

# L'appropriation des outils de gestion par les cadres de l'administration publique marocaine : Cas des outils de mesure et de pilotage de la performance

**TABALI Ridouane**

Laboratoire de recherche (LERSEM)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

**Dr. RAHMOUNI Ahmed Fath-Allah**

Laboratoire de recherche (LARGOT)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

---

**Résumé :** L'étude de l'appropriation des outils de gestion servant à la mesure et au pilotage de la performance par les cadres publics revêt une importance cruciale dans la compréhension et la rationalisation de processus d'intégration de la démarche de management axé sur la performance au sein des organisations publiques. Partant de ce postulat, et tout en examinant les efforts déployés pour le déploiement de ces outils de gestion dans le contexte des administrations publiques marocaines, le présent article a pour objectif d'examiner l'impact de trois groupes de facteurs structurels tirés de la littérature sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres public marocains. Les résultats obtenus révèlent que les facteurs structurels liés aux aspects sociocognitifs (représentations et connaissances antérieures des utilisateurs), les interventions managériales (formation, communication interne, contenu de la documentation, assistance aux utilisateurs, et implication dans la conception des outils) ainsi que les facteurs organisationnels, tous contribuent positivement à l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains, bien que leur impact varie. Ces constatations sont en accord avec les résultats de plusieurs études antérieures.

**Mots-clés :** Administration publique, Appropriation, outils de gestion, performance, indicateurs, tableaux de bord.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10800333>



## 1. Introduction

Dans le cadre de l'incarnation du *New Public Management (NPM)* comme nouveau paradigme de management au secteur public, une multitude de réformes a été mise en place pour renouveler les démarches et les pratiques managériales dans ce secteur partout à travers le monde. L'objectif ultime desdites réformes consiste à instaurer la culture de résultats et de la performance au niveau des organisations publiques. En effet, une intégration, de plus en plus croissante, d'outils de gestion servant à la mesure et au pilotage de la performance des organisations publiques a été constatée ces deux dernières années. Cette remarquable intégration s'inscrit, tout en s'inspirant du modèle managérial des entreprises, dans le cadre du mouvement de managérialisation des organisations du secteur public (Pollitt & Bouckaert, 2011 ; Pesqueux, 2010 ; Amar & Berthier, 2007 ; Hood, 1995). En fait, et comme il a été énoncé par Zampiccoli (2011), ce paradigme est fondé sur « la conviction que l'administration publique est tenue de s'inspirer du modèle de gestion de l'entreprise privée censée être plus efficace et plus performant ».

L'intégration de nouveaux outils et dispositifs de gestion dans la pratique managériale d'une organisation donnée ne constitue pas la phase finale du cycle de vie desdits outils et dispositifs. En fait, pour que les résultats souhaités de cette intégration soient atteints, les utilisateurs devraient s'approprier efficacement de ces outils et dispositifs. Pour atteindre des niveaux satisfaisants pour les utilisateurs, cette opération d'appropriation peut se réaliser parfois via la mise en place de certaines modifications sur le modèle initialement élaboré. Ceci dit, l'appropriation est un phénomène relativement complexe dont la concrétisation est dépendante d'un certain nombre de facteurs. Ces facteurs peuvent relever soit des aspects cognitifs des utilisateurs, soit des interventions managériales mises en œuvre par l'organisation (formation, communication, documentation et assistance...etc.), ou encore par l'influence du contexte organisationnel dans lequel ces outils et dispositifs sont intégrés.

L'étude de l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord comme outils de gestion servant à la mesure et au pilotage de la performance par leurs utilisateurs, en général, et par les cadres publics en particulier, revêt une importance cruciale dans la compréhension et la rationalisation du processus d'intégration de ces outils de gestion informatisés dans le contexte particulier des administrations publiques. Ainsi, tout en tenant compte de la rareté constatée en matière des travaux de recherche examinant le phénomène de l'appropriation des outils de gestion dans le contexte des organisations marocaines en général<sup>1</sup>, le présent travail a pour objectif principal de mettre le point à la fois, sur la forme d'appropriation dominante des indicateurs et des tableaux de bord auprès des cadres publics, ainsi que sur la nature des facteurs qui ont un effet sur cette appropriation. Ceci dit, la question centrale de ce travail de recherche est formulée de la manière suivante : à quel niveau les facteurs structurels d'appropriation des outils de gestion impactent-ils l'appropriation des outils de mesure et de pilotage de la performance par les cadres de l'administration publique marocaine?

Dans le but d'apporter une réponse scientifiquement valable à cette question, le présent travail de recherche est structuré en trois axes. Nous allons examiner dans un premier temps les principaux outils de gestion dédiés à la mesure et au pilotage de la performance dans les organisations, ensuite, nous verrons dans un deuxième temps la question de l'intégration de ces outils au niveau de l'administration publique nationale et, enfin, nous allons présenter les résultats de l'étude empirique menée auprès d'un échantillon de cadres exerçant leurs fonctions au niveau de différentes administrations publiques marocaines.

<sup>1</sup> Au niveau national, il est remarqué qu'il y a peu d'études se penchant sur l'appropriation des outils de gestion. À notre connaissance, les recherches menées par Laaboubi & Laaboubi (2018) et par El Hassouni et al. (2021) demeurent les seules consacrées à ces organisations du secteur public. À noter également l'étude de Najim (2019) portant sur l'implantation d'un système de contrôle de gestion applicable aux administrations publiques marocaines.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'APPROPRIATION DES INDICATEURS ET LES TABLEAUX DE BORD

### 2.1. Les outils de gestion, un concept problématique à appréhender

L'outil de gestion est un concept qui a fait objet de nombreuses acceptions et définitions dans la littérature des sciences de gestion. Pour David (1996), un outil de gestion se définit comme étant « Tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». De son côté, Moisdon (1997), dans son ouvrage de référence, définit l'outil de gestion comme une « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera (ensemble de raisonnements et de connaissances pour instruire les actes de la trilogie : prévoir, décider, contrôler) » (p. 7). De sa part, De Vaujany (2006) précise qu'un outil de gestion correspond à « un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) ».

En mettant l'accent sur la notion de l'utilité de l'outil de gestion dans le management d'une organisation, Aggeri & Labatut (2010) soulignent que les outils de gestion sont considérés comme des auxiliaires du manager. Pour ces deux auteurs, entre autres, l'indicateur, le tableau de bord, le planning, l'outil comptable, sont tous des outils de gestion qui sont d'abord conçus pour être « utiles » pour les gestionnaires dans leurs différentes activités de management organisationnel<sup>2</sup>, ils contribuent ainsi à l'amélioration des performances des utilisateurs (Brillet, Hulin & Martineau, 2010). En fait, les outils de gestion sont des instruments qui facilitent, lorsqu'ils convoient une organisation efficiente des activités, l'atteinte des objectifs liés à l'optimisation des ressources et par conséquent, la réalisation d'une meilleure performance (Dubé, 2013).

