques de la mise en œuvre, il est primordial de parler des différentes phases d'adoption du management par la performance dans les organisations publiques qui se scindent généralement en trois étapes et qui méritent d'être analysées séparément en l'occurrence :

- *La phase d'adoption* : A ce moment-là, l'organisation décide officiellement d'adopter un système de management par la performance. Cette phase se traduit par une prise de conscience des limites des systèmes de gestion existant ce qui engendre une volonté de changement organisationnel (Rogers, 2003).
- *La phase de l'implémentation* : Ou l'étape de la mise en œuvre comme nous l'avons mis dans l'intitulé de notre article, que nous jugeons la plus importante et la plus décisive car l'organisation convertit sa décision d'adoption en actions. Cette phase se caractérise par l'installation des outils, des processus et des systèmes de mesure de la performance (Klein et Sorra, 1996). Elle se caractérise aussi par des transformations organisationnelles profondes tels que : La redéfinition des rôles et les responsabilités, la formation du personnel, l'adaptation des systèmes d'information, et l'évolution des pratiques de management.
- *La phase d'institutionnalisation* : A ce niveau le management par la performance est ancré dans les habitudes de l'organisation. En effet les nouvelles pratiques sont coutumières et font partie du fonctionnement normal de l'organisation (Tolbert et Zucker, 1996).

La présente étude cherche à mettre en exergue les principales théories qui expliquent les déterminants favorisant la mise en œuvre du management par la performance dans les administrations publiques. Notre objectif réside dans la construction d'une base théorique solide qui nous permettra par la suite d'identifier les facteurs théoriques pertinents, dans le but développer notre cadre conceptuel de recherche nécessaire à une future étude empirique.

Pour se faire, nous avons mis l'accent sur huit principales théories ayant contribué significativement à expliquer et mettre en exergue les déterminants de la mise en œuvre du management de la performance dans les établissements publics et que nous avons synthétisé dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Tableau de synthèse des théories des déterminants du management par la performance

<i>Théorie</i>	<i>Description</i>	<i>Déterminants correspondants</i>	<i>Auteurs</i>
<i>Théorie néo-institutionnelle</i>	Explique l'adoption de pratiques organisationnelles sous l'influence de pressions institutionnelles plutôt que pour des raisons d'efficacité technique	• Pressions coercitives • Pressions normatives • Pressions mimétiques • Légitimité institutionnelle • Champs organisationnels • Entrepreneurs institutionnels	• Meyer & Rowan (1977) • DiMaggio & Powell (1983) • Scott (2014) • Oliver (1991)
<i>Théorie des ressources et compétences</i>	Propose que les organisations développent des avantages concurrentiels grâce à leurs ressources et compétences distinctives	• Ressources humaines qualifiées • Capacités analytiques • Systèmes d'information et technologies • Culture organisationnelle orientée performance • Capacités de gestion du changement • Ressources financières • Capacités d'apprentissage organisationnel	• Penrose (1959) • Barney (1991) • Peteraf (1993) • Teece et al. (1997) • Prahalad & Hamel (1990)
<i>Théorie du changement organisationnel</i>	Analyse les processus de transformation organisationnelle nécessaires pour améliorer l'efficacité et la performance	• Leadership transformationnel • Communication efficace • Gestion de la résistance au changement • Formation et développement des compétences • Ressources adéquates • Culture organisationnelle favorable • Participation des employés	• Lewin (1947) • Kotter (1996) • Beer et al. (1990) • Pettigrew (1987) • Armenakis & Bedeian (1999)
<i>Théorie de la contingence</i>	Postule que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre caractéristiques internes et facteurs contextuels externes	• Caractéristiques environnementales • Taille organisationnelle • Technologie organisationnelle • Stratégies organisationnelles • Facteurs institutionnels • Caractéristiques culturelles • Capacités organisationnelles	• Woodward (1958) • Burns & Stalker (1961) • Lawrence & Lorsch (1967) • Mintzberg (1979) • Donaldson (2001)
<i>Théorie de l'apprentissage organisationnel</i>	Décrit comment les organisations modifient leurs comportements en réponse aux expériences et informations nouvelles	• Culture d'apprentissage • Leadership d'apprentissage • Structures organisationnelles facilitantes • Processus d'apprentissage systématiques • Capacité d'absorption • Systèmes de mesure orientés apprentissage • Mécanismes de partage de connaissances • Tolérance à l'erreur	• Argyris & Schön (1978) • Senge (1990) • Levitt & March (1988) • Huber (1991) • Nonaka & Takeuchi (1995)
<i>Théorie du Nouveau Management Public</i>	Paradigme de réforme administrative inspiré des méthodes du management privé pour transformer la gestion publique	• Séparation politique/administration • Mécanismes de marché • Orientation résultats • Professionnalisation du management • Standards de performance	• Hood (1991) • Osborne & Gaebler (1992) • Pollitt & Bouckaert (2017) • Kettl (2000)

