

Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr

Adil ERRACHIDI

Equipe de Recherche en Economie et Gestion des Organisations

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Ibn Zohr– Agadir - Maroc

Elarbi EL FAKIR

Equipe de Recherche en Economie et Gestion des Organisations

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Ibn Zohr– Agadir - Maroc

Résumé : La gouvernance des organisations publiques est une question qui a fait couler beaucoup d'encre, notamment dans ces dernières années qui ont été marquées par des transformations majeures des outils de management et des principes institutionnels de la gouvernance des organismes publics. L'amélioration de la performance des établissements publics, et l'introduction des instruments de gestion issus de la sphère privée dans le management des établissements publics, permettent l'apparition de certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du " Nouveau Management Public". L'objectif de ce papier de recherche est de montrer la contribution des nouveaux modèles de gouvernance fournis par le nouveau management public à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires. Pour cela, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour la collecte des données que nous avons analysées à l'aide de logiciel NVIVO 10. Les résultats obtenus montrent l'existence d'une relation significative et positive entre les deux variables explicatives qui sont la gouvernance par les parties prenantes, la gouvernance entrepreneuriale et la variable à expliquer qui est la performance organisationnelle des établissements universitaires.

Mots-clés : Nouveau management public (NPM) ; les modèles de gouvernance ; la performance organisationnelle ; les établissements universitaires.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6706086>



1. Introduction

L'un des termes, largement débattus, ces dernières années est celui de la gouvernance. Depuis les années quatre-vingt-dix, ce terme ouvre la voie sur plusieurs définitions et approches; cependant, malgré l'absence d'une approche commune, l'ensemble des définitions adoptées convergent vers un point qui consiste à lier la gouvernance à la performance de l'Etat dans la gestion des affaires publiques, et c'est ainsi qu'elle s'est imposée aujourd'hui comme un élément clé des politiques de développement.

La nécessité d'améliorer les performances des institutions publiques et d'introduire des outils de gestion issus du secteur privé dans la gestion des institutions publiques ont conduit à l'émergence de certaines réformes de la gestion publique regroupées sous le terme de "Nouveau Management Public" et à l'émergence de nouveaux modèles de gouvernance dans le secteur public.

Pour objectif d'améliorer la performance du secteur public, de nombreux pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) se sont engagés dans un processus de modernisation de leur gestion publique. La logique d'action du secteur public a passé du vieux paradigme traditionnel de « l'administration publique » ou paradigme « wébérien » à un « Nouveau Management Public (NMP) » ou la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006). Le NMP est devenu un modèle international standard de la réforme de l'administration publique. Le but ultime de NMP est de mieux répondre aux exigences de l'environnement national et international et d'atteindre la performance organisationnelle à travers une efficacité socio-économique.

L'action de l'administration publique et son niveau de performance peuvent être évalués selon plusieurs approches (économique, financière, sociale, organisationnelle, communicationnelle, technologique....) permettant ainsi, la vérification de la légalité des actions et décisions des autorités chargées de l'application de la loi et du respect de l'administration de ses engagements comptables et financiers. Ces pratiques sont soumises au contrôle des acteurs politiques et des juridictions administratives et financières, ayant pour objet d'interpeller les chefs d'administrations sur les performances de leurs organisations.

L'objectif capital recherché via ce papier de recherche consiste à évaluer la contribution des nouveaux modèles de gouvernance qui sont d'ordre de trois : la gouvernance entrepreneuriale (Corporate governance), la gouvernance par les parties prenantes (stakeholders gouvernance), et les modèles hybrides de gouvernance (Amalgam models of governance) à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains. , à cet égard, la problématique soulevée est :

« Comment les nouveaux modèles de gouvernance appliqués au secteur privé peuvent-ils contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires ? », nous sommes partis de deux constats, le premier est lié à l'évaluation des performances universitaires comme étant une priorité fondamentale des Etats. En effet, l'université est une institution qui joue un rôle vital et locomotive pour le développement des pays sur tous les niveaux : social et sociétal, économique, financier, entrepreneurial. Le deuxième constat est l'importance du nouveau management public et l'apparition des nouveaux modèles de gouvernance et leurs rôles dans l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements publics.