Dans le but d'appréhender la notion problématique de l'outil de gestion, un certain nombre de théoriciens ont essayé d'examiner les principales composantes de cette notion. Ainsi, pour Hatchuel & Weil (1996), tout outil de gestion est construit de trois éléments interdépendants, en l'occurrence : le substrat technique qui se réfère à la structure permettant à l'outil de fonctionner, la philosophie gestionnaire faisant référence à l'esprit associé à la conception et aux règles de fonctionnement et des usages de l'outil, ainsi que la vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l'outil et qui sont représentés à travers ses relations avec les différents acteurs (concepteurs, utilisateurs, conseils, contrôleurs). Dans le même sens, pour Grimand (2012), annonce que tout outil de gestion est composé de deux dimensions principales, une dimension physique renvoyant à l'aspect matériel de l'outil (La composante artefact de l'instrument de gestion selon la conception de Rabardel (1997) et Lorino (2007b), ainsi qu'une dimension symbolique qui renvoie aux construits sociaux reflétant le sens et les valeurs portées par l'outil (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 28). Cette dimension est relativement proche de « la composante schème » de l'instrument de gestion selon la conception de Rabardel (1997) et Lorino (2007b).

Dans la même veine, et tout en s'appuyant sur la conception élaborée par Hatchuel & Weil (1992) et reprise par d'autres auteurs, comme Martineau (2008), stipulant que tout outil de gestion est considéré comme étant un construit en trois composantes principales, en l'occurrence : le substrat technique, la philosophie gestionnaire, ainsi que la vision simplifiée des relations organisationnelles, nous essayerons de décrire succinctement ci-dessous, les notions d'indicateurs et de tableaux de bord à la lumière de ces trois composantes:

- Le substrat technique : l'indicateur et le tableau de bord sont constitués par des mesures chiffrées qui sont inscrites souvent sur un support informatisé (fichier Excel, ou autres)

<sup>2</sup>Aggeri. F et Labatut. J (2010) La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. Centre de Gestion Scientifique (CGS), MINES Paristech NRA/SAD, UMR AGIR

- La philosophie gestionnaire : l'indicateur et le tableau de bord sont deux instruments de mesure et de pilotage de la performance, ils constituent également des instruments de responsabilisation et de contrôle. En permettant aux responsables d'apprécier les réalisations effectives de manière plus ou moins synthétique, ils facilitent le jugement de la performance d'une ou plusieurs activités ou individus.
- La vision simplifiée des relations organisationnelles : les indicateurs et les tableaux de bord sont des instruments qui facilitent, à la fois, le suivi des réalisations et la reddition des comptes entre les acteurs organisationnels. En fait, grâce aux informations synthétiques inscrites à chaque moment de processus organisationnel par les différents niveaux hiérarchiques inférieurs dans ces outils de gestion, les supérieurs hiérarchiques peuvent avoir l'information utile au moment voulu concernant les réalisations effectives par rapport aux objectifs organisationnels préalablement fixés.

## **2.2 La mesure et le pilotage de la performance organisationnelle, une place centrale pour les indicateurs et les tableaux de bord**

### **2.2.1 La mesure et le pilotage de la performance organisationnelle, un champ d'action classique du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion constitue le domaine classique d'émergence et de développement de la famille des outils de mesure et de pilotage de la performance organisationnelle. En fait, le contrôle de gestion offre aux managers une panoplie d'outils et de pratiques permettant concomitamment de mesurer et de piloter la performance de leurs organisations (Giraud. et al, 2005). Ainsi, en constituant l'un des leviers de modernisation de la gestion des organismes publics, dans la mesure où, à côté de la traditionnelle gestion budgétaire et comptable, le contrôle de gestion assure une mission centrale de mesure de la performance, de son pilotage et de son amélioration (Moumene et Benhrimida, 2017).

L'intégration de la fonction de contrôle de gestion et de ses multiples pratiques et outils connaît un développement considérable au niveau des organisations relevant du secteur public. Dans ce contexte, et grâce à leurs multiples apports en tant qu'instruments de support de gestion et d'aide à la prise de décision, les indicateurs et les tableaux de bord constituent les outils de gestion informatisés les plus demandés dans ce cadre. Ces outils répondent aux trois missions attribuées par Moisdon(1997) à tout outil de gestion, à savoir : prévoir, décider, contrôler. Ils participent également à la réalisation des multiples fonctions des outils de gestion identifiées par Dubé (2013), en l'occurrence : planifier, structurer l'action, prescrire l'action, analyser, aider la décision, contrôler, concilier les visions, transformer, résoudre un problème et apprendre. Ainsi, en tenant compte de ces éléments, dans les paragraphes suivants, nous allons mettre en lumière les principales caractéristiques de ces deux outils informatisés et sur leurs propriétés principales en tant qu'outils de gestion et d'aide à la prise de décisions.

### **2.2.2. Les indicateurs, les pivots des dispositifs de mesure et de pilotage de la performance organisationnelle**

L'avènement de New Public Management (NPM), en tant que paradigme favorisant l'intégration et l'instrumentalisation des outils gestion dans le management des organisations du secteur public, a conduit à un développement remarquable en matière d'implantation et d'utilisation des indicateurs au sein de ces organisations (Biondiet al, 2008). L'indicateur est défini comme «un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la

manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »(Voyer,1999, p 61).

Les indicateurs constituent les principaux outils de gestion informatisés permettant la mesure et le pilotage des multiples dimensions de la performance. En fait, selon différents angles de vue (efficacité, efficience, impact ...), ils sont des mesures quantitatives des intrants (Inputs), des extrants (Outputs), des activités (Activities) et des résultats (Outcomes), qui permettent d'évaluer les réalisations de l'organisation. Ils constituent ainsi des instruments d'aide à la décision ayant une double utilité : une utilité directe en permettant de suivre des résultats et mesurer la performance, ainsi qu'une utilité implicite qui se manifeste au moment de la définition des objectifs (Najim, 2019), et à travers laquelle ces outils de permettent aux gestionnaires de prévoir et de décider l'établissement d'un objectif organisationnel donné.

Différentes classifications des indicateurs ont été établies à la fois dans la littérature et dans la pratique managériale. Il s'agit principalement de la distinction classique entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers, et entre les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques, ainsi que la distinction entre les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance. Ayant pour objet principal la mesure et le pilotage de la performance organisationnelle, cette dernière catégorie d'indicateurs regroupe des mesures quantifiables permettant d'évaluer et de suivre les réalisations actuelles et ultérieures (Boyne, 2010). Ces indicateurs permettent d'appuyer les objectifs stratégiques et vérifier si la stratégie est bien implantée et validée dans la réalité au niveau de l'organisation (Bourne, 2000).

### **2.2.3. Les tableaux de bord, les fameux outils multidimensionnels de mesure et de pilotage de la performance**

En intégrant, à la fois, des objectifs organisationnels, des indicateurs synthétiques, ainsi que des cibles à atteindre par les acteurs, les tableaux de bord (TB) constituent les fameux outils de gestion informatisés ayant l'attribut de faciliter la mesure et le pilotage de la performance multidimensionnelle des organisations. Un tableau de bord est défini par Voyer (1999) comme étant « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « cup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail » (p. 61).

Dans la même veine, Bouquin (2001) définit le tableau de bord comme étant « un instrument d'action composé d'un « ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (pp. 397-398). Ceci dit, d'après Alazar et Separi (2010), tout tableau de bord remplit trois principaux rôles, à savoir : un instrument de contrôle et de comparaison, un instrument d'aide à la décision, ainsi qu'un outil de dialogue et de communication.