		• Autonomisation managériale • Culture entrepreneuriale	
<i>Théorie de l'agence</i>	Analyse les problèmes de délégation et contrôle entre principal et agent dans les relations organisationnelles	• Systèmes de surveillance • Mécanismes d'incitation • Indicateurs de performance observables • Contrats de performance • Réduction asymétries d'information • Alignement des intérêts • Responsabilisation	• Jensen & Meckling (1976) • Eisenhardt (1989) • Moe (1984) • Waterman & Meier (1998)
<i>Théorie des parties prenantes</i>	Reconnaît l'importance de tous les acteurs susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les activités organisationnelles	• Identification des parties prenantes • Mécanismes de participation • Gestion des relations • Légitimité démocratique • Feedback multidimensionnel • Négociation et consensus • Satisfaction des attentes multiples	• Freeman (1984) • Donaldson & Preston (1995) • Mitchell et al. (1997) • Bryson (2004) • Moore (1995)

Source : Auteurs

La revue de littérature conduite à travers plusieurs bases de données académiques reconnues, incluant Web of Science, Scopus, JSTOR, et Google Scholar a permis une identification des facteurs facilitant la mise en œuvre du management par la performance selon une approche théorique pluridisciplinaire caractérisée par la complexité du processus de changement organisationnel. Cette complexité tient à la nature des organisations publiques qui opèrent dans des environnements institutionnels contraints, avec des objectifs multiples et contradictoires, des parties prenantes aux intérêts divergents et des mécanismes de légitimation particuliers (Wilson, 1989 ; Moore, 1995). Aussi, le management par la performance, en tant qu'innovation managériale, suppose-t-il des changements organisationnels importants au niveau des structures, des processus, des systèmes d'information, des compétences et de la culture organisationnelle.

3. Mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics : essai de modélisation

La construction d'un modèle théorique adapté au contexte marocain exige une approche rigoureuse qui s'appuie à la fois sur les théories mobilisées ci-dessus et sur l'examen critique des modèles empiriques existants dans la littérature internationale que nous allons découvrir ci-après. Notre démarche de construction s'est basée dans un premier temps sur l'identification des déterminants issus des théories en lien avec la science de gestion, et dans second lieu sur

l'exploration des modèles similaires à notre étude et bien évidemment validés empiriquement dans d'autres contextes.

Cette approche se justifie par trois constats issus de notre revue de littérature à savoir :

- Tout d'abord et comme mentionné au début de cet article, le manque quasi total de modèles empiriques vérifiés dans le contexte marocain nous oblige à s'appuyer sur des travaux internationaux en adaptant leurs conclusions ;
- Ensuite, les études empiriques (De Waal, 2003 ; Jurnal & Siti-Nabiha, 2015 ; Siti-Nabiha & Jurnal, 2020 ; Teeroovengadum et al. 2019) s'accordent sur des facteurs récurrents au-delà des frontières nationales (Voir le Tableau 2) ;
- Enfin, les expériences des pays en développement, en Indonésie et en Afrique (Ewoh, 2016 ; Rispel et al. 2018) sont riches en enseignements pour saisir les difficultés de mise en œuvre dans un contexte institutionnel similaire à celui du Maroc.