A ce juste titre, notre travail sera présenté en trois principaux axes, **Primo**, étant donné la complexité du vocable « new public management », nous essayons de recenser quelques écrits qui le concernent (une revue de littérature). L'adaptabilité de ce concept dans l'établissement universitaire exige la mise en place des indicateurs de performance afin de capitaliser les acquis, et d'évaluer quantitativement et qualitativement le modèle de gouvernance à l'issue de la satisfaction des parties prenantes. **Secundo**, pour répondre à notre problématique qui porte sur la contribution des nouveaux modèles de gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires

nous allons adoptés une méthodologie de recherche qui s'inscrit dans une démarche exploratoire qualitative basée essentiellement sur un guide d'entretien. **Tertio**, le volet empirique sera scindé en deux paragraphes. Dans un premier, nous présentons succinctement les résultats de notre étude qualitative. Puis, à la lumière de cette dernière, nous allons acheminés vers le test de nos hypothèses de recherche dans le deuxième paragraphe.

2. Aperçu théorique sur la performance organisationnelle de l'administration publique

Dans l'optique d'asseoir une gouvernance responsable et optimisée dans les administrations publiques, il était nécessaire de faire appel aux différents outils et processus de management qui ont fait preuve dans le secteur privé. C'est dans ce sens que le nouveau management public représente une issue afin d'instaurer un état d'entreprise au sein des administrations publiques; ce choix stratégique a été propulsé suite aux différents dysfonctionnements relevés dans le processus de gestion de la chose publique.

2.1. Nouveau management public

Le NMP apparaît depuis les années quatre-vingt comme l'instrument sacré de modernisation des administrations publiques. Il désigne un ensemble de principes et de techniques de réforme de l'administration publique adoptés, au départ, par plusieurs pays de l'OCDE. Les apports du NMP visent à « démocratiser » l'administration publique et introduire des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité (Maesschalck, 2004). L'esprit du NMP est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence. Ainsi que, de développer une culture de performance et d'évaluation dans le secteur public.

2.1.1 Les fondements théoriques du NPM

Le NMP a été influencé d'une part par les théories classiques de l'organisation (Udehn 1996) et d'autre part par « la nouvelle économie institutionnelle » qui trouve son fondement théorique dans les théories de l'agence, théorie des droits de propriété, théorie des coûts de transaction et des théories des choix publics qui ont exercé une forte « influence normative » sur les réformes du secteur public (Hood, 1991, Nigro et Kellough 2008). La théorie microéconomique et celle du choix public sont ancrées dans un modèle basé sur « le marché » et la concurrence. Ce modèle prône la réduction de l'intervention publique par la séparation de l'élaboration des politiques et leurs mises en œuvre en considérant le gouvernement comme une entreprise dans le secteur public : en se servant des principes du secteur privé et en considérant les citoyens comme des clients (Box et al. 2001 ; Kettl 1997). Il s'agit d'un moyen de donner plus de « choix » et de « voix » aux utilisateurs de services et de promouvoir l'efficacité dans la prestation des services publics (George A. Larbi, 1999).

Théorie de l'agence : Les fondements théoriques de la relation d'agence remontent aux travaux de Jensen et Meckling (1976) qui définissent cette relation comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent), pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Quand une firme est dirigée par un propriétaire-manager, il n'y a pas a priori de conflit d'intérêts entre le dirigeant et l'actionnaire. Le problème d'agence apparaît là où est instaurée une séparation du contrôle et de la propriété et où il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties. Suivant cette théorie, pour le cas des organisations publiques, la relation d'agence entre les propriétaires (les citoyens dans les entreprises publiques) et les gestionnaires publics est beaucoup plus complexe que celle qui prévaut entre les actionnaires de la firme privée et ses dirigeants (Albouy, 2002). Cette théorie suppose que les citoyens élisent démocratiquement leurs représentants et le gouvernement qui à son tour nomme les gestionnaires publics (jouant un rôle qui leur a été mandaté par l'État). La relation d'agence se joue ici entre trois acteurs citoyen(s)/Gouvernement/dirigeants au lieu de la relation

actionnaire/dirigeant. Chaque acteur présente une fonction d'utilité différente de l'autre et chacun agit de manière à maximiser sa propre fonction d'utilité, d'où peuvent surgir des coûts d'agence élevés. Dans ce sens, la théorie de l'agence vise à définir d'une part des mécanismes de contrôle et d'incitation qui permettent de converger les intérêts de l'ensemble des acteurs, et d'autre part la minimisation des coûts d'agence ce qui conduit ainsi à l'efficacité de gestion organisationnelle des organisations publiques (Albouy, 2002 ; Begne, 2012).

Les formes organisationnelles les plus performantes sont celles qui permettent de réduire les coûts d'agence, ce qui mène à supposer la supériorité des performances économiques et financières des firmes privées de celles publiques. En effet la relation d'agence est soumise à un système de contrôle jugé pertinent pour les actionnaires des entreprises privées vu les moyens de contrôle nombreux et plus pertinents mis à la disposition de leurs actionnaires.