L'usage des tableaux de bord, en tant qu'outils informatisés de pilotage de la performance, a connu un développement considérable au niveau des organisations publiques. Dans ce cadre, Meyssonier (2011) précise que les tableaux de bord sont au cœur du pilotage de la performance dans le secteur des services. Cet usage développé est soutenu par les multiples avantages procurés par ces instruments modernes de gestion aux managers publics. En fait, selon Berland & De Rongé (2013), l'usage des tableaux de bord dans les organisations publiques « (...) permet d'améliorer le système de mesure de la performance, son fonctionnement a aussi des conséquences importantes sur les aspects stratégiques, organisationnels et humains. Ainsi, sa richesse est en grande partie liée à la diversité de ces finalités ». Dans ce sens, en ayant l'avantage de relier la stratégie au management et à la mesure de la performance

(Otley, 1999), le Balanced scorecard (BSC), conçu en 1992 à Harvard Business School par Kaplan et Norton, constitue l'un des modèles de tableaux de bord permettant de mesurer une performance multidimensionnelle reliée directement à la stratégie de l'organisation.

## 2.3 L'appropriation des outils de gestion par les utilisateurs

### 2.3.1 L'appropriation des outils de gestion, un concept multidisciplinaire complexe en théorie

Trouvant origine dans diverses disciplines de sciences sociales, notamment en philosophie, en psychologie environnementale et sociale, en sociologie, en économie et en droit, en marketing, en communication et en systèmes d'informations, l'appropriation des outils de gestion est l'un des importants phénomènes problématiques dans la recherche en sciences de gestion, notamment à cause de l'interaction existante entre deux concepts complexes qui sont l'outil et l'organisation. Ce constat a été bien validé par Moison (1997) qui a déclaré que « la rencontre entre outil et organisation est régulièrement problématique et manifeste des difficultés d'insertion du premier dans la seconde » (p.7).

Ceci dit, plusieurs définitions ont été attribuées à l'appropriation d'un outil de gestion, pour Brillet et al. (2010, p. 2), cette notion désigne « la mise en œuvre effective et concrète d'un outil, par des individus, au sein d'une organisation ». De son côté, Mallet (2006), avance que « L'appropriation d'un outil de gestion par un utilisateur renvoie donc, d'une part, au processus d'adaptation de l'outil par l'utilisateur pour son intégration dans un usage familier, et d'autre part, au processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule. Ainsi, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque de l'individu et de l'outil ». (p.3).

L'appropriation d'un outil de gestion est un processus continu d'après un certain nombre de théoriciens. Ainsi, pour Ségrestin (2004), il considère que l'appropriation est un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective. De même, Martineau (2009), voit que l'appropriation est un processus par lequel l'usage prévu va se trouver rejeté, modifié ou approuvé par l'utilisateur. Pour Massard (2007), et tout en considérant l'appropriation comme étant un processus qui est à la fois individuel et collectif, il précise que ce processus dispose de trois qualités principales, à savoir ; un processus cognitif, un processus de construction au sens d'une technologie et un processus de développement de la pratique.

De son côté, De Vaujany (2005) suggère que l'appropriation d'un outil de gestion est réussie lorsqu'une série de transformations successives réalisées au cours de la diffusion de l'outil sont bien intégrées et s'achèvent par son utilisation. Ainsi, en considérant que le processus d'appropriation des outils ou dispositifs de gestion est un processus contingent, ouvert, complexe et continu, De Vaujany (2005a), souligne que ce processus passe par les quatre phases successives suivantes :

- Une première phase dite "pré-appropriation" correspondant à l'étape de co-conception dans laquelle l'outil de gestion est l'objet d'une première interprétation ou pendant les formations ou communications sur l'outil ;
- Une deuxième phase dite d'« appropriation originelle » de l'outil ou de dispositif par les utilisateurs ;
- Une troisième phase caractérisée par l'activation des multiples processus sociopolitiques ou psycho-cognitifs au sein de l'organisation, ce qui conduit à des routines d'utilisation, mais qui engendre également des tensions entre acteurs ;



- Une quatrième phase dans laquelle des « réappropriations » permettant à l'outil ou au dispositif d'évoluer, trouvent lieu, notamment suite au changement dans l'environnement institutionnel ou concurrentiel de l'outil, à l'arrivée de nouveaux outils ou dispositifs concurrents, de nouveaux acteurs.

De nombreuses approches théoriques examinant le phénomène de l'appropriation des outils de gestion ont été développées dans la littérature. En fait, en plus de la perspective structuraliste initiée par Giddens (1987) et développée plus tard par Orlikowski (2000, 2011) et De Vaujany (2001, 2003, 2009), la théorie instrumentale (Lorino, 2001, 2002, 2007a, 2007b ; Rabardel, 1995, 2002) constitue, l'un des principaux fondements théoriques qui offre aux chercheurs un terrain fertile pour mieux appréhender le phénomène d'intégration d'un outil de gestion dans un système organisationnel.

Ceci dit, DeVaujany (2005), en se référant aux différentes approches théoriques de l'étude de l'appropriation des outils de gestion, propose une distinction entre trois perspectives d'analyse de ce phénomène complexe, il s'agit de la perspective rationnelle, de la perspective sociopolitique et de la perspective psycho-cognitive. Cependant, pour certains auteurs, comme Rocher (2008), l'approche sociotechnique développée par Akrich et al. (1988) et Akrich (1991), constitue une quatrième approche qui peut être ajoutée aux trois approches identifiées par Vaujany (2005). Rocher (2008) suggère que cette approche est plus intégrante puisqu'elle permet de prendre en considération, à la fois, les aspects techniques et les aspects sociaux dans une seule analyse de processus d'appropriation d'un outil de gestion.

En s'appuyant à ces différentes approches, plusieurs travaux fondateurs ont été élaborés sur l'appropriation des outils de gestion par leurs utilisateurs dans les divers contextes organisationnels, il s'agit principalement de l'appropriation des technologies de l'information (Desanctis et Poole, 1994), de l'appropriation des innovations (Digout, 1997 ; Alter, 2000), de l'appropriation des NTIC (Plaisent et al, 1997), ainsi que de l'appropriation d'une culture numérique (Proulx, 2002). Dans le contexte des organisations publiques, peu de travaux similaires ont été mis en place, on cite à titre d'exemple : l'appropriation d'un outil de gestion comptable (Rocher, 2008), l'appropriation des dispositifs de pilotage de la recherche à l'université (Gauche, 2013), et l'étude menée par Dubé (2013) portant sur l'examen des facteurs d'appropriation des outils de gestion au niveau des organisations de secteur de la santé au Québec, de l'appropriation des démarches de performance par les collectivités locales en France (Gaillard, 2016).