3.1. Analyse comparative des modèles existants et identification des convergences

Pour les besoins de construction d'un modèle marocain des déterminants de la mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics marocains, nous avons procédé à une sélection et adaptation des principaux déterminants issus des modèles empiriques développés et expérimentés dans d'autres contextes. Le tableau ci-après présente une synthèse de ces modèles théoriques sur les déterminants favorisant la mise en œuvre de Management par la performance dans les établissements publics :

Tableau 2 : Modèles théoriques sur les déterminants favorisant la mise en œuvre du MPP

Article	Pays	Théories	Modèle conceptuel	Méthodologie	Principaux résultats
Behavioral Factors Important for the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems. De Waal (2003)	Pays-Bas, une succursale bancaire	Théories comportementales et organisationnelles	Variables indépendantes : Attention des managers aux facteurs humains, Engagement actif des managers. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système MPP.	Étude de cas qualitative. Collecte de données de performance avant et après l'introduction du nouveau système MPP. Observation des actions des managers et de leurs pratiques d'implémentation dans deux divisions commerciales.	Différence majeure entre deux divisions : la division qui a prêté attention aux facteurs comportementaux lors de l'implémentation a amélioré significativement ses résultats, contrairement à l'autre. Les facteurs comportementaux sont cruciaux pour le succès de l'implémentation. Les managers doivent activement gérer les aspects humains du changement lors de la mise en œuvre.

Article	Pays	Théories	Modèle conceptuel	Méthodologie	Principaux résultats
Performance Management System Implementation Challenges in State-Owned Enterprises Mwita (2022)	Pays en développement, entreprise publiques	Théorie du changement organisationnel, Théorie de la gestion de projet	Variables indépendantes : Leadership, Fixation d'objectifs, Alignement des objectifs, Communication, Formation, Gestion du changement, Système de récompense. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système MPP.	Revue systématique de littérature et analyse critique de contenu. Approche conceptuelle synthétisant les études empiriques sur les défis d'implémentation dans les entreprises publiques.	Défis identifiés : leadership faible, manque de fixation d'objectifs, mauvais alignement entre objectifs personnels et organisationnels, manque de communication, formation insuffisante, absence de suivi et feedback, initiatives de gestion du changement inadéquates, absence de récompenses e. Communication organisationnelle critique pour éviter résistance au changement.
Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience Jurnali & Siti-Nabiha (2015)	Indonésie, gouvernements locaux	Théorie institutionnelle, New Public Management	Variables indépendantes : Régulations gouvernementales, Système de récompense-punition, Capacités techniques, Engagement du management, Ressources disponibles. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système PM.	Revue des régulations et directives gouvernementales. Analyse de données secondaires sur l'état d'avancement de l'implémentation. Méthode descriptive et analytique examinant les résultats sur 14 ans.	Après 14 ans d'implémentation, résultats insatisfaisants. En 2009, seulement 3,70% des provinces obtiennent de bonnes notes (augmentation à 75,75% en 2012). Au niveau municipal, 1,16% en 2009 à 24,20% en 2012. Régulation complète mais manque système punition-récompense. Difficultés liées à capacités techniques, engagement management et ressources.
Institutional Work and the Implementation of Performance Measurement and Management System in a Developing Country. Siti-Nabiha & Jurnali (2020)	Indonésie, gouvernements locaux précurseur	Théorie du travail institutionnel, Théorie néo-institutionnelle	Variables indépendantes : Travail institutionnel des managers (création, maintien, disruption), Stratégies d'adaptation locale, Mobilisation d'alliés, Formation continue, Création de routines. Variable dépendante : Degré d'institutionnalisation du système MPP.	Étude de cas qualitative d'un gouvernement local bien classé et adopteurs précoce. Entretiens approfondis avec acteurs clés. Discussions de groupes focalisés. Analyse des stratégies d'institutionnalisation.	Les managers publics ont entrepris un travail institutionnel actif pour adapter et intégrer le système MPP. Stratégies utilisées : traduction locale du système imposé, mobilisation d'alliés internes, formation continue, création de routines organisationnelles. Succès de l'implémentation dépend de la capacité à rendre le système pertinent localement.