Théorie des droits de propriété : Cette théorie se place au cœur de l'approche néo-classique des institutions. Elle démontre comment la forme de la propriété agit sur l'efficacité organisationnelle. Pour les théoriciens de ce courant (Furubotn et Pejovich 1972, Amann 1999), l'efficacité d'une entreprise sera plus ou moins grande selon le type de propriété qui la caractérise (propriété privée, propriété publique...). Dans ce cas, les organisations publiques se caractérisent par une forme de droits de propriété particulière par rapport aux actionnaires des entreprises privées. Il faut souligner que les droits des citoyens sur les entreprises publiques sont fortement réduits, de sorte qu'ils ne peuvent pas vendre leurs actifs qui sont en réalité virtuels (Albouy et Obeid, 2007). La multitude des intervenants du secteur public (ministères de tutelle, parlement, dirigeants, conseil d'administration, actionnaires...) rendra la chaîne de délégation des pouvoirs complexe. Ici les mandataires réels sont difficilement identifiables, ce qui donne souvent naissance à des conflits d'intérêts internes entre les parties prenantes, qui peuvent être amenées à prendre des décisions sur la base de critères autres que ceux qui servent l'intérêt général (Bozec, 2004 ; Albouy et Obeid, 2007). Les partisans de ce courant soutiennent la thèse de la supériorité de la structure de propriété privée sur toute autre forme publique dû d'une part à l'affaiblissement des droits de propriété et d'autre part à l'absence du risque de faillite, ce qui affaiblit la motivation des dirigeants des entreprises publiques.

Théorie des coûts de transactions : Développée par Williamson (1985), elle traite principalement la question de savoir quand les marchés ou les hiérarchies sont utilisés comme des dispositions efficaces pour l'organisation de la production (Williamson, 1975). Elle est également mobilisable dans cette perspective. En effet, elle se préoccupe des structures optimales de gouvernance pour différents cas de figure d'une transaction. L'État délègue certaines de ces missions à des agents habilités, se rendant ainsi principal selon la théorie de l'agence. Il existe certains secteurs de transactions, comme celui construction de routes et d'autoroutes, les transports, etc., qui seraient moins coûteux s'ils étaient soustraits ou opérés dans le cadre des partenariats public-privé, pour réduire les coûts administratifs et assurer une certaine concurrence (Islam, 2015). Lorsque l'État ne peut pas déléguer certaines de ses activités, il peut modifier ses structures de gouvernance en tenant compte des formes optimales de rendement (Germain, 2001).

La réciprocité des relations contractuelles dans l'organisation engendrera des coûts de transaction, qui s'expliquent principalement par l'opportunisme des acteurs et la particularité des actifs (Begne, 2012). La production de biens et services finaux implique une succession d'étapes, chacune comportant des éléments de coût. Si le gouvernement réduit son implication économique, il y a une probabilité d'économies d'efficacité : des gains d'efficacité seront réalisés par l'économie des coûts de transaction (Coase, 1988).

Théorie des choix publics : L'essor de la théorie du choix public a véritablement commencé vers la fin des années soixante, elle remonte aux travaux de Buchanan et Tollison (1972). Cette analyse économique est considérée comme l'une des théories les plus contributives à faire stimuler les idées libérales et néolibérales pendant les récentes décennies sur le plan économique. Cette théorie suppose

que l'inefficience budgétaire des organisations publiques en général et la faiblesse de leur productivité en particulier est due aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques. Selon la théorie « Public Choice », les dirigeants des organisations publiques ou toute autre personnes impliqués (en l'occurrence les administrateurs, les politiciens et les technocrates), censés prendre des décisions en faveur du bien général de la société. Ils s'orientent souvent vers l'accomplissement de leur propre intérêt (Tullock, 1965, 1976 ; Tullock et al, 2000 ; Maclean, 2011).

Sur le plan théorique, les principaux courants de la théorie de choix publics ont soutenus la thèse de la supériorité de la forme de propriété privée. L'expérience internationale plus large de la réforme du secteur public suggère que les origines des idées de réforme de l'administration publique et des politiques auxquelles elles donnent naissance sont multiples et diverses. Il est rare qu'un ensemble de réformes soit tiré directement d'une théorie ou d'un manuel de gestion ou encore être transplanté directement d'un autre pays. Le processus est en fait beaucoup plus complexe et dynamique.

2.1.2 Les nouveaux modèles de gouvernance des établissements universitaires

Pour les établissements universitaires marocains, la dernière décennie a été caractérisée par un passage de l'idéaltype de la « république universitaire » à celui de « l'université participative ». La réforme apportée par le nouveau management public portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a permis une ouverture de l'université sur son environnement socio-économique. En outre, les attributions ont été redistribuées entre les différents intervenants permettant, ainsi, une meilleure association de la logique gestionnaire et l'excellence académique et ouvrant le débat sur des questions stratégiques au sein de commissions ad hoc pluridisciplinaires. Les réformes nationales dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche s'inscrivent dans un large mouvement ayant commencé en Europe et aux Etats-Unis depuis 1992.

La gouvernance entrepreneuriale (Corporate governance) : c'est le modèle prévalent dans les universités à gestion privée ou à capital privé des pays anglo-saxons. Le modèle de gouvernance entrepreneuriale assimile la gestion universitaire à un projet d'affaire (business-case), en mettant l'accent sur la responsabilisation managériale et financière des administrateurs chargés de la gouvernance universitaire. Toutefois, les partisans de ce mode insistent que les universités doivent être gouvernées par des académiques formés et expérimentés dans la gestion administrative et financière, la stratégie d'entreprise et la planification stratégique. Il ne s'agit pas d'un déplacement des missions de l'université mais plutôt d'y intégrer des pratiques de gouvernance issue de la sphère des entreprises privées et ayant démontré leur capacité d'amélioration des conditions d'efficacité et d'efficience de l'organisation (Wagner and Massy, 2005).

La gouvernance par les parties prenantes (Stakeholder governance) : ce mode de gouvernance est caractérisé par une collégialité et une représentativité de l'ensemble des partenaires. La gouvernance de l'université est confiée à un conseil composé d'un large éventail de parties prenantes, à savoir : le personnel enseignant, le personnel académique, les étudiants, les lauréats de l'université et les partenaires socioéconomiques (Baldrige, 1982 ; Hill, Green and Eckel, 2001 ; Longin, 2002). Ce modèle prévoit non seulement la représentation des parties prenantes internes et externes dans l'instance de gouvernance mais également leur implication dans le débat et la prise de décision (Lapworth, 2004 ; Currie, 2005).

Les modèles hybrides de gouvernance (Amalgam models of governance) : les modèles hybrides de gouvernance universitaire constituent une combinaison des deux modes cités ci-dessus. Un modèle hybride a généralement pour objectif l'expérimentation de nouvelles méthodes et l'innovation dans la gouvernance universitaire en prévoyant par exemple un dialogue sociétal sur des questions d'ordre public et ayant trait à l'intérêt général (Birnbbaum, 1991).

2.2. La performance des organisations publiques

Il existe différentes définitions de la performance, ainsi que ses principaux modèles de mesure. Pour les chercheurs en sciences de gestion, le concept de performance est un vieux «serpent de mer » (Bartoli, 1997), il n'est pas facile à définir et à mesurer.

2.2.1. Essai définitionnel

La performance est un concept fréquemment utilisée, cependant, la définition demeure difficile du fait de ses multiples dimensions. Pendant longtemps, ce concept a été limité à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (Bourguignon, 1998).

Elle est souvent interprétée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Bourguignon (1998), définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. (GILBERD, 1980), présente la performance à travers un triangle dont le segment entre objectifs et résultats représente l'efficacité, le segment entre résultat et moyens définit l'efficience, le segment entre moyens et objectifs représente la pertinence.

La conception de la performance traditionnelle s'est développée et ne se réduit pas à la dimension financière, mais revêt un caractère multidimensionnel qui prend en compte toutes les dimensions de la performance de l'organisation. Cependant, le concept de performance véhicule des sens différents entre action, résultat, Succès, la performance est interprétée selon le contexte spécifique dans lequel est utilisée.

Afin de clarifier les interprétations concernant ce concept, les auteurs ont exposé ses évolutions majeures. C'est ainsi que Lorino (1999), a défini la performance d'une organisation comme « le jugement porté par "la société" (clients, usagers, riverains) sur le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées)». Pour certains, la performance a longtemps été un moyen de contrôle. C'est ainsi que Anthony (1965 : 17), souligne que la performance est « un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

La notion de performance organisationnelle est généralement jugée comme le résultat des actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996). Elle est alors liée à la réalisation des objectifs qui sont la raison d'être d'une organisation. Selon Bartoli (2005), la performance organisationnelle est le fait d'obtenir un résultat sous-entendu satisfaisant. Elle met en relation les notions d'objectifs, de résultats et de moyens dont résultent trois logiques : efficacité et efficience et budgétisation. Selon LEBAS (1995), une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, et dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance.

2.2.2. La performance organisationnelle au contexte des établissements universitaires

L'abord du sujet de la performance organisationnelle en contexte universitaire, rend ce concept de plus en plus complexe et difficile à cerner. La présence de nombreuses instances internationales d'évaluation de la performance universitaire peut expliquer en quelques sortes cette donne. Chacune d'entre elles adopte ses propres indicateurs et sa propre méthode. Cette complexité peut être justifiée notamment par:

- L'ambiguïté du concept de la performance lui-même.
- La contingence de la performance spécialement en contexte universitaire, c'est-à-dire qu'elle se varie d'une université à l'autre, d'un pays à l'autre, etc. A titre d'exemple, la comparaison de la performance entre une université jeune et une université très ancienne ayant une longue histoire est en fait une démarche biaisée.
- La vocation publique de l'université : Avec une masse de contribuables aux dépenses publiques, l'université est obligée à être performante et à la hauteur des attentes de tout le public. Elle est confrontée donc à la notion de l'intérêt général.

- La multiplicité des domaines d'activités et d'agissement de l'université publique : parce que ceci complexifie davantage la performance universitaire et exacerbe en parallèle le nombre de ses dimensions.

A cet effet, une université performante est celle qui répond d'une manière optimale aux différents besoins de ses stakeholders. Elle doit s'orienter vers la recherche d'un équilibre entre les attentes et les intérêts, qui sont parfois contradictoires, de ses principaux protagonistes suivant la logique déjà soutenue par Clarkson (1995). A cet effet, la quête de la performance est fortement attachée à la conciliation des intérêts des stakeholders lors de la prise de décision managériale (Elms, Shawn et Wicks, 2002). De même pour le cas de l'université, la tenue en compte des attentes des parties prenantes –surtout celles les plus saillantes (suivant la logique de Mitchell et al. 1997)- est une obligation pour piloter la performance de cette institution publique. Elle est censée faire preuve d'efficacité, d'efficacités et d'économie.

Efficace dans son organisation ; en employant de manière optimale les ressources mises à sa disposition. Efficace dans ses actions ; en aboutissant aux objectifs prétracés. Egalement, elle doit se procurer en ressources humaines et matérielles avec un moindre coût. Ainsi, l'université marocaine doit être responsable, devant tous les stakeholders, de son management des deniers publics alloués, de ses résultats aboutis et des lignes directrices de son développement.

3. Méthodologie de la recherche

Nous allons traiter dans ce troisième axe la méthodologie de recherche adoptée suivant une démarche qualitative. Ensuite nous traiterons le guide d'entretien semi-directif que nous avons conçu. Enfin nous passerons à la présentation du modèle conceptuel de notre étude.

3.1. La méthode qualitative

Ce paragraphe traite la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser notre étude. Néanmoins pour répondre à notre problématique, nous avons procédé par une approche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif auto-administré auprès des établissements de l'Université Ibn Zohr. Comme il s'agit d'analyser les réactions des acteurs universitaires, la perspective adoptée s'efforce de prendre en compte leur point de vue par rapport à la contribution des nouveaux modèles de gouvernance à la consécration, l'acquisition, le pilotage, et la pérennité de la performance organisationnelle pour le cas de l'université Ibn Zohr.

La collecte de données qualitatives prend de nombreuses formes, la méthode la plus répandue est celle de l'entretien individuel, qui consiste à interviewer une seule personne à la fois. Si cette méthode est privilégiée, il faudra construire précisément le déroulé de l'interview en phase préparatoire. L'entretien individuel peut être :

- Non-directif (l'interviewé parle librement).
- Semi-directif (un guide d'entretien cadre l'échange).
- Directif (souvent sur papier, l'interviewé répond point par point aux questions posées).

Selon Savoie-Zajc (2000, p. 265), l'entrevue est « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux comprendre un phénomène d'intérêt pour les personnes impliquées ». L'entrevue peut être directive ou semi-directive. Le premier type d'entrevue consiste dans un protocole précis où les répondants à la question posée sont identifiés et le répondant choisit parmi les options offertes, dans le cas de l'entrevue semi-directive, le répondant n'est pas contraint à choisir parmi les options offertes. L'interviewer propose une question spécifique et laisse la personne interviewée répondre en fonction de ses opinions et de ses choix. En cours d'interview, le chercheur peut poser des questions additionnelles qui découlent des propos de la personne interviewée.

Le choix de cette approche vise à constituer un échantillon de l'enquête qualitative permettant de répondre à la diversité de l'information, la garantie de sa fiabilité et de tendre vers l'exhaustivité et la saturation des données pour assurer une représentation de toutes les perceptions pertinentes pour l'étude et la validité de ses résultats.

Parmi les douze universités publiques dont 153 établissements universitaires que compte le Maroc, nous comptons étudier le cas des établissements de l'Université Ibn Zohr qui compte 21 établissements. Cette dernière est l'une des universités les plus anciennes au Maroc. Elle est caractérisée par un nombre important de structures qui ont un potentiel de recherche et une réputation nationale. Université Ibn Zohr dispose d'autant de facultés et écoles de différentes disciplines : lettres, sciences, économie, droit, médecine et pharmacie, ingénierie, technologie et autres. Le poids de l'université Ibn Zohr dans le secteur d'enseignement supérieur marocain est important comme nous montre la figure ci-dessous :



Source: <https://www.uiz.ac.ma/presentation2021>

Figure 1: Présentation de l'université Ibn zohr

Tableau I : les établissements universitaires ayant participé à l'étude qualitative

Les interviewés sont de qualités suivantes :		
<ul style="list-style-type: none"> - Vices doyens ; - Directeurs Adjoints ; - Secrétaires généraux ; - Administrateurs. 		
Interviewés	L'établissement	La ville
E1	Faculté polydisciplinaire	Es-samara
E2	Faculté des lettres et sciences humaines	Agadir
E3	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales	Ait melloul
E4	Faculté Chariaa	Ait melloul
E5	Ecole nationale de commerce et gestion	Agadir
E6	Faculté des sciences	Agadir
E7	Faculté Chariaa	Taroudant
E8	Présidence Ibn Zohr	Agadir

Source : élaboré par nous même

Au début de chaque entretien, nous introduisons les conversations par un rappel de l'objectif académique de la recherche, puis nous assurons l'interlocuteur de la confidentialité absolue des informations afin de faire naître un climat de confiance, après nous orientons la discussion vers notre problématique de recherche.

Nous avons procédé à la prise de notes pendant chaque entretien, cette prise de notes exige une grande capacité d'écoute, elle nous a permis de déterminer les apports et les faits marquants de l'entretien, par la suite, de rédiger un compte rendu dans lequel nous avons avancé implicitement les concepts théoriques mobilisés dans le cadre de la revue de littérature.

3.2. Les hypothèses et le modèle conceptuel de la recherche

En ce qui suit, nous allons présenter sur la base des soubassements théorique de notre thématique, les hypothèses de notre recherche, puis nous présenterons le modèle conceptuel qui va mettre en relation les variables dépendantes et indépendantes.

3.2.1. Les hypothèses de la recherche

La revue de littérature nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

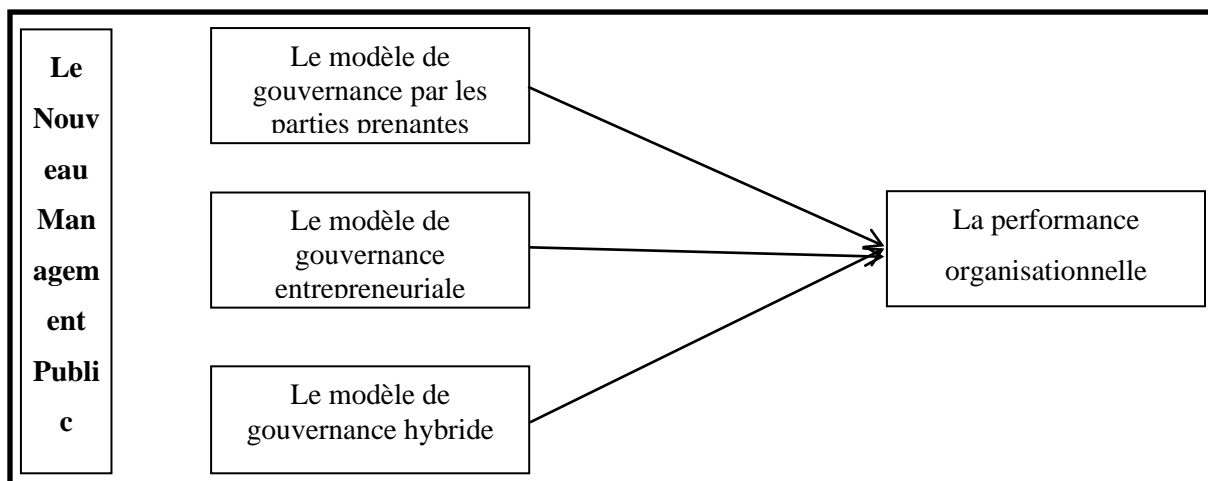
H1 : la gouvernance par les parties prenantes influencerait positivement l'efficacité, l'efficience et la qualité des services des établissements universitaires.

H2 : la gouvernance entrepreneuriale influencerait positivement l'efficacité, l'efficience et la qualité des services des établissements universitaires.

H3 : la gouvernance hybride influencerait positivement l'efficacité, l'efficience et la qualité des services des établissements universitaires.

3.2.2. Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel de notre étude présente le lien entre les variables indépendantes (modèle de gouvernance hybride, modèle de gouvernance entrepreneuriale et modèle de gouvernance par les parties prenantes) et la variable dépendante (la performance organisationnelle).



Source : conçu par nous-mêmes.

Figure 2: Modèle conceptuel

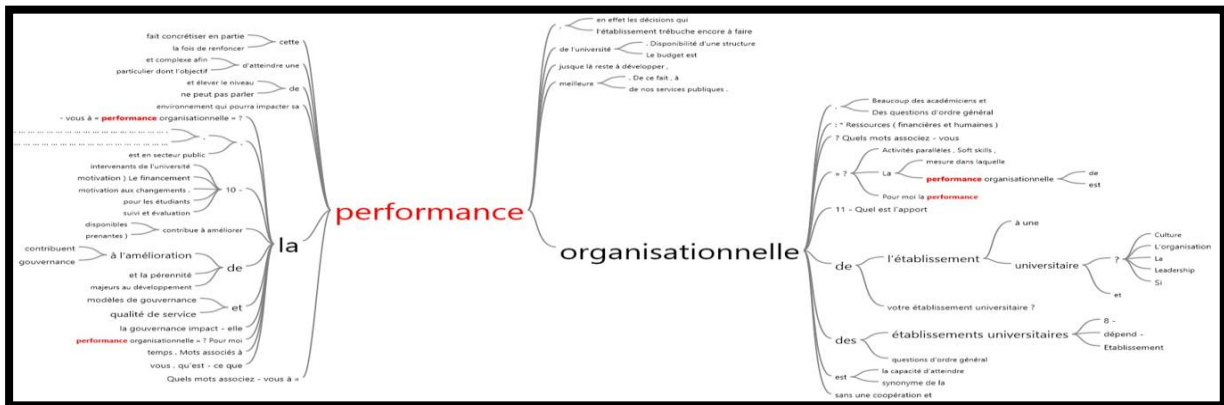
4. Analyse et discussion des résultats

A travers le logiciel d'analyse qualitative Nvivo 10, nous avons effectué un traitement des données fournies par les guides d'entretiens semi-directifs que nous avons cités dans le point ci-dessus. Ce logiciel nous a fourni, en respectant toutes ses commandes et fonctionnalités, des résultats sous forme de diagrammes, de graphiques et d'arbres.

4.1. L'Association et liens entre les mots exprimés par les interviewés et la conceptualisation du modèle.

La visualisation des deux figures 3 et 4, ci-dessous nous a permis de confirmer la conceptualisation de notre modèle de recherche, c'est-à-dire que les personnes interrogées ont confirmé l'existence des liens causaux entre les variables indépendantes (la gouvernance par les parties prenantes, la

Figure 8 : Requête de recherche textuelle sur la variable la performance organisationnelle



Source : sortie du logiciel Nvivo 10

Figure 9 : Requête de recherche textuelle sur la variable la performance organisationnelle

L'analyse de cet arbre nous indique que les personnes interrogées confirment la relation significative entre les nouveaux modèles de gouvernance et l'amélioration de l'efficacité, de l'efficacé et de la qualité des services. En effet, le nouveau management public a un impact positif et très significatif sur la variable performance organisationnelle, surtout en impliquant les parties prenantes et en introduisant des techniques de gestion issus de la sphère privé dans l'établissement en question.

Cette étude avait un caractère exploratoire, elle a permis de mettre en avant la pertinence des construits des déterminants de la relation client avancés dans la partie des fondements théorique, elle nous a également procuré des items pour la mise en œuvre des variables à mobiliser dans une éventuelle phase d'étude quantitative. L'étude qualitative exploratoire nous a permis de constater que : Les nouveaux modèles de gouvernance influencent significativement et positivement la performance organisationnelle des établissements universitaires.

Considérons ces résultats, nous concluons par test des hypothèses précité dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : la vérification des hypothèses de recherche

Hypothèses	Résultats
H 1 : la gouvernance par les parties prenantes influence significativement l'efficacité, l'efficé et la qualité des services des établissements universitaires.	Validé
H 2 : la gouvernance entrepreneuriale influence significativement l'efficacité, l'efficé et la qualité des services des établissements universitaires.	Validée
H 3 : la gouvernance hybride influence significativement l'efficacité, l'efficé et la qualité des services des établissements universitaires	Validée

Source : élaboré par nous même

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons déduire que l'instauration des nouveaux modèles de gouvernance fournis par le nouveau management public représente un enjeu pour les établissements universitaires et pour les agents publics. Ainsi, l'amélioration de la performance organisationnelle nécessite une modernisation et un meilleur rendement de la qualité de service rendu aux citoyens. Ceci exige dans un premier temps l'implication des différentes parties prenantes à savoir : professeurs, administrateurs, étudiants, environnement économique et social (entreprises, société civile), collectivités territoriales et syndicats, ainsi que l'instauration d'un état d'entreprise au sein de l'établissement au niveau de la création de valeur, l'innovation, la redevabilité.

Les perspectives de notre recherche axée sur la performance organisationnelle et qui est étroitement lié à deux facteurs clés, qui sont, le nouveau management public et les nouveaux modèles de

gouvernance, peut être élargie en introduisant le capital humain, qui peut représenter un facteur clé de succès pour la performance organisationnelle, aussi la digitalisation du service public et l'implication des institutions publiques dans la réforme de l'administration publique permettent d'encourager l'initiative d'améliorer la performance organisationnelle.

Pour renforcer notre étude qualitative exploratoire, nous proposons de mener une étude quantitative qui va nous permettre de tester la validité des résultats obtenus et de vérifier la corrélation entre les différentes variables du modèle conceptuel présenté ci-dessus, aussi une étude longitudinale va nous permettre de voir l'impact de ces nouveaux modèle de gouvernance sur la performance de l'établissement universitaire pour le long terme, et voir si d'autres facteurs vont également entrer en vigueur dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Aghion, P. et Al. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. Unpublished paper, Panel Meeting of Economic Policy in Brussels.
- [2] Amar A., Berthier L., « Le nouveau management public : avantages et limites », Gestion et Management Publics.
- [3] Anderseck, K., « Institutional and academic entrepreneurship: implications for university governance and management ». Higher Education in Europe, 2007.
- [4] Arbaoui, Oubouali Y., « Gouvernance et management de l'Université au Maroc », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2018.
- [5] Bartiche, S., & Erraoui, E. H., « Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2021.
- [6] Buschor, E., « Performance Management in the public sector: Past, current and future trends. » Tékhné-review of Applied Management Studies, 2013.
- [7] Carine L-C, Rajaa R-M., « Peut-on parler de performance à l'université ? Rôle et influence des technologies d'information », Gestion et Management Publics, 2019.
- [8] Chroqui, R. Harrizi, D., « Gouvernance universitaire et modèles organisationnels : quels apports pour l'université Marocaine », Revue Organisation et Territoires, 2019.
- [9] Gingras, Y. et Roy ; L., Les transformations des universités du XIIIe au XXIe siècle, Presses de l'Université du Québec, 2006.
- [10] Hanafi, A., El-marzouki, S., « Importance de la démarche contrôle de gestion dans les universités publiques », Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2021.
- [11] Idrissi, K, Elamraoui, L., « Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2018.
- [12] J. Chevallier., « A propos de la gouvernance universitaire. L'Etat, Le Droit, le Politique. Mélanges en l'honneur de Jean-Claude Colliard, Dalloz », 2014.
- [13] Kaoutar L, Kaoutar El., « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports? », 2018.
- [14] Lafram N. & Lamalem A., « la performance de l'administration publique marocaine a la lumière des exigences du nouveau management public » Revue Internationale du chercheur, 2021.
- [15] Laurent M, Nicolas M., « La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques : un levier interactif de contrôle de la performance universitaire ? », Gestion et management public, 2013.
- [16] Laurent M., « Les outils d'évaluation de la performance universitaire : entre prescription, appropriation et innovation », Gestion et Finances Publiques, 2015.
- [17] Nabil B-A., et Al., « La performance universitaire publique au cœur de la théorie des stakeholders », 2019.
- [18] Nicolas B, Frédéric L., « Les indicateurs de « performance » universitaire », Savoir/Agir, 2012.
- [19] Omar A, Iliass El., « Les pratiques de gouvernance et la performance des établissements et entreprises au Maroc : proposition d'un modèle théorique », 2018.
- [20] Kouadio K-J., « L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance dans les institutions de microfinance : cas des IMF ivoiriennes ». Thèse doctorat, Côte d'Ivoire : Université Alassane Ouattara Bouake, 2018.
- [21] Smahane M., « Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains ». Thèse doctorat, Maroc : groupe institut superieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016.
- [22] M. Guenoun, « Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales ». Sciences de l'Homme et Société. Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, 2009.