Dans la pratique managériale, l'intégration d'un nouvel outil ou dispositif de gestion dans les processus managériaux de l'organisation s'effectue généralement à l'initiative de Top management de l'organisation qui cherche à faciliter les tâches de gestion et à améliorer la qualité de la démarche managériale en vigueur. Cependant, pour le cas des organisations publiques, notamment les administrations réalisant des prestations non marchandes, les gestionnaires publics n'ont pas ni le pouvoir, ni la marge d'action pour procéder à l'intégration d'un nouveau outil ou dispositif de gestion dans les processus managériaux, cela est dû à la culture bureaucratique dominante dans les structures publiques dont le fonctionnement est réglementé largement par des textes législatifs et réglementaires et dont le pouvoir est centralisé par les politiciens. Théoriquement parlant, et tout en tenant compte des particularités de contexte des organisations publiques, l'approche institutionnelle, mettant l'accent sur la mise en œuvre des pratiques managériales et des outils de gestion de façon transcendante à l'organisation, constitue l'une des approches théoriques les plus propices pour l'étude de l'intégration de ces pratiques et outils dans le contexte de l'administration publique.

## 2.4 Les formes et les facteurs d'appropriation des outils de gestion

### 2.4.1 Les formes d'appropriation des outils de gestion

Tout outil de gestion a des fonctions bien déterminées, ces fonctions peuvent relever, par exemple, de la gestion des ressources humaines ou de la gestion budgétaire. Cependant, au niveau de la phase de conception d'un outil de gestion donné, les concepteurs, et tout en se référant aux besoins exprimés par les futurs utilisateurs, procèdent à l'identification, en plus des fonctions de l'outil, de ses fonctionnalités et de ses caractéristiques de l'outil. Dans ce cadre, Martineau (2010) estime qu'il est important de distinguer entre les fonctions prescrites et les fonctions non prescrites d'un outil de gestion.

Les fonctions prescrites sont les fonctions préalablement identifiées et anticipées par les concepteurs de l'outil. Alors que les fonctions non prescrites sont des fonctions pour lesquelles l'outil de gestion est utilisé réellement, elles sont des fonctions émergentes qui peuvent être relativement différentes de celles anticipées préalablement pendant la phase de conception de l'outil.

La pratique managériale courante a démontré que, dans son interaction avec ses différents utilisateurs dans le contexte de son usage, l'outil de gestion peut faire l'objet d'un certain nombre de transformations conduisant, parfois, à des détournements d'usage (Boiral, 2004 ; Lozeau, 2004). En fait, les utilisations effectives de l'outil peuvent, de temps à autre être différentes, des utilisations initialement conçues par les concepteurs. En effets, les utilisateurs de l'outil effectuent certaines adaptations qu'ils voient nécessaires sur l'outil de gestion durant son usage pour qu'ils puissent s'en approprier efficacement.

Les transformations et les adaptations mises en place contribuent à la construction de sens pour les utilisateurs (Dubé, 2013 ; Martineau, 2008), elles sont généralement influencées par les aspects sociaux cognitifs rattachés à la dimension symbolique de l'outil de gestion. En tenant compte de ces postulats, quatre formes d'appropriation d'outils de gestion sont à différencier selon Dubé (2013) :

Tableau 2 : Les quatre formes d'appropriation d'un outil de gestion

	Sans adaptation	Avec adaptation(s)
Fonction(s) Prescrite(s)	Les utilisateurs s'approprient de l'outil de gestion en exerçant des fonctions prescrites ; aucune modification sur les fonctionnalités ou sur les règles d'usage initialement conçues pour l'outil	Les fonctions prescrites pour l'outil sont exercées par ses utilisateurs ; des adaptations trouvent lieu par les utilisateurs sur certaines fonctionnalités ou sur certaines règles d'usage initialement conçues pour l'outil
Fonction(s) Non prescrites	Des fonctions non anticipées initialement par les concepteurs sont mises en œuvre par l'outil ; aucune modification sur les fonctionnalités ou sur les règles d'usage initialement prévues.	Certaines fonctions non anticipées par les concepteurs sont exercées par l'outil ; des transformations sont effectuées sur l'outil dans le but de le rendre adapté à certains besoins d'usage.

Adapté de Dubé (2013, p32).

L'appropriation est considérée d'après Grimand (2012) comme « une opportunité de repenser les outils de gestion », ce qui favorise l'amélioration des fonctionnalités et des règles d'usage de l'outil. En fait, plusieurs effets positifs peuvent être produits, à la fois, sur les individus utilisateurs et sur les organisations, grâce à l'appropriation des outils de gestion en usage, il s'agit principalement de la construction de sens pour les utilisateurs (Dubé, 2013 ; Martineau, 2008), et de l'amélioration de l'apprentissage et de l'innovation (Ségrestin, 2004 in Grimand, 2006, p.17 ; Alter, 2001 ; De Vaujany, 2000). Alors qu'au contraire, la non-appropriation d'un outil de gestion peut avoir des effets négatifs



sur le rendement de ses utilisateurs et sur l'organisation de manière générale. Dans ce cadre, Dubé (2013, p8) a énuméré les effets négatifs suivants :

- Perte de temps des concepteurs investis dans l'activité non productive ;
- Perte de temps des utilisateurs investis dans l'activité non productive ;
- Non-règlement de la situation problématique et maintien ou augmentation de l'insatisfaction des utilisateurs ;
- Nouvel investissement de temps requis pour la recherche d'une réponse au règlement de la situation problématique, donc d'un nouvel outil de gestion ;
- Diversité de pratiques de gestion qui nuit à la cohérence organisationnelle due à l'élaboration de moyens en parallèle ;
- Démobilisation des acteurs due à la non-pertinence de l'outil de gestion prescrit et au sentiment de perte de temps.

#### **2.4.2 Les facteurs favorisant l'appropriation des outils de gestion**

L'appropriation d'un outil de gestion par les cadres utilisateurs peut être affectée par un certain nombre de facteurs. Ces facteurs favorisant cette appropriation et limitent ainsi, l'impact des difficultés confrontées par les utilisateurs. Ils peuvent être liés, soit au contexte organisationnel dans lequel l'outil est intégré, soit aux caractéristiques sociocognitives relevant de leurs utilisateurs, ou parfois à des influences externes à l'organisation. Dans ce cadre, la théorie de la contingence offre des fondements théoriques importants pour appréhender l'influence de tels facteurs. Dans ce sens, la littérature portant sur l'étude de phénomène complexe de l'appropriation d'un outil de gestion a identifié différents groupes de facteurs exerçant une influence, plus au moins, notable sur son aboutissement. On trouve par exemple l'étude menée par Rouchon et al (2006) qui ont mis l'accent sur l'appropriation des outils comptables et financiers au niveau des entreprises privées. Leurs résultats montrent l'impact des facteurs liés à l'obligation portée sur les employés d'appliquer les règles et les normes imposées par leur profession, ainsi que la volonté de jouer à ces outils un rôle de communication, de légitimation et d'adhésion envers les parties prenantes internes et externes de l'organisation.

Un certain nombre de facteurs qui peuvent influencer le phénomène d'appropriation des outils de gestion par les utilisateurs a été énuméré dans la littérature (Ait-Taleb, 2014 ; Dubé, 2013 ; Rouchon, et al, 2006 ; Tsoni, 2017). Ainsi, dans son étude portant sur les facteurs et les formes d'appropriation des outils de gestion dans un établissement de santé<sup>3</sup>, Dubé (2013), a établie une distinction entre quatre principaux facteurs, en l'occurrence : l'obligation portée sur l'utilisateur de se conformer à la finalité de l'outil de gestion, l'obligation de répondre à une demande imposée sur l'utilisateur, le désir de l'utilisateur de répondre de manière discrétionnaire à un besoin qui lui est spécifique, ainsi que la forme de l'outil qui se matérialise via un canevas de base nécessitant une adaptation en fonction du contexte d'usage.