Article	Pays	Théories	Modèle conceptuel	Méthodologie	Principaux résultats
Performance Management in Government Internal Audits: Critical Success Factors Nikiema & Anderson (2015)	États-Unis, unités d'audit interne gouvernementales	Théorie des facteurs critiques de succès, Cadre NPMAC (National Performance Management Advisory Commission)	Variables indépendantes : Soutien du leadership, Engagement du personnel, Disponibilité des ressources, Utilisation des rapports de performance. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système MPP.	Enquête quantitative utilisant données de benchmarking 2012 de l'Association of Local Government Auditors. Analyse régression pour évaluer impact des facteurs sur succès de l'implémentation. Échelle de Likert à 5 points.	Soutien du leadership et engagement du personnel sont prédictifs du succès d'implémentation. Utilisation des rapports de performance pour identifier problèmes et adopter nouvelles approches améliore succès. Disponibilité des ressources critique. Coordination des efforts d'audit au sein du gouvernement facilite implémentation.
Challenges and Opportunities in Performance Management: African Countries. Ewoh (2016)	Afrique (Botswana, Afrique du Sud, Ghana, Nigeria, Ouganda)	New Public Management, Goal-Setting Theory	Variables indépendantes : Vision stratégique, Engagement du leadership, Formation des équipes d'implémentation, Capacité administrative, Technologie, Culture de performance. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système MPP.	Étude comparative par analyse de politiques publiques et pratiques nationales. Revue documentaire des expériences d'implémentation dans 5 pays africains. Analyse qualitative des leçons apprises.	Leçons d'implémentation en Afrique du Sud : formation des équipes d'implémentation et facilitateurs entre 2005-2007 cruciale pour succès. Namibie : importance équipes ministérielles d'implémentation. Facteurs organisationnels, techniques et comportementaux déterminent succès. Inculquer culture de performance et comportement orienté performance essentiel. Managers doivent être modèles en adressant régulièrement la performance.
Performance Management Implementation in South African University Chipeta & Vyas-Doorgapersad (2017)	Afrique du Sud, universités publiques	Théorie de la gestion des ressources humaines, Théorie de la gouvernance d'entreprise	Variables indépendantes : Engagement du leadership, Culture organisationnelle, Ressources disponibles (humaines, financières, technologiques), Formation du personnel, Résistance au changement, Communication, Alignement stratégique, Participation des parties prenantes. Variable dépendante : Succès de	Étude conceptuelle par investigation archivistique. Analyse approfondie de littérature passée : manuels, articles journaux, sites web d'entreprises, publications conférences. Synthèse des facteurs d'implémentation réussie.	Facteurs critiques identifiés : engagement visible du top management, culture organisationnelle supportant le changement, ressources adéquates (humaines, financières, technologiques), formation continue du personnel, gestion proactive de la résistance au changement, communication claire et bidirectionnelle, alignement du système MPP avec stratégie organisationnelle, participation des parties

Article	Pays	Théories	Modèle conceptuel	Méthodologie	Principaux résultats
			l'implémentation des programmes MPP.		prenantes dans conception et implémentation.
Performance Management in Times of Change: Experiences of Implementing a Performance Assessment System in a District in South Africa. Rispel et al. (2018)	Afrique du Sud, district santé	Théorie de l'implémentation, Cadre de gouvernance en santé publique	Variables indépendantes : Support financier et politique, Contraintes de temps, Demandes quotidiennes concurrentes, Unité entre professionnels, Communication interprofessionnelle, Participation des professionnels, Compatibilité avec valeurs, Changements organisationnels et culturels. Variable dépendante : Succès de l'implémentation du système d'évaluation de performance.	Étude qualitative. Entretiens approfondis avec managers de district. Observations de pratiques. Engagement réflexif avec gestionnaires. Collecte de données dans un des districts d'une province sud-africaine.	Facteurs sapant l'intention du processus : manque de support financier et politique, contraintes de temps de consultation, difficulté à gérer demandes quotidiennes concurrentes, manque d'unité parmi professionnels du centre, communication faible entre professionnels, manque de participation majoritaire des professionnels. Facteurs habilitants : valeurs compatibles, changements organisationnels et culturels axés sur travail d'équipe.

Source : Auteurs

3.2. Architecture du modèle conceptuel dans le contexte marocain et relations théoriques

Sur la base de cette analyse comparative et des spécificités du contexte marocain, nous avons opéré une sélection stratégique de neuf déterminants principaux qui constitueront les variables indépendantes de notre modèle conceptuel. Cette sélection repose sur trois critères : la robustesse empirique (validation dans plusieurs contextes), la pertinence contextuelle (applicabilité au Maroc), et la mesurabilité opérationnelle (possibilité de collecte de données) :

- 1) **Niveau de qualification des ressources humaines** : Issu de la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), ce déterminant est un facteur clé dans la quasi-totalité des modèles étudiés. Teeroovengadum et al. (2019) prouvent empiriquement que la formation du personnel est un déterminant de l'efficacité du MPP. Les compétences en gestion, en analyse de données et en systèmes d'information déterminent la capacité des organisations à concevoir, mettre en œuvre et maintenir des systèmes de performance efficaces.
- 2) **Usage des données de performance** : Ce déterminant, issu de la théorie des ressources et compétences, traduit les capacités d'analyse de l'organisation. Nikiema et Anderson