Dans son étude portant sur l'appropriation des Technologies d'Information, Tsoni (2017) a examiné l'effet positif de trois variables relevant de l'action managériale, il s'agit : de la formation des utilisateurs, de la communication interne descendante, ainsi que de l'assistance technique apportée aux utilisateurs des outils de gestion. De son côté, et en se référant à l'approche structuraliste développée par Giddens (1987), Orlikowski (2000, 2011) et De Vaujany (2001, 2003, 2009), Ait-Taleb (2014) a mis

<sup>3</sup> Les quatre outils de gestion étudiés sont : l'outil de suivi budgétaire (OSB), l'outil de gestion des mouvements des postes (OGMP), l'outil d'entrevue de sélection (OES) et l'outil d'appréciation de la contribution de l'employé (OACE)

en lumière six principaux facteurs structurels favorisant l'appropriation d'un outil de gestion informatisé (ERP), ces facteurs sont : les connaissances antérieures des usagers (schèmes d'interprétations), les représentations qu'ont les utilisateurs sur l'outil (signification), la communication interne sur l'outil (registre dans le domaine de la signification), la formation, la documentation et l'assistance aux utilisateurs (facilitateur), ainsi que le contexte organisationnel (domination et légitimation).

Dans le but d'examiner les facteurs structurels influençant positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains, et tout en se référant à la recherche menée par Ait-Taleb (2014), trois groupes de facteurs sont établis dans le présent travail de recherche : Le premier groupe intègre les facteurs cognitifs liés aux représentations qu'ont les utilisateurs et aux connaissances antérieures de ces utilisateurs. Le deuxième groupe intègre les facteurs relevant de la formation, de la communication interne, de contenu de la documentation et de l'assistance aux utilisateurs, auxquels il est ajouté le facteur de l'implication des utilisateurs dans la conception des outils dans ce groupe de facteurs, ce groupe de facteurs est ainsi appelé facteurs liés aux interventions managériales selon la conception de Tsoni (2017). Alors que le troisième groupe intègre un facteur majeur pour la compréhension du phénomène de l'appropriation d'un outil de gestion par les cadres publics, en l'occurrence l'effet du contexte organisationnel.

## **2.5 L'intégration et l'appropriation des outils de gestion servant à la mesure et au pilotage de la performance dans la gestion des administrations publiques marocaines**

Dans le cadre des réformes impulsées par le nouveau management public (NMP), des efforts considérables ont été déployés par les responsables et les gestionnaires publics pour intégrer de nouvelles approches et outils dans les pratiques managériales des organisations publiques. Dans ce sens, le renforcement de la performance de la gestion publique par l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique constitue l'un des axes majeurs des réformes administratives et managériales menées au Maroc depuis le début des années 2000.

La mise en vigueur de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois des Finances (LOLF) en janvier 2016 a permis aux administrations publiques marocaines d'affranchir un grand pas vers la consécration de la culture de résultats et de la performance dans leurs pratiques managériales quotidiennes. Dans ce sens, l'établissement des objectifs de performance assortis d'indicateurs de suivi de la performance pour les différentes entités publiques, constitue l'un des axes majeurs de la réforme. Également, de nouveaux documents renseignant sur la performance des administrations publiques sont rendus obligatoires par les dispositions de la LOLF de 2015, il s'agit des Projets de Performance (PdP)<sup>4</sup> incluant les objectifs et les indicateurs de performance de chaque entité publique (département ou institution publique), des Rapports de Performance (RdP)<sup>5</sup>, ainsi que des Rapports d'Audit de Performance (RdAP) qui sont des documents retraçant, en plus des réalisations effectives, les écarts existants entre ces réalisations et les objectifs de performance préalablement établis et inscrits au niveau des Projets de Performance de chaque administration.

En plus du développement du cadre législatif et institutionnel relatif à l'incarnation de la démarche de performance dans les administrations publiques, l'intégration des pratiques et des outils venant du domaine du contrôle de gestion dans les administrations publiques a bien évolué. Cette évolution vise à

<sup>4</sup> Ils sont des documents prévisionnels préparés par les départements ministériels et transmis au Parlement dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances de chaque année budgétaire. Ils présentent en détail, la stratégie du département, la déclinaison de la stratégie du département en programmes assortis des objectifs et des indicateurs de performance de chaque programme.

<sup>5</sup> Le Rapport de Performance (RdP) est un rapport qui concerne la loi de règlement relative à la loi de finances. Il a pour objet de donner les réalisations effectives de chaque département et institution publique

améliorer la performance organisationnelle, à favoriser la transparence de l'action publique et à fournir aux citoyens l'information utile concernant les buts, les coûts et les résultats des actions et des services de l'administration publique (Moumene, 2020). Ainsi, tout en reconnaissant la spécificité du secteur public, le facteur clé de la réussite d'implantation de ces outils réside, essentiellement, dans le fait de favoriser un nouveau climat social permettant l'appropriation de cette pratique dans le contexte public (Mjidilaet al, 2017).

En dépit des différents obstacles rencontrés, notamment ceux liés aux faibles capacités des systèmes d'informations (Moumene et Benhrimida, 2017), l'intégration de la fonction contrôle de gestion a connu une évolution remarquable au niveau des administrations publiques marocaines ces dernières années. En fait, suite à l'instauration des cadres législatifs et réglementaires nécessaires, la prise de conscience du côté des gestionnaires publics, de l'importance stratégique de cette fonction, à la fois, en matière de modernisation de la gestion des entités publiques et dans le management de leurs performances, a conduit plusieurs administrations publiques marocaines à intégrer des services ou des unités de contrôle de gestion dans leurs structures organisationnelles. Ce constat a été bien mis en lumière par des travaux de recherche chercheurs, comme celui de Zouidi(2013), dont les résultats de recherches ont démontré l'existence de différentes catégories de tableaux de bord, en l'occurrence ; les tableaux de bord financiers, les tableaux de bord opérationnels, ainsi que les tableaux de bord stratégiques.

À la lumière des arguments théoriques et pratiques avancés ci-dessus, et dans le but de répondre à la question centrale de la présente étude, nous formulons les trois hypothèses suivantes :

H1 : Les facteurs cognitifs influents positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains ;

H2 : Les facteurs relevant des interventions managériales influencent positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains ;

H3 : L'effet du contexte organisationnel sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains est supérieur aux effets respectifs des facteurs cognitifs et des interventions managériales.

### **3. ÉTUDE EMPIRIQUE SUR L'APPROPRIATION DES INDICATEURS ET DES TABLEAUX DE BORD PAR LES CADRES DANS LE CONTEXTE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES**

#### **3.1. Le choix méthodologique**

La méthodologie adoptée dans le cadre du présent travail de recherche s'articule principalement sur la mise en place d'une étude quantitative visant deux objectifs majeurs, il s'agit, dans un premier temps, de mettre l'accent, à la fois, sur le niveau et le périmètre d'utilisation des outils de mesure et de pilotage de la performance au niveau de l'administration centrale nationale. Puis, dans un deuxième temps, d'examiner l'impact de trois catégories de facteurs structurels sur l'appropriation des outils de gestion par les cadres utilisateurs, en l'occurrence : les facteurs structurels liés aux aspects sociocognitifs (représentations qu'ont les cadres sur la mesure et le pilotage de la performance par les outils examinés), les facteurs liés aux interventions managériales (formation, communication interne, implication des utilisateurs dans le processus de conception), ainsi que le facteur lié au contexte organisationnel lié à l'usage de ce genre d'outils.