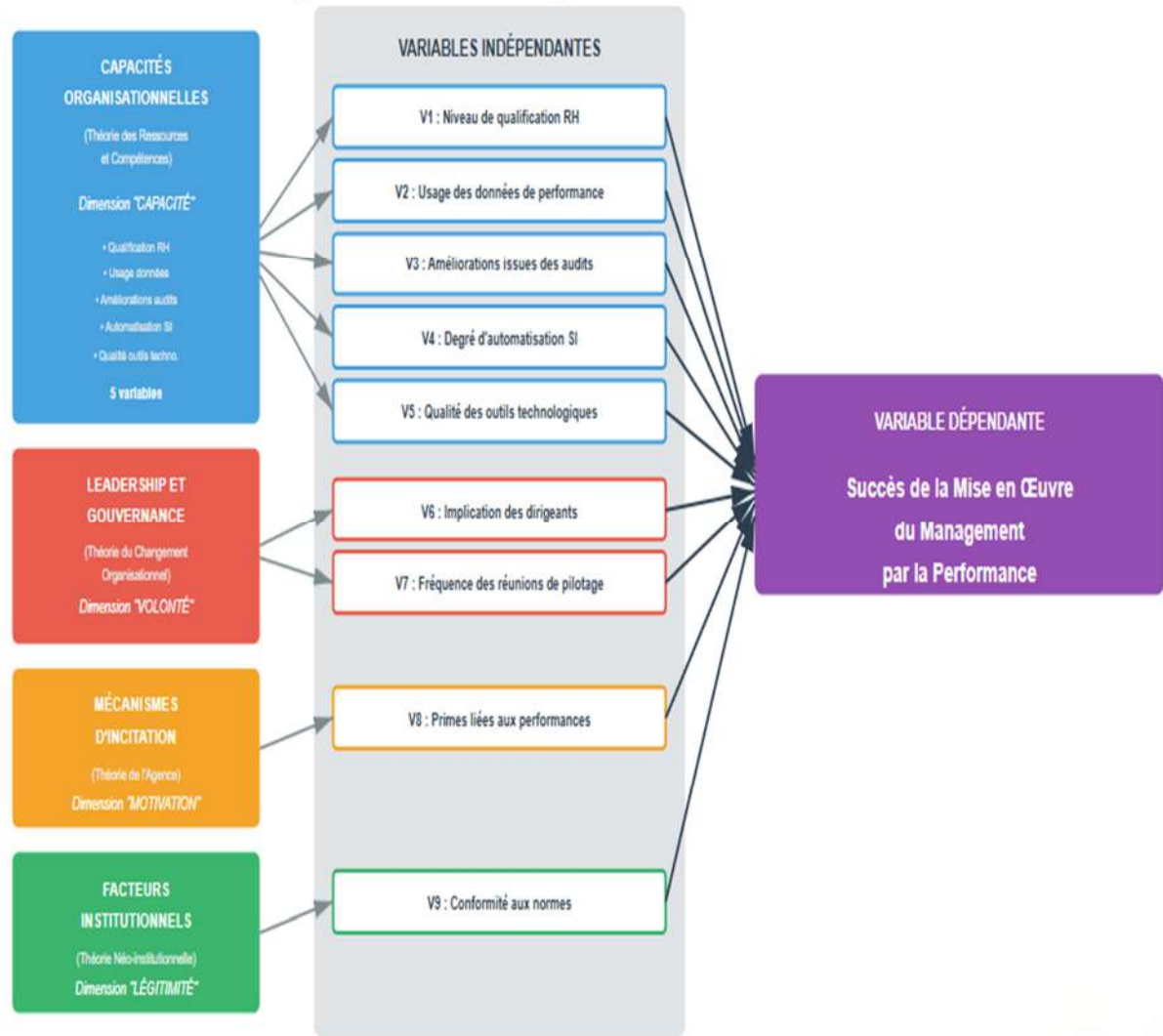
(2015) montrent que l'exploitation des rapports de performance pour détecter les problèmes et essayer de nouvelles approches améliore le succès d'implémentation. Le contexte marocain, où la culture de la donnée et de l'évaluation est encore émergente dans de nombreux établissements publics, justifie l'intégration de ce facteur comme déterminant.