Pour atteindre les objectifs précités, la collecte des données a été effectuée à travers la mise en place d'une enquête par questionnaire. Ce questionnaire a été administré auprès d'un échantillon composé de plus de 300 cadres publics. Le choix des répondants a été établi en respectant la condition principale de l'exercice effectif des fonctions au niveau des administrations publiques centrales offrant des prestations non marchandes, en l'occurrence : les départements ministériels et les établissements publics nationaux à caractère administratif. Ainsi, pour honorer à cette condition, la distribution du questionnaire de la présente étude a été effectuée via deux canaux distincts : le réseau de contacts personnels et professionnels disponibles, ainsi que l'envoi de questionnaire via le réseau professionnel LinkedIn aux cadres concernés. Ainsi, le nombre des réponses obtenues après avoir effectué de nombreuses relances s'élève à 116 réponses, ce qui donne un taux de retour d'environ 39%.

Le choix des cadres de l'administration publique centrale comme population de cette étude a été établi dans la mesure où la réalité démontre que l'intégration et l'expérimentation avant généralisation des nouvelles approches, ainsi que de nouveaux outils de gestion dans le secteur public, concernent souvent les administrations centrales disposants de ressources relativement suffisantes pour intégrer et utiliser ces approches et ces outils. Par ailleurs, concernant les caractéristiques de l'échantillon examiné, et en plus de la nature de l'administration publique de rattachement (département ministériel ou établissement public national à caractère administratif), l'ancienneté relative des cadres dans l'exercice de leurs fonctions dans ces administrations a été également étudiée. Ainsi, 37,9% des cadres interrogés ont une ancienneté relative comprise entre 2 et 5 ans, 24,1% ont une ancienneté supérieure à 10ans, 20,7% ont une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans, alors que 17,2% ont une ancienneté inférieure à 2 ans.

### **3.2. L'analyse et l'interprétation des résultats**

Pour l'analyse des données collectées, nous avons procédé à un examen quantitatif à l'aide de logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26.0.0. Ainsi, deux catégories d'analyse ont été menées, une première analyse descriptive (univariée) qui vise à déterminer, en plus de la fréquence et de périmètre d'usage des indicateurs et des tableaux de bord dans les administrations publiques centrales, la forme d'appropriation dominante de ces outils de gestion par les cadres publics. Cette analyse est complétée par une deuxième analyse explicative visant à apprécier l'influence de trois groupes de facteurs structurels d'appropriation tirés de la littérature sur l'appropriation de ces outils par les cadres de l'administration publique nationale.

#### **3.2.1. L'analyse descriptive (univariée)**

Le premier axe de notre étude concerne l'intégration et l'utilisation des outils de mesure et de pilotage de la performance, en l'occurrence ; les indicateurs et les tableaux de bord par les cadres de l'administration publique centrale. Ainsi, les réponses collectées dans ce sens montrent que les cadres interrogés ont déclaré une fréquence d'utilisation élevée (43%) des outils de reporting. Les outils de reporting continuent d'être les instruments traditionnels permettant de remonter l'information aux supérieurs hiérarchiques dans les organisations bureaucratiques. Alors que pour les indicateurs, les cadres ont déclaré une fréquence d'utilisation moyenne (41,38%), par catégorie d'indicateurs, les cadres considèrent que leur utilisation des indicateurs comptables et financiers et des indicateurs quantitatifs est moyenne (respectivement 38,80% et 40,52%). La fréquence d'utilisation des tableaux de bord est également moyenne (36,20%). Néanmoins, en termes du périmètre d'usage de ces outils, il reste relativement limité à la direction générale et aux directions intermédiaires d'après 38,8% des réponses.

Le deuxième axe de la présente étude concerne l'examen de l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord en usage par les cadres publics. Ainsi, pour le degré d'appropriation de ces outils, 65

cadres (56%) estiment qu'il est moyen. Alors que 40 cadres (34,48%) le considèrent forte et 38 cadres (32,75%) l'estiment ainsi pour le cas des tableaux de bord. Le tableau suivant expose en détail les degrés d'appropriation respectifs des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres des administrations publiques centrales nationales.

Tableau 3 : Les degrés d'appropriation des indicateurs et tableau de bord par les cadres publics marocains

Outil de mesure et pilotage de la performance	Degré d'appropriation	Réponses – Effectif (N)	Réponses- Pourcentage
Indicateurs	Faible	11	9.5%
	Moyen	65	56%
	Fort	40	34.5%
	Total	116	100%
Tableaux de bord	Faible	13	11.2%
	Moyen	65	56%
	Fort	38	32.8%
	Total	116	100%

Élaboré par les auteurs

D'après les résultats de ce tableau, on peut dire que le niveau d'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains est un niveau très satisfaisant pour que les outils de gestion en question puissent apporter les fruits attendus de leur intégration dans le contexte particulier des administrations publiques nationales. Ceci dit, concernant la forme d'appropriation des outils de gestion examinés, il s'avère que la forme d'appropriation « prescrite avec adaptation » est la forme dominante (60% des réponses), pour rappel, cette forme d'appropriation stipule que les fonctions pour lesquelles l'outil est utilisé correspondent nettement à celles initialement anticipées par les concepteurs et que certaines modifications ont été apportées par les utilisateurs sur la version initiale de l'outil pour le rendre plus adapté à leur besoin.

Différentes catégories de contraintes peuvent constituer des obstacles qui influent négativement le degré d'appropriation des outils de gestion par les utilisateurs, dans ce sens, les cadres publics interrogés dans la présente étude voient que la non-adaptabilité des indicateurs et des tableaux de bord aux modes de fonctionnement des administrations publiques constitue l'obstacle (27,2%) qui vient en première place devant la concrétisation d'une meilleure appropriation de ces outils de gestion importés de l'univers des entreprises privées par les cadres publics. De plus, les difficultés techniques et procédurales rencontrées en matière d'utilisation de ces outils, ainsi que l'absence des mécanismes d'accompagnement permettant une utilisation appropriée et durable de ces outils (25,6%), sont considérées également comme des contraintes qui agissent contre l'appropriation réussie des outils de gestion examinés.

### 3.2.2. L'analyse explicative (bivarie)

L'analyse explicative a pour but principal d'examiner les corrélations existantes entre les différentes variables étudiées dans une recherche scientifique. Ainsi, dans le cadre de la présente étude, cette analyse vise à apprécier la corrélation entre l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord et trois groupes de facteurs qui sont identifiés dans la littérature comme facteurs influençant l'appropriation d'un outil de gestion par ses utilisateurs. Les résultats obtenus à travers l'analyse des corrélations entre ces variables sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Corrélations entre l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord et les facteurs structurels

Facteurs	Appropriation des indicateurs		Appropriation des tableaux de bord	
	Corrélation de Pearson (p)	Signification (sig)	Corrélation de Pearson (p)	Signification (sig)
Les connaissances antérieures des usagers	,342	,000	,334	,000
Les représentations qu'ont les utilisateurs sur le pilotage de la performance et ces outils	,317	,001	,317	,001
La formation des utilisateurs sur l'usage de ces outils	,303	,001	,350	,000
La communication interne sur l'utilisation de ces outils et leur importance	,293	,001	,326	,000
Le contenu de la documentation et des guides utilisateurs de ces outils	,239	,010	,210	,024
L'implication des différents utilisateurs dans le processus de conception de ces outils	,260	,005	,247	,007
Le contexte organisationnel favorable à ce genre d'outils	,287	,002	,346	,000

Source : Elaboré par les auteurs

Les données de ce tableau dévoilent l'existence d'une faible corrélation positive entre l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres de l'administration publique centrale et les facteurs étudiés, en l'occurrence : Les connaissances antérieures des utilisateurs ( $p=0,342$  pour les indicateurs et  $p=0,334$  pour les tableaux de bord), les représentations qu'ont les cadres utilisateurs sur les outils ( $p=0,317$  pour chacun des deux), la formation des utilisateurs sur l'usage de l'outil ( $p=0,303$  pour les indicateurs et  $p=0,350$  pour les tableaux de bord) et la communication interne sur l'usage de ces outils ( $p=0,293$  pour les indicateurs et  $p=0,326$  pour les tableaux de bord), le contenu de la documentation et des guides utilisateurs de l'outil ( $p=0,239$  pour les indicateurs et  $p=0,210$  pour les tableaux de bord), l'implication des utilisateurs dans le processus de conception de l'outil ( $p=0,260$  pour les indicateurs et  $p=0,247$  pour les tableaux de bord), ainsi que le contexte organisationnel favorable à l'usage de l'outil ( $p=0,287$  pour les indicateurs et  $p=0,346$  pour les tableaux de bord). Ainsi, d'après ces résultats, et par rapport aux trois hypothèses établis dans le cadre du présent travail de recherche, on peut retenir les conclusions suivantes :

Tableau 5 : Résultats de test des hypothèses de recherche

Hypothèse	Résultat
H1 : Les facteurs cognitifs influents positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics.	Validée
H2 : Les facteurs relevant des interventions managériales influencent positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics.	Validée
H3 : L'effet du contexte organisationnel sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics marocains est supérieur aux effets respectifs des facteurs cognitifs et des interventions managériales	Réfutée

Source : Elaboré par les auteurs



Les résultats obtenus démontrent que les facteurs cognitifs, faisant référence principalement aux représentations qu'ont les utilisateurs sur l'outil et les connaissances antérieures de ces utilisateurs, ont une influence positive sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics, ce résultat nous amène à valider notre première hypothèse stipulant que les facteurs cognitifs ont une influence positive sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics. En fait, les représentations et les connaissances antérieures, intégrant notamment les prérequis développés par les utilisateurs, ont une contribution significative dans l'appropriation des outils de gestion.

Concernant les facteurs relevant des interventions managériales, regroupant les efforts déployés par l'organisation en termes de formation, de communication interne, d'assistance et de contenu de la documentation destinée aux utilisateurs, ainsi que de l'implication de ces utilisateurs dans la conception des outils, ils jouent tous positivement en faveur de l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics, mais à un degré moins fort par rapport aux facteurs cognitifs. Ce résultat nous amène à valider, également, la deuxième hypothèse. En fait, ces facteurs constituent les facteurs d'accompagnement qui devraient être mis en place par l'organisation pendant toutes les phases d'intégration d'un outil de gestion nouveau pour ses acteurs internes.

Cependant, l'effet de contexte organisationnel sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord est positif sur l'appropriation de ces outils par les cadres publics. Cependant, cet effet reste relativement faible en comparaison avec l'effet des facteurs cognitifs et des facteurs relevant des interventions managériales. Ainsi, ce résultat nous amène à rejeter la troisième hypothèse stipulant que l'effet de contexte organisationnel est plus important sur l'appropriation des indicateurs et des tableaux par rapport à l'effet des facteurs cognitifs et des interventions managériales.

En fait, le contexte organisationnel représentant les différentes particularités qui caractérisent l'environnement de l'implémentation des outils de gestion. En tenant compte des caractéristiques de cet environnement, et principalement des aspects sociopolitiques, l'approche institutionnalise de l'étude de phénomène de l'appropriation permet d'examiner la façon dont des acteurs rendent propre à un usage un objet informatisé, l'exploitation des fondements théoriques de cette approche permettra de mieux appréhender les facteurs relatifs au contexte organisationnel qui peuvent influencer la qualité de l'appropriation des outils de gestion informatisés objet de la présente étude. Par ailleurs, l'analyse des relations entre les différents facteurs examinés dans le cadre de la présente étude nous a permis d'obtenir les résultats suivants concernant les corrélations positives entre facteurs:

La communication interne sur l'utilisation des outils est corrélée positivement, avec l'implication des utilisateurs dans la conception des outils ( $p = 0,692$ ), avec les représentations qu'en a l'utilisateur sur les outils ( $p = 0,589$ ), et avec le contexte organisationnel favorable à l'usage de cette catégorie d'outils de gestion ( $p = 0,587$ ). La formation des utilisateurs est corrélée positivement avec les connaissances antérieures de ces utilisateurs ( $p = 0,628$ ), et avec le contenu de la documentation ( $p = 0,602$ ).

Ces corrélations positives ou interdépendances entre facteurs ont été validées par un certain nombre de théoriciens comme Ait-Taleb (2014). Ces interdépendances concernent, principalement, les connaissances antérieures et la communication, ainsi que la formation et les connaissances antérieures de l'utilisateur de l'outil de gestion informatisé. En fait, les connaissances antérieures ont une influence positive sur la communication entre les différents acteurs par rapport à un outil de gestion. Le langage et les prérequis développés par ces utilisateurs facilitent la communication entre acteurs. De même, la pratique a démontré que la formation des utilisateurs sur les outils de gestion contribue significativement au développement des connaissances des utilisateurs et in fin, de leurs capacités d'appropriation des outils en question.

Ceci dit, la problématique de la rareté des travaux de recherche portant sur le sujet de l'appropriation des outils de gestion au niveau des administrations publiques, en général, ainsi que l'absence d'études, à la fois théoriques et pratiques, portant sur cette thématique dans le contexte national, en particulier, a influencé négativement cette phase de comparaison et de discussion des résultats de notre étude. Par ailleurs, ce travail de recherche a l'avantage d'ouvrir les perspectives pour des travaux de recherche plus fondés, notamment dans le contexte des organisations publiques marocaines.

#### 4. Conclusion

La prolifération de l'intégration et de l'utilisation des indicateurs et des tableaux de bord, qui constituent les fameux outils de gestion informatisés servant à la mesure et au pilotage de la performance organisationnelle, a connu un développement notable dans les organisations publiques ces dernières années. Ce développement s'est renforcé par la mise en place de la LOLF de 2015 instaurant une nouvelle approche de gestion axée sur les résultats et la performance, ainsi que l'intégration progressive de la fonction contrôle de gestion dans les différents départements ministériels et établissements publics nationaux. Cependant, pour obtenir les résultats souhaités de l'intégration de ces outils de gestion dans le contexte spécifique et complexe des organisations publiques, il est indispensable de tenir compte des facteurs favorisant une meilleure appropriation de ces outils par les cadres publics, et de bénéficier, ainsi, des effets positifs de cette appropriation, notamment sur l'apprentissage et sur la motivation des utilisateurs.