- 3) **Nombre d'améliorations réalisées suite aux audits précédents :** Ce déterminant met en œuvre la capacité organisationnelle d'apprendre et de s'améliorer continuellement, concepts clés de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978). Il mesure la capacité de l'entreprise à appliquer les recommandations, et sa réactivité au changement. Dans l'administration publique marocaine, où les mécanismes d'audit et de contrôle existent, ce facteur permet de savoir si l'organisation a une culture d'amélioration continue ou si les audits restent des exercices de forme sans impact sur les pratiques.
- 4) **Degré d'automatisation des systèmes d'information :** Basé aussi sur la théorie des ressources et compétences, ce déterminant traduit l'infrastructure technologique de l'entreprise. McKinsey (2018) note que les contraintes des systèmes financiers et technologiques actuels sont des freins importants à la mise en œuvre du MPP. Dans le cadre marocain de la digitalisation de l'administration publique, l'automatisation des systèmes d'information permet de collecter, de stocker et d'analyser les données de performance, de diminuer les charges administratives et d'améliorer la fiabilité de l'information.
- 5) **Qualité des outils technologiques :** Complémentaire au déterminant précédent, ce déterminant mesure non seulement la présence mais aussi la qualité et la pertinence des outils technologiques. Jurnal et Siti-Nabiha (2015) citent la technologie comme l'une des raisons des mauvais résultats de l'appropriation du MPP en Indonésie. Pour le Maroc, cette variable permet de vérifier si les outils technologiques mis en place répondent aux besoins de gestion de la performance.
- 6) **Implication des dirigeants :** L'engagement du leadership converge avec tous les modèles testés, ce déterminant est le déterminant le plus fort empiriquement. Teeroovengadam et al. (2019) démontrent que l'engagement du top management est le facteur le plus important. Ewoh (2016) confirme aussi cette conclusion au niveau du contexte africain. Cette variable, basée sur la théorie du changement organisationnel

(Kotter, 1996), représente le leadership transformationnel pour mener le changement. Dans l'administration publique marocaine, l'engagement des gestionnaires publics est essentiel pour légitimer les nouvelles pratiques de gestion et de mobiliser les agents publics.

- 7) **Fréquence des réunions de pilotage :** Ce déterminant met en œuvre les mécanismes de communication et de suivi, notions clés de la théorie du changement organisationnel. De Waal (2003) montre que l'attention soutenue des managers aux éléments comportementaux fait la différence entre succès et échec. Au Maroc, où la bureaucratie est ancrée dans les administrations, des réunions de pilotage régulières permettent de suivre de près, de résoudre rapidement les problèmes et ainsi maintenir l'élan du changement.
- 8) **Primes liées aux performances :** Ce facteur est inspiré de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), il reflète les mécanismes d'incitation pour booster la motivation des agents publics et aussi des gestionnaires publics. L'expérience indonésienne citée par Jurnal et Siti-Nabiha (2015) révèle qu'une régulation complète sans système de récompense-punition ne garantit pas le succès du MPP. Dans le secteur public marocain, où les systèmes de rémunération ne sont encore peu basés sur la performance, la mise en place de primes à la performance pourrait être un moteur d'amélioration de l'engagement et la réussite de la mise en œuvre du MPP.
- 9) **Conformité aux normes nationales et internationales :** Issu de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), ce déterminant traduit les pressions coercitives et normatives qui légitiment l'adoption du management par la performance. Au Maroc, entre engagements internationaux et réformes administratives, la normalisation est à la fois une contrainte institutionnelle et une source de légitimation.

Notre modèle conceptuel (Voir Figure 1) est basé sur une chaîne causale qui fait de ces neuf déterminants des variables indépendantes et du succès de la mise en œuvre du management par la performance la variable dépendante.

Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche

Source : Réalisée par les auteurs

Le modèle proposé, ci-dessous, repose sur une analyse conceptuelle multi-théorique afin de comprendre la complexité des différents processus de changement organisationnel dans le secteur public et plus précisément dans le secteur public marocain.

Il prend en compte des ajustements contextuels marocains, justifiés par les modèles des pays en voie de développement. En effet, à l'inverse des modèles occidentaux qui supposent des capacités techniques de base, notre modèle met l'accent sur les facteurs de capacités organisationnelles (4 déterminants sur 9). Cette insistance se répondent aux réalités des pays similaires au Maroc en termes de modernisation de l'administration publique (Ewoh, 2016 ; Jurnal & Siti-Nabiha, 2015) où les écarts de compétences et d'infrastructures sont considérables.

Pour sa part, le déterminant relatif à l'amélioration de la gestion administrative suite aux recommandations issues de l'audit est une adaptation aux spécificités institutionnelles marocaines. Ce déterminant permet de vérifier empiriquement si ces institutions de contrôle permettent d'engendrer une dynamique d'amélioration continue.

Enfin, le modèle favorise des déterminants mesurables et observables, ce qui s'avère un atout dans un environnement où la collecte de données est complexe. Notre modèle se différencie de plusieurs modèles de la littérature. A l'opposé des modèles prescriptifs normatifs (World Bank, 2021) qui offrent des listes à la Prévert de facteurs de succès, notre modèle est frugal, avec neuf déterminants empiriquement validés. Cette parcimonie rend possible la testabilité empirique et évite les modèles trop complexes qui sont difficiles à opérationnaliser.

A la différence des modèles strictement techniques et organisationnels (Verbeeten, 2008), notre modèle prend aussi en compte des aspects comportementaux (engagement des dirigeants) et institutionnels (respect des règles), ce qui traduit une conception plus globale de la mise en œuvre.

4. Conclusion

Cette revue de littérature avait pour objectif d'analyser les déterminants théoriques favorisant la mise en œuvre du management par la performance dans les établissements publics, avec une attention particulière portée au contexte marocain. Notre analyse conceptuelle a permis de mettre en évidence plusieurs contributions importantes à savoir :

- Premièrement, nous avons défini le management par la performance comme un système intégré qui va au-delà de la simple mesure des résultats. Cette conception systémique et holistique souligne la complexité de la mise en œuvre du management par la performance dans les organisations publiques.
- Deuxièmement, notre examen des recherches antérieures a révélé des limites importantes dans la littérature existante, notamment l'absence quasi totale d'études portant sur le contexte marocain et la prédominance d'analyses centrées sur les pays anglo-saxons et nordiques. Cette lacune justifie pleinement la nécessité de développer des recherches spécifiques au contexte maghrébin et plus largement africain.
- Troisièmement, l'analyse des phases d'appropriation du management par la performance (adoption, mise en œuvre, institutionnalisation) a permis d'identifier la phase de mise en œuvre comme particulièrement critique, notamment en raison des défis spécifiques que

rencontrent les établissements publics : complexité des objectifs multiples, contraintes réglementaires, résistances au changement et spécificités culturelles organisationnelles.

- Quatrièmement, notre synthèse théorique a mobilisé huit cadres conceptuels complémentaires qui éclairent différents aspects des déterminants de succès à savoir : la théorie néo-institutionnelle, la théorie des ressources et compétences, la théorie du changement organisationnel, la théorie de la contingence, la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie du New Public, la théorie de l'agence, et enfin la théorie des parties prenantes.
- Cinquièmement, nous avons dégagé neuf hypothèses de recherche qui constituent autant de propositions théoriques à tester empiriquement. Ces hypothèses couvrent les dimensions institutionnelles, organisationnelles, managériales et contextuelles qui influencent la mise en œuvre du management par la performance.

Cette analyse théorique ouvre plusieurs perspectives de recherche empirique particulièrement prometteuses. Nous envisageons de mener une étude quantitative auprès des établissements publics du département de l'agriculture marocain afin de tester empiriquement le modèle formulé dans cette revue de littérature.

L'étude empirique viserait à valider ou infirmer les hypothèses théoriques dans le contexte marocain, menant au succès de la mise en œuvre du MPP.

Des études longitudinales seraient également nécessaires pour comprendre l'évolution des systèmes de management par la performance dans le temps et analyser les facteurs de pérennisation ou d'abandon. Enfin, des recherches comparatives internationales incluant d'autres pays maghrébins ou africains contribueraient à enrichir notre compréhension des spécificités régionales et culturelles dans l'appropriation de ces innovations managériales.

Cette revue de littérature se présente comme une étape clé dans le cadre de notre de recherche, visant à améliorer notre compréhension des dynamiques de modernisation managériale dans les administrations publiques marocaines.

5. Bibliographie

- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2006). External constraints on local service standards: The case of comprehensive performance assessment in English local government. *Public Administration*, 84(3), 639-656.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Ben Abdellah, A. (2019). Performance management in Moroccan public organizations: An institutional analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 234-251.
- Ben Abdellah, A., Cherkaoui, M., & Benali, H. (2020). Organizational change and performance management in developing countries: Evidence from Morocco. *Public Management Review*, 22(8), 1156-1179.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London : Routledge.
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2002). Performance measurement challenges for public administration. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 5-11.
- Boyle, R. (2009). *Performance management in public services : Lessons from international experience*. Dublin : Institute of Public Administration.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Boyne, G. A. (2009). Understanding the links between human resource management and organizational performance in the public sector. *Public Administration Review*, 69(4), 669-676.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chan, Y. C. L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2015). Performance and accountability—a theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organization Review*, 15(2), 207-225.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Conseil de l'Europe. (2005). *Performance management in public administration*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Curristine, T. (2005). Performance information in the budget process: Results of the OECD 2005 questionnaire. *OECD Journal on Budgeting*, 5(2), 87-131.
- De Bruijn, H. (2009). *Managing performance in the public sector*. London: Routledge.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage Publications.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Folz, D. H., Abdelrazek, R., & Chung, Y. (2009). The adoption, use, and impacts of performance measures in medium-size cities: Progress toward performance management. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 63-87.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Guenoun, M., & Sallery, J. (2009). Les spécificités du contrôle de gestion dans les organisations publiques locales. *Politiques et Management Public*, 27(2), 3-29.
- Halligan, J., Bouckaert, G., & Dooren, W. V. (2012). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Bezes, P. (2016). *Public administration reforms in Europe: The view from the top*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Heinrich, C. J. (2003). Measuring public sector performance and effectiveness. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of public administration* (pp. 25-37). London: Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

- Hoque, Z., & Adams, C. (2011). The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. *Financial Accountability & Management*, 27(3), 308-334.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnsen, Å., & Vakkuri, J. (2006). Performance management in public organizations: Nordic perspectives. Helsinki: University of Helsinki Press.
- Kettl, D. F. (2000). The global public management revolution: A report on the transformation of governance. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhlmann, S. (2010a). Between the state and the market: Assessing impacts of local government modernization in Continental Europe. *Local Government Studies*, 36(2), 213-229.
- Kuhlmann, S. (2010b). Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331-345.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Le Grand, J. (2007). *The other invisible hand: Delivering public services through choice and competition*. Princeton: Princeton University Press.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208-221.
- Moe, T. M. (1984). The new economics of organization. *American Journal of Political Science*, 28(4), 739-777.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, 65(2), 203-216.
- Moynihan, D. P. (2006). What do we talk about when we talk about performance? Dialogue theory and performance budgeting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 151-168.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
- Newcomer, K. E. (2007). How does program performance assessment affect program management in the federal government? *Public Performance & Management Review*, 30(3), 332-350.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- OECD. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. Paris: OECD Publishing.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ongaro, E. (2008). *Public management reform and modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pollitt, C. (2006). Performance information for democracy: The missing link? *Evaluation*, 12(1), 38-55.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 73-98.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. *Public Administration*, 79(2), 297-313.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5), 419-441.
- Sterck, M., & Scheers, B. (2006). Trends in performance budgeting in seven OECD countries. *Public Performance & Management Review*, 30(1), 47-72.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: Sage Publications.
- Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29(1), 28-45.
- Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395.
- Van Dooren, W., & Thijs, N. (2010). Paradoxes of improving performance management systems: A research agenda. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(29), 191-205.

- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2015). Market orientation and public service performance: New public management gone mad? *Public Administration Review*, 75(5), 707-717.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Walker, R. M., Jung, C. S., & Boyne, G. A. (2012). The determinants of strategic management in public organizations. *Public Administration Review*, 72(5), 667-678.
- Waterman, R. W., & Meier, K. J. (1998). Principal-agent models: An expansion? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 173-202.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.
- Wollmann, H. (2004). Local government reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France: Between multi-function and single-purpose organisations. *Local Government Studies*, 30(4), 639-665.
- Wollmann, H. (2008). *Reformen in Kommunalpolitik und -verwaltung: England, Schweden, Deutschland und Frankreich im Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model. *Public Administration Review*, 67(5), 861-879.
- Yang, K., & Pandey, S. K. (2009). How do perceived political environment and administrative structure matter in the utilization of performance measurement? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 847-867.