En adoptant une approche méthodologique quantitative fondée sur la mise en place d'une enquête par questionnaire administré auprès d'un échantillon de cadres exerçant leurs fonctions au niveau des différentes administrations publiques centrales, les résultats obtenus dans le cadre de la présente étude montrent que l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics est, généralement, une appropriation relativement moyenne. Cette appropriation est influencée par des facteurs structurels étroitement liés aux aspects sociocognitifs des cadres utilisateurs, notamment les représentations qu'ont les cadres de ces outils. Toutefois, même si leur degré d'influence est relativement faible, les facteurs relevant des interventions managériales, comme la formation des utilisateurs, la communication interne sur l'utilisation, et l'implication des utilisateurs dans le processus de conception, ainsi que le contexte organisationnel favorable à l'usage à ce genre d'outils, constituent tous des facteurs qui influent positivement l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par les cadres publics dans le contexte national. Ces résultats convergent en partie avec ceux obtenus dans des contextes différents par certaines études.

Ce travail de recherche représente l'un des premiers efforts pour examiner la problématique de l'appropriation des outils de gestion informatisés au sein des administrations publiques au Maroc. Néanmoins, sa mise en œuvre a rencontré plusieurs difficultés, générant ainsi des limites empiriques et méthodologiques. Du point de vue empirique, la rareté des travaux de recherche abordant l'appropriation des outils de gestion au sein des administrations publiques, en général, et leur absence dans le contexte national, en particulier, a compliqué la comparaison et la discussion des résultats de notre étude. Alors que d'un point de vue méthodologique, la principale limitation réside dans la taille restreinte de l'échantillon de notre étude. En effet, la persistance d'une certaine culture de réticence et de méfiance chez les cadres publics à participer à des études portant sur les questions liées à leurs fonctions dans les administrations publiques nous a contraints à mener notre enquête auprès d'un échantillon restreint. Néanmoins, malgré ces limites, ce travail de recherche ouvre des perspectives de recherche étendues sur l'appropriation des outils de gestion dans le contexte des organisations marocaines, en particulier en adoptant des approches structurationnistes, sociologiques ou interactionnistes comme fondements théoriques.

**BIBLIOGRAPHIE**

- [1] Aggeri, F et Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. Centre de Gestion Scientifique (CGS), MINES Paristech NRA/SAD, UMR AGIR.
- [2] Ait-Taleb, N. (2014). Les facteurs structurels favorisant l'appropriation d'un ERP: le cas de SAP dans une industrie pétrochimique .Management Avenir, (1), pp. 192-206.
- [3] Alazard, C et Separi, S. (2010). DCG 11 Contrôle de Gestion. Manuel et applications. Dunod, 2ème Edition.
- [4] Bailleite, P., & Kimble, C. (2008). The concept of appropriation as a heuristic for conceptualising the relationship between technology, people and organisations. arXiv preprint arXiv:0804.2847.
- [5] Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. Public Administration Review 63(5), pp. 586-606.
- [6] Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S. (2008). De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats. Politiques et management public, Vol. 26/3. 2008, 113-125.
- [7] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. International journal of operations & production management. 20 (7), 754–771.
- [8] Boyne, G. A. (2010). Performance management: Does it work? In Public management and performance: Research directions, eds. Richard, M. Boyne. W. G and Gene, A. Brewer. Cambridge: Cambridge Univ. Press
- [9] Brillet 1, F., Hulin 2, A., & Martineau 3, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH: de l'adoption à l'appropriation des outils. Revue management et avenir, (7), 240-262.
- [10] Carton, S., De Vaujany, F. X., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative. Management & Avenir, 3(9), 159-179.
- [11] Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. Politiques et management public. 27 (3).
- [12] De Vaujany F, X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. Management prospective ed. Management & Avenir. Volume 3 n° 9, pp.109-126.
- [13] Dubé, G. (2013). Les facteurs d'appropriation des outils de gestion et leur influence sur les formes d'approbation, études de cas au sein d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Doctoral dissertation, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- [14] Gaillard, B. (2016). La performance de l'action publique territoriale: étude sur l'appropriation des démarches de performance au niveau local. Doctoral dissertation, Bordeaux.
- [15] Gauche, K. (2013). L'appropriation des dispositifs de pilotage: Le cas de la recherche à l'université. Doctoral dissertation, Université Montpellier 2.
- [16] Gibert, P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Les Éditions d'organisation.
- [17] Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M. H., & Bescos, P. L. (2005). Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance. 2e édition. Gualino éditeur, EJA – Paris.
- [18] Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. Cergy-Pontoise: Groupe ESSEC.
- [19] Mallet, C. (2006). Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord. Colloque "En route vers Lisbonne", 9-10 novembre, 17 p.
- [20] Martineau, R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique: une revue de littérature. Congrès des IAE, 1-12.
- [21] Martineau, R. (2009). La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital: une approche par la théorie instrumentale. Doctoral dissertation, Tours.
- [22] MASSARD N. (2007). L'appropriation du Progiciel de Gestion Intégrée : les actions de médiations menant aux pratiques attendues par l'équipe de projet. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille II.
- [23] Ministère de l'Économie et des Finances. (2015). Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels. Maroc.
- [24] Ministère de l'économie et des Finances. (2015). Guide de la performance, Maroc.
- [25] Ministère de l'Économie et des Finances. (2015). Loi organique relative à la loi de Finances : Consécration des valeurs de la transparence, Maroc.

- [26] Moisdon, J.-C., (1997). Introduction générale, ouvrage collectif sous la direction de Moisdon, J.-C., Du mode d'existence des outils de gestion, op.cit., 1997, 286 p, pp.7-44, p.7.
- [27] Moumene, J & Benhrida, M. (2017). La performance de l'Administration Publique Marocaine : Contribution du contrôle de gestion. Moroccan Journal of Business Studies, 1(1).
- [28] Najim, I. (2019). Management Public : Du contrôle des dépenses au contrôle de gestion : Processus d'implantation d'un système de contrôle de gestion applicable aux administrations publiques marocaines. Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion. Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Casablanca, Université Hassan II.
- [29] Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local: Une approche interactionniste. Comptabilité Contrôle Audit, 14(1), 49-67.
- [30] Rouchon, S. C., Perez, M., & Teyssier, C. (2006). L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers. Management Avenir, (3), 127-140.
- [31] Siegel, J. P & Summermatter, L. (2008). Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals. In European Group of Public Administration Conference (EGPA).
- [32] Tsoni, C. (2017). L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI. Systèmes d'information & management. Volume 22, pp. 9-46.
- [33] Voyer, P. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 61.
- [34] Zampiccoli, L. (2011). Le management public: approches conceptuelles et enjeux de pilotage. Gestion et Management Publics, Volume 9, 1-13.
- [35] Zouidi, L. (2013). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public: le cas du Maroc. Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal.