

Envoie-lui la balle : Une tactique, d'intelligence anti-territoriale, pour se défausser de la prise de décision

Throw Him the Ball: A tactic, of anti-territorial intelligence, to offload the decision-making

Mouad LAMRABET, (Docteur chercheur)

*Lauréat de la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Mohammedia
 Université Hassan II de Casablanca*

Takia Adrae AQODAD, (Doctorante)

*Laboratoire des Etudes et Recherches Économiques et Sociales (ERES)
 Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Meknès
 Université Moulay Ismail, Meknès*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Mohammedia Université Hassan II, Casablanca Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Meknès Université Moulay Ismail, Meknès
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LAMRABET, M., & AQODAD, T. A. (2025). Envoie-lui la balle : Une tactique, d'intelligence anti-territoriale, pour se défausser de la prise de décision. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(5), 434-453. https://doi.org/10.5281/zenodo.15281413
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/03/2025

Accepted: 10/05/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

« Envoie-lui la balle ! » : Une tactique, d'intelligence anti-territoriale, pour se défaire de la prise de décision

Résumé

À travers ce travail, nous cherchons à analyser, et donc à comprendre et disséquer, la consistance ainsi que les différents aspects du phénomène d'« envoie-lui la balle » en tant que tactique d'intelligence anti-territoriale. Pour ce faire, nous avons mobilisé une démarche abductive, nous permettant de construire un modèle théorico-analytique du phénomène d'« envoie-lui la balle », puis de le vérifier empiriquement à travers une approche quantitative descriptive, via un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 213 représentants d'acteurs territoriaux à l'échelle nationale. Les résultats de notre enquête empirique ont permis de mettre en évidence l'ancrage de ladite tactique dans le système décisionnel territorial, ainsi d'exposer ses situations d'émergence, ses facteurs sous-jacents et ses impacts néfastes sur le développement territorial.

Mots clés : Envoie-lui la balle, Tactique, Intelligence anti-territoriale.

Classification JEL: R58 – Regional Development Planning and Policy

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

Through this work, we seek to analyze—and therefore to understand and dissect—the consistency and various aspects of “Throw Him the Ball” phenomenon as a tactic of anti-territorial intelligence. To this end, we adopted an abductive approach that allowed us to construct a theorico-analytical model of “Throw Him the Ball” phenomenon and then to empirically test it through a descriptive quantitative approach, using a questionnaire administered to a national sample of 213 representatives of territorial actors. The results of our empirical investigation revealed the anchoring of this tactic within the territorial decision-making system, as well as exposed its contexts of emergence, its underlying factors, and its harmful impacts on territorial development.

Keywords: Throw Him the Ball, Tactic, Anti-Territorial Intelligence

JEL Classification: R58 – Regional Development Planning and Policy

Article Type: Empirical Research

1. Introduction

Cinq acteurs de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima se sont engagés dans un projet de marketing touristique de la région. Après 2 ans de son démarrage, le projet se trouve en difficulté d'avancement. Une succession d'interactions entre les acteurs occure.

...L'acteur A juge que c'est à l'acteur B d'intervenir, puisque ce sont principalement ses axes d'action qui ont été impactés. Ce dernier envoie la balle à l'acteur C, estimant que toute action de sa part dépend nécessairement de son intervention en amont. Ce dernier, de même, envoie la balle à l'acteur D en raison de son rôle de coordonnateur du projet, à qui incombe la mission demandée. Ce dernier, ne voulant ni endosser l'origine du problème ni désigner un acteur précis, afin d'éviter tout conflit institutionnel, envoie la balle à l'acteur E, dont le rôle est l'évaluation et la formalisation des risques affectant le projet. Ce dernier, en affirmant ne pas disposer des données nécessaires en la matière, envoie ainsi la balle à l'acteur A, qu'il juge être le premier à avoir soulevé la difficulté. Ce dernier confirme à nouveau que c'est à l'acteur B d'intervenir, puisque ce sont ses axes d'action qui ont été impactés... et ainsi de suite, dans un envoi de balle continu...

Cette scène fictive illustre une tactique qui accable la prise de décision territoriale et concourt à la régression de cette échelle. Il s'agit de la tactique d'« envoie-lui la balle », identifiée, dans le cadre de cette recherche, à la suite d'une expérience de sérendipité pratique (Ricciardi, 2005 ; McCay-Peet et Toms 2015 ; Merton 2016), survenue lors d'un moment d'observation consciente et fortuite.

Nous entendons par la tactique d'« envoie-lui la balle », dans le cadre de cette recherche : « une expression courante dans le jargon décisionnel informel des acteurs publics. Elle décrit, dans une situation de prise de décision, la tactique que déploie un acteur public territorial quand il envoie la prise de décision (désigné dans l'expression par : la balle) à un ou plusieurs autres acteurs (désigné dans l'expression par : lui), au lieu de prendre la décision lui-même ».

À travers ce travail, nous cherchons à analyser, et donc à comprendre et disséquer, la consistance ainsi que les différents aspects de cette tactique, en nous appuyant sur la problématique suivante : Comment « envoie-lui la balle » constitue-t-elle une tactique d'intelligence anti-territoriale ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique et d'explorer ladite tactique dans tous ses états, nous avons mobilisé une démarche abductive, nous permettant de construire un modèle théorico-analytique du phénomène étudié, puis de le vérifier empiriquement à travers une approche quantitative descriptive, via un questionnaire auprès d'un échantillon de 213 représentants d'acteurs territoriaux.

Organisé en quatre temps phares, cet article présente, d'abord, le cadrage théorique de la recherche, en s'appuyant sur une revue de la littérature existante, notamment les travaux de Goodwin (2001), Näsänen et Vanharanta (2016), Bolle (2017), Steffel et al. (2016), Fioretti et Lomi (2009), Aboelenien et al. (2021) et Dogan-Akkas (2021) autour de la notion du « buck passing ». Ces travaux ont nourri la réflexion théorique de cette recherche, particulièrement en ce qui concerne les causes et motivations sous-jacentes au phénomène d'« envoie-lui la balle ». Ensuite, l'article enchaîne avec le modèle théorico-analytique que nous avons construit. Ce dernier permet de formaliser les différents aspects terminologiques, définitionnels, les variantes ainsi que les causes sous-jacentes à la tactique d'« envoie-lui la balle ». Puis, l'article détaille la méthodologie adoptée, expose les résultats empiriques obtenus, puis aborde une discussion analytique critique de ces derniers.

2. Cadre théorique

2.1. Revue de littérature

Nos premiers findings de littérature nous ont permis d'identifier un abord similaire de notre phénomène « envoie-lui la balle » sous l'appellation « the buck passing » dans la littérature anglophone.

Étymologiquement, selon les dictionnaires¹², l'expression « the buck passing » est apparue aux États-Unis vers la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, dans le jeu du poker. Les joueurs utilisaient leurs couteaux de poche, dont le manche était fabriqué en corne de « buck » (mâle du cerf), comme un jeton symbolique qui se plaçait devant le donneur de cartes. Quand un joueur ne voulait pas distribuer les cartes, il passe le buck à un autre joueur pour ce faire. « Pass the buck » signifiait donc : « passer le jeton (la responsabilité) à un autre ». Aujourd'hui, le jeton prend la forme d'un bouton rond.

Dans le domaine du management, selon Goodwin (2001), le « buck passing » est un phénomène significativement présent au sein des grandes organisations, car la responsabilité y est dispersée à cause de la hiérarchie complexe à plusieurs niveaux et de la massivité des ressources humaines. D'où la difficulté d'attribuer l'erreur ou la faute à quiconque. Par conséquent, on utilise souvent le « buck passing » pour éviter la prise en charge et l'endossement de la responsabilité. Les ressources humaines se rejettent réciproquement et continuellement le « buck ».

Dans ce sens, il existe deux types de responsabilité. La responsabilité ex post, relative à la reddition des comptes après l'occurrence d'une erreur (obligation juridique), et la responsabilité ex ante, relative au devoir moral après l'occurrence d'une erreur (obligation morale). Les résultats de la recherche de Goodwin (2001) montrent que les ressources humaines ressentent une obligation morale (responsabilité ex ante) plutôt qu'une obligation juridique (responsabilité ex post) après l'occurrence d'une erreur ou d'un incident.

Afin de contourner le phénomène du « buck passing », ledit auteur identifie d'abord trois modèles structurant la responsabilité organisationnelle :

- (1) le modèle du sommet, qui permet de consolider la responsabilité au niveau managérial. Ce qui permet de garantir que la responsabilité est précisément assumée, mais risque d'engendrer une irresponsabilité collective opérationnelle ;
- (2) Le modèle collectif, qui permet le partage équitable de la responsabilité au sein de l'organisation (inspiré du modèle des coopératives), mais qui risque de pénaliser injustement les ressources humaines moins impliquées dans la prise de décision ;
- (3) le modèle proportionnel, le plus juste selon Goodwin (2001), supposant que chaque individu assume une responsabilité proportionnelle à son niveau de contrôle et de décision. Cependant, ce modèle implique une évaluation rigoureuse des contributions individuelles, d'où la difficulté de son application.

En dernier ressort, il est recommandé, pour resserrer le « buck passing », de développer la culture de la responsabilité au sein de l'organisation pour éviter l'opacité de la prise de décision, de renforcer le cadre éthique et les codes de conduites des ressources humaines, de les former (managers et cadres) sur la prise de responsabilité et de décision, tout en évitant la rigidité hiérarchique élevée, source dudit phénomène.

Näsänen et Vanharanta (2016), en étudiant le « buck passing », dans le cadre des groupes de gestion de projets, montrent que ces milieux peuvent souffrir de l'émergence de contextes opérationnels discursifs, légitimant le « buck passing » aux managers et à la direction générale de l'organisation. Cela se produit lorsque le groupe de gestion de projet se distancie de l'organisation mère, car il considère qu'il est porteur d'un changement orienté vers l'avenir,

¹ <https://www.dictionary.com/browse/pass%20the%20buck> consulté le 03/12/2024

² <https://www.phrases.org.uk/meanings/pass-the-buck.html> consulté le 03/12/2024

tandis que les managers et la direction sont perçus comme bloqués dans le passé. Par conséquent, le groupe de gestion de projet se détache de plus en plus de la responsabilité de gestion opérationnelle et se positionne en tant que simple facilitateur, au lieu de décideur. En corollaire, il estime que les décisions incombent aux managers et à la direction, crée une réalité sociale endogène de pratiques discursives, accusant la direction d'un véritable manque de leadership et passe le « buck » du pilotage du changement aux managers.

Afin de remédier à cela, Näsänen et Vanharanta (2016) recommandent d'hétérogénéiser les groupes de gestion de projets pour éviter la polarisation, d'établir un cadre clair et rigoureux des responsabilités de chacun, et de veiller aux stratégies discursives (notamment les discours négatifs).

Pour Bolle (2017), le « buck passing » est un phénomène comportemental influencé par les considérations stratégiques et les préférences sociales des individus. Ses résultats empiriques montrent que, dans une situation d'implication collective dans la prise de décision, où le choix oscille entre la possibilité d'assumer individuellement le coût d'une décision bénéfique à tous et la possibilité de passer ce rôle aux autres, les gens ont tendance à « passer le buck » plutôt que de prendre une décision bénéfique à tout le monde. Ceci est dû aux limites cognitives de l'individu opérant dans une complexité sociale (problématique de visibilité).

Cependant, lorsqu'un individu est « désigné » en tant que responsable, cette désignation lui confère une légitimité décisionnelle et, par conséquent, il a tendance à prendre des décisions sans pour autant s'inquiéter des conséquences négatives probables. Bolle (2017) préconise alors, comme solution au « buck passing », l'attribution claire des responsabilités afin de limiter son renvoi entre les décideurs impliqués.

Sur la base de leurs études empiriques, Steffel et al. (2016) précisent que le « buck passing » est un phénomène d'ordre psycho-social. L'individu opte pour le passage de la prise de décision aux autres lorsque celle-ci ne le concerne pas, surtout lorsqu'il y a un risque de générer des résultats négatifs à la suite de la décision. Ainsi, cela n'est plus dû à un défaut d'expertise ou de compétence de l'individu, mais plutôt à une volonté d'éviter de se blâmer ou de se responsabiliser lorsque l'issue est défavorable. Il est donc préférable, de « passer le buck » à autrui, même s'il est moins compétent ou expérimenté pour le faire. Le déchargement du blâme et de la responsabilité est le mécanisme qui explique le « buck passing », selon Steffel et al. (2016).

En revisitant le Garbage Can Model (GCM) de Cohen et al. (1972), qui étudie la prise de décision dans les organisations anarchiques et hiérarchiques, Fioretti et Lomi (2009) introduisent le « buck passing » comme mécanisme explicatif de l'évitement de la prise de décisions difficiles en les transférant à d'autres, en plus du mécanisme du « postponement », qui explique le report de la prise des décisions difficiles à une autre occasion.

Les résultats desdits chercheurs montrent, premièrement, que la majorité des décisions prises au sein des organisations anarchiques ne sont que des « rituels de légitimation et de démonstration » et ne résolvent réellement aucun problème. Par contre, au sein des organisations hiérarchiques, les décisions les plus importantes et impactantes ne voient pas le jour, car le top management ou les décideurs de haut niveau évitent d'aborder les problèmes complexes de leurs organisations. Au contraire, ils les délèguent aux niveaux inférieurs pour résolution.

Dans ce contexte, la prise de décision est influencée par la pénurie de perception de la responsabilité, où ce sont les individus ayant une faible perception de celle-ci qui adoptent le passage ou le report décisionnel. Ainsi, la désignation d'individus en charge de la décision encourage les autres à une délégation systématique des décisions difficiles. D'après Fioretti et Lomi (2009), la bureaucratie et les réticences décisionnelles de l'administration publique et des instances politiques peuvent s'expliquer par le « buck passing » et le « postponement ».

Cependant, le « buck passing » n'est plus cantonné au giron de l'entreprise ou de l'administration publique, mais il se joue aussi dans un cadre plus large, entre les grands agents économiques et politiques. Aboelenien et al. (2021) étudient ledit phénomène durant la période de la crise sanitaire mondiale de la Covid-19. Selon ces chercheurs, trois acteurs étaient impliqués dans la gestion de ladite crise via le « buck passing », à savoir : les gouvernements, les entreprises, et les consommateurs ou individus.

Au début, les gouvernements et les entreprises transfèrent la responsabilité de la gestion de la crise au niveau supranational (instances des organisations internationales), car ils jugeaient que la pandémie était d'ordre mondial. Avec l'intensification de la situation, ces acteurs commencent à déployer leurs propres mesures et stratégies, car la crise est dorénavant jugée nationale et territoriale.

Par la suite, les gouvernements et les acteurs privés passent le « buck » aux individus, car la gestion de la crise est désormais considérée comme dépendante du respect des mesures sanitaires préventives. Ce transfert de responsabilité permet aux gouvernements et aux entreprises d'économiser les coûts et de faire peser la responsabilité sur les individus (glissement stratégique du fardeau décisionnel). D'après Aboelenien et al. (2021), ce mode de « buck passing » soulève une question éthique, surtout en période critique, et implique la nécessité de coordination et de concertation entre les acteurs concernés.

De même, Dogan-Akkas (2021) aborde le phénomène du « buck passing » dans le contexte de la géopolitique et des relations internationales, en analysant la transformation de la politique étrangère des Émirats arabes unis (EAU) dans le cadre du conflit au Yémen, d'une politique de « bandwagoning » (alignement avec l'Arabie saoudite, acteur dominant) à une politique de « buck passing » vers d'autres acteurs.

Ce changement de politique était motivé, selon Dogan-Akkas (2021), par deux facteurs : la priorisation des intérêts économiques sur les engagements militaires, et la consolidation du pouvoir interne aux EAU. Le « buck passing » des EAU s'est formalisé progressivement dès 2017, avec le transfert de l'intervention militaire à l'Arabie saoudite et au Qatar, et officiellement en 2019, avec le retrait militaire définitif du Yémen.

2.2. Modélisation théorico-analytique

2.2.1. Terminologie, définition et variantes

Comme cela sera détaillé dans la partie méthodologique de cette recherche, nous avons construit abductivement notre objet de recherche, à partir d'une expérience de sérendipité pratique, survenue lors d'un moment d'observation consciente et hasardeuse du phénomène d'« envoie-lui la balle » comme une tactique d'intelligence anti-territoriale.

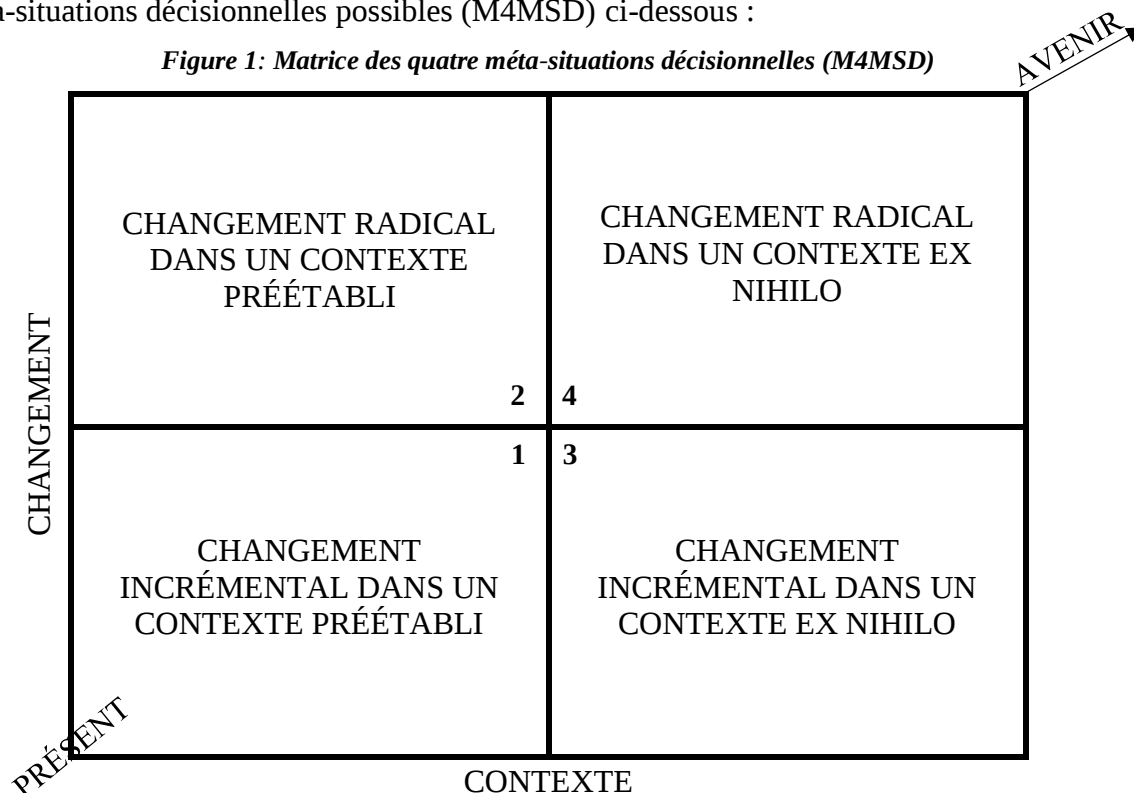
D'un point de vue terminologique, nous avons adopté l'expression réelle, couramment utilisée dans le jargon décisionnel informel des acteurs publics, et souvent formalisée, en darija, sous la forme : « - رميلو الكرة - 'remi-lou l-kora' », qui signifie littéralement « envoie-lui la balle ». Cette expression présente une similitude avec la locution verbale francophone « se renvoyer la balle », qui signifie désigner l'autre comme responsable et lui rejeter la responsabilité, dans un jeu d'envoi multiple entre plusieurs concernés.

Il est à signaler que nous n'avons pas trouvé de recherches francophones sur notre phénomène³. Cependant, pour les besoins linguistiques de cette recherche, rédigée en langue française, nous avons traduit, l'expression « - رميلو الكرة - 'remi-lou l-kora' » par « envoie-lui la balle », expression jugée la plus appropriée.

Ainsi, notre modélisation théorique dudit phénomène repose largement sur son ancrage pratique, ainsi que sur nos recherches dans le domaine de l'intelligence territoriale, sans pour

³ En effet, toutes les recherches scientifiques dont notre revue de littérature s'est basée sont anglophones.

autant nier la contribution de la notion de « buck passing » à la présente recherche, et ce au niveau de l'enrichissement des causes et des motivations sous-jacentes au phénomène étudié. Précisément, nous définissons « envoie-lui la balle », dans le cadre de la présente recherche, comme : « une expression courante dans le jargon décisionnel informel des acteurs publics. Elle décrit, dans une situation de prise de décision, la tactique que déploie un acteur public territorial⁴ quand il envoie la prise de décision (désigné dans l'expression par : la balle) à un ou plusieurs autres acteurs (désigné dans l'expression par : lui), au lieu de prendre la décision lui-même ». D'abord, nous considérons que tout décideur, y compris les décideurs publics territoriaux, est confronté à quatre méta-situations décisionnelles, en fonction de la nature du changement et du contexte de la décision à entreprendre. Dans ce sens, nous avons développé la matrice des quatre méta-situations décisionnelles possibles (M4MSD) ci-dessous :



Source : Les auteurs

- (1) Une situation de changement incrémental dans un contexte préétabli désigne que l'acteur envisage de prendre une décision qui va engendrer un changement d'amélioration (création de valeur incrémentale), et ce dans un contexte déjà existant (projet d'actions en cours représentant une accumulation de valeurs). Par exemple : Décider de créer une offre de service ordinaire supplémentaire dans le cadre de son projet d'actions ordinaire. (Amélioration de l'existant).
- (2) Une situation de changement radical dans un contexte préétabli désigne que l'acteur envisage de prendre une décision qui va engendrer un changement de rupture, créateur de valeur sans précédent, tout en restant dans un contexte déjà existant. Par exemple : Décider de créer une offre de service nouvelle dans le cadre de son projet d'actions ordinaire. (Transformation de l'existant).
- (3) Une situation de changement incrémental dans un contexte ex nihilo désigne que l'acteur envisage de prendre une décision qui va engendrer un changement d'amélioration, et ce, dans un contexte entièrement nouveau. Par exemple : Décider de créer une offre de service ordinaire supplémentaire dans le cadre d'un projet d'actions nouveau. (Initiative).

⁴ Désigné simplement dans cette recherche par l'acteur territorial.

- (4) Une situation de changement radical dans un contexte ex nihilo désigne que l'acteur envisage de prendre une décision qui va engendrer un changement de rupture, créateur à la fois de valeur et de contexte sans précédent. Par exemple : Décider de créer une offre de service nouvelle dans le cadre d'un projet d'actions nouveau. (Innovation).

En corollaire, nous considérons que ces quatre méta-situations décisionnelles constituent le cadre systématique de la tactique de « renvoie lui la balle ». Autrement dit, l'acteur territorial déploie en somme quatre variantes de ladite tactique :

La 1^{ère} variante⁵ : l'acteur territorial déploie une tactique d'« envoie lui la balle » quand il est contraint de prendre une décision porteuse d'un changement incrémental inscrit dans un contexte préétabli (amélioration de l'existant). Par exemple : Cinq acteurs de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima se sont engagés dans un projet de marketing touristique de la région : Acteur A, Acteur B, Acteur C, Acteur D et Acteur E. Il s'agit d'un projet multi-intervenants formalisé via une convention entre lesdits acteurs et qui s'étale sur une période de 5 ans avec une enveloppe budgétaire de 17,6 millions MAD. Après 2 ans de son démarrage, le projet se trouve en difficulté d'avancement. Une succession d'interactions entre les acteurs occure. L'acteur A juge que c'est à l'acteur B d'intervenir, puisque ce sont principalement ses axes d'action qui ont été impactés. Ce dernier envoie la balle à l'acteur C, estimant que toute action de sa part dépend nécessairement de son intervention en amont. Ce dernier, de même, envoie la balle à l'acteur D en raison de son rôle de coordonnateur du projet, à qui incombe la mission demandée. Ce dernier, ne voulant ni endosser l'origine du problème ni désigner un acteur précis, afin d'éviter tout conflit institutionnel, envoie la balle à l'acteur E, dont le rôle est l'évaluation et la formalisation des risques affectant le projet. Ce dernier, en affirmant ne pas disposer des données nécessaires en la matière, envoie ainsi la balle à l'acteur A, qu'il juge être le premier à avoir soulevé la difficulté. Ce dernier confirme à nouveau que c'est à l'acteur B d'intervenir, puisque ce sont ses axes d'action qui ont été impactés... et ainsi de suite, dans un envoi de balle continu.

La 2^{ème} variante : l'acteur territorial déploie une tactique d'« envoie lui la balle » quand il est contraint de prendre une décision porteuse d'un changement radical dans un contexte préétabli (transformation de l'existant). Par exemple : Parmi les recommandations principales d'un événement régional de haut niveau réunissant tous les acteurs territoriaux de la région Beni Mellal-Khénifra, il est ressorti la nécessité de digitaliser l'action publique pour un service public plus modernisé et adapté aux besoins des populations locales. Suite à cet événement, une note de recommandations en ce sens a été communiquée aux différents acteurs afin de déployer de la digitalisation dans leurs actions courantes. Cependant, l'acteur F estime que la digitalisation est nécessairement technique, alors que son intervention relève du domaine social. Par conséquent, il envoie la balle aux acteurs spécialisés. Pour l'acteur G, la digitalisation est utile pour des actions plus performantes, mais elle nécessite des fonds importants. Il considère donc que ce n'est pas à lui de développer une initiative digitale territoriale. Quant à l'acteur H, pour lui, la digitalisation rime avec compétences distinguées. Or, ses ressources humaines actuelles ne lui permettent pas d'intégrer une telle approche. Il envoie alors la balle aux grandes organisations publiques territoriales, etc.

La 3^{ème} variante : l'acteur territorial déploie une tactique d'« envoie lui la balle » quand il est contraint de prendre une décision porteuse d'un changement incrémental dans un contexte ex nihilo (initiative). Par exemple : Le transport urbain interville, secteur des grands taxis, se dégrade de plus en plus et devient dans un état critique pour les populations, qui se sentent opprimées et souffrent d'énormes difficultés de mobilité. Le problème a émergé suite à un conflit entre les chauffeurs des deux villes concernées. Des tensions entre ces derniers conduisent à un blocage chronique du trafic interville (très longues files d'attente...). Le sujet

⁵ Les exemples de l'ensemble des variantes sont fictifs pour besoin d'illustration.

devient polémique sur les réseaux sociaux, dans la presse, etc. L'acteur territorial I, concerné par la problématique de la mobilité territoriale et disposant de ressources variées à mobiliser dans des projets de développement, s'informant de la situation, choisit la passivité face à cette problématique et envoie la balle aux autres acteurs pour intervenir et initier un projet de remise en état de ladite situation.

La 4^{ème} variante : l'acteur territorial déploie une tactique d'« envoi lui la balle » quand il est contraint de prendre une décision porteuse d'un changement radical dans un contexte ex nihilo (Innovation). Par exemple : Lors d'un événement sur la problématique de l'employabilité de la jeunesse, l'acteur universitaire U entretient une discussion avec un partenaire étranger Z. Ce dernier exprime à son homologue sa volonté de développer un projet innovant commun qui encourage l'amélioration de l'employabilité des jeunes des deux pays. L'acteur universitaire U, conscient de l'opportunité offerte, juge que la problématique de l'employabilité concerne d'autres acteurs territoriaux. De la sorte, il courtise la proposition de son homologue sans feedback favorable.

2.2.2. Facteurs sous-jacents et impacts

Pourquoi le décideur territorial déploie-t-il la tactique d'« envoi lui la balle » ? Nous considérons qu'il existe sept facteurs essentiels sous-jacents audit phénomène. Chaque facteur englobe une multitude de causes et/ou de motivations. Nous avons ordonné subjectivement lesdits facteurs selon leur degré d'importance comme suit :

-Le facteur juridico-administratif : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle afin d'éviter, le cas échéant, l'évaluation et la reddition des comptes qui suivraient sa décision (risque de sanctions et de conséquences négatives, etc).

-Le facteur opérationnel : le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car : il croit que la prise de décision va lui endosser de nouveaux rôles et de nouvelles obligations d'action (une charge de travail de plus), d'où sa préférence de maintenir le statu quo ; il croit à la priorité de son propre intérêt sur l'intérêt général territorial et il croit être solitaire après la prise de décision (méfiance horizontale et verticale).

-Le facteur psycho-moral : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car il a une grande aversion pour la prise de décision et il a peur d'endosser une expérience d'échec (blâmes, etc).

-Le facteur organisationnel : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car il résiste à la réorganisation interne (impact organisationnel interne).

-Le facteur compétentiel : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car il préfère rester absolument dans ses domaines d'action classiques (attributions figées) sans s'impliquer dans d'autres domaines d'actions partagés ou hybrides.

-Le facteur hiérarchique : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car il ne veut pas engager sa hiérarchie centrale (divergence de visions, dépendance décisionnelle, etc).

-Le facteur environnemental : Le décideur s'accroche à l'envoi de la balle, car il se contente du climat territorial dominant et de ses rapports de forces actuels (maintien du positionnement actuel, évitement de conflit, de l'incertitude, etc).

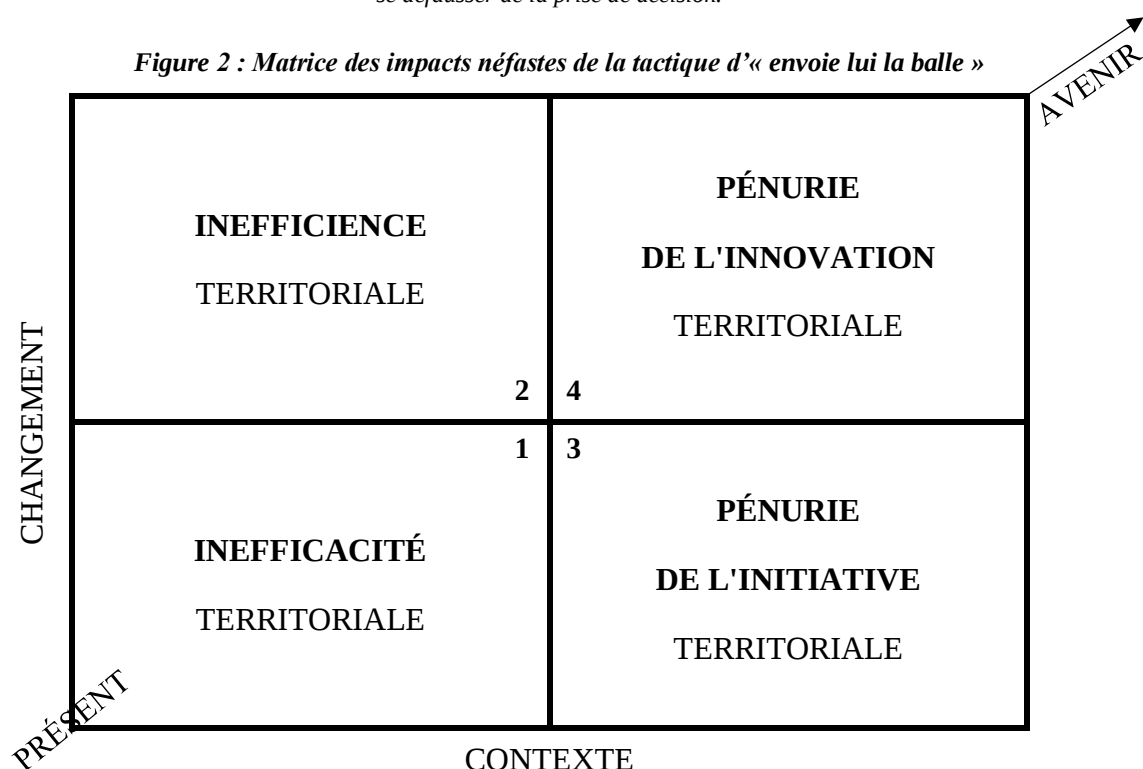
En dernier ressort, chaque variante de ladite tactique correspond à un impact néfaste spécifique :

-La 1^{ère} variante génère l'inefficacité territoriale.

-La 2^{ème} variante génère l'inefficience territoriale.

-La 3^{ème} variante génère la pénurie de l'initiative territoriale.

-La 4^{ème} variante génère la pénurie de l'innovation territoriale.



Source : Les auteurs

3. Méthodologie de recherche

D'un point de vue épistémologique, nous considérons que nos recherches sur l'intelligence anti-territoriale s'inscrivent dans le paradigme constructiviste. D'un point de vue méthodologique, la présente recherche est le fruit d'une démarche abductive. En tant que chercheurs-praticiens, nous avons construit notre objet de recherche à partir d'une expérience de sérendipité pratique (Ricciardi, 2005 ; McCay-Peet et Toms 2015 ; Merton 2016), survenue lors d'un moment d'observation consciente et hasardeuse du phénomène d'« envoie-lui la balle » comme une tactique d'intelligence anti-territoriale. À partir de cette expérience, nous avons progressivement formalisé une idée de recherche, puis une problématique de recherche. Nous avons ensuite élaboré un modèle théorico-analytique dudit phénomène. Comme signalé, notre modélisation s'est inspiré partiellement de la notion du « buck passing » au niveau de l'enrichissement des causes et motivations associées au phénomène étudié. Le reste de notre modélisation nous est entièrement (et abductivement) original.

Afin de mettre à l'épreuve notre modèle théorico-analytique, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'enquête quantitative, permettant de tester empiriquement ce modèle (analyse descriptive). Théoriquement, notre population d'étude directe est constituée des top managers territoriaux (directeurs et responsables à la tête d'une institution territoriale, quelle que soit son échelle : provinciale, régionale, etc.). Toutefois, une enquête directe auprès de cette population aurait pu s'avérer inefficace, en raison du risque de la dissonance cognitive, susceptible de biaiser nos résultats. Dans ce contexte, nous avons opté pour une approche par proxy (Lopez et al, 2023), consistant à cibler la population indirectement impliquée dans la prise de décision territoriale, à savoir : les middle managers territoriaux (chefs de service, chefs de division, chefs de pôle, etc.) ainsi que les cadres territoriaux. Bien que l'approche ait été orientée de la sorte, nous avons adressé notre questionnaire auprès de quelques top managers territoriaux, ayant accepté d'y participer de manière objective et bienveillante.

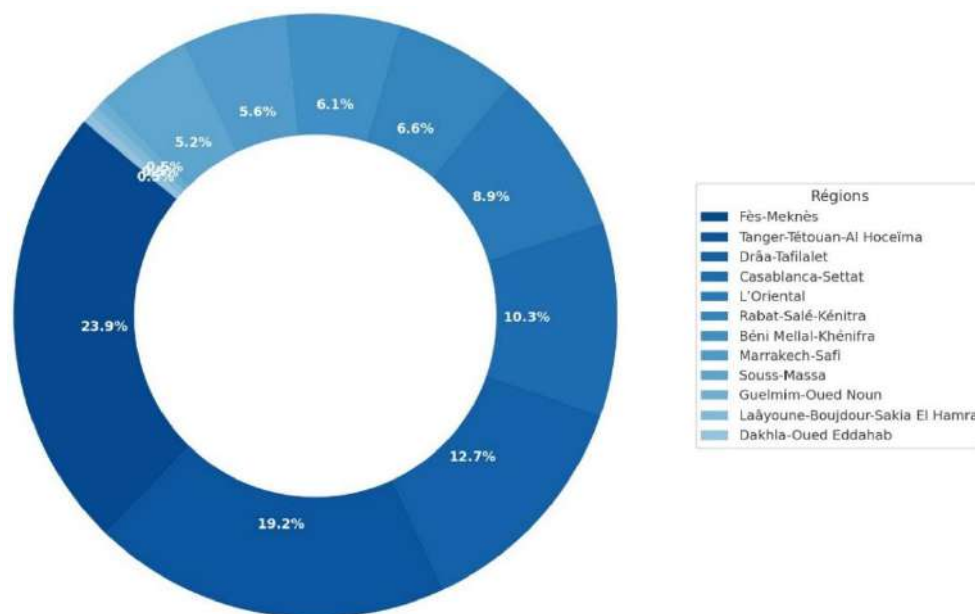
Nous nous sommes basés sur notre réseau (effet boule de neige) pour mener cette enquête (*I know a guy who knows a guy method*). Nous avons lancé notre questionnaire au niveau national et auprès de toutes les régions marocaines, et ce via son administration via google forms. Nous avons opté pour un échantillon ouvert, indéterminé au départ, pour collecter nos données

empiriques. À la fin de notre collecte, l'échantillon a atteint 213 participants territoriaux, majoritairement des middles managers et des cadres.

4. Résultats

Notre échantillon ouvert nous a permis de collecter des données provenant de toutes les régions du Maroc, sans exception. La répartition régionale des réponses collectées est respectivement de : 23,9 % pour la région de Fès-Meknès, 19,2 % pour Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, 12,7 % pour Drâa-Tafilalet, 10,3 % pour Casablanca-Settat, 8,9 % pour l'Oriental, 6,6 % pour Rabat-Salé-Kénitra, 6,1 % pour Béni Mellal-Khénifra, 5,6 % pour Marrakech-Safi, 5,2 % pour Souss-Massa, et 0,5 % pour chacune des régions de Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra, et Dakhla-Oued Eddahab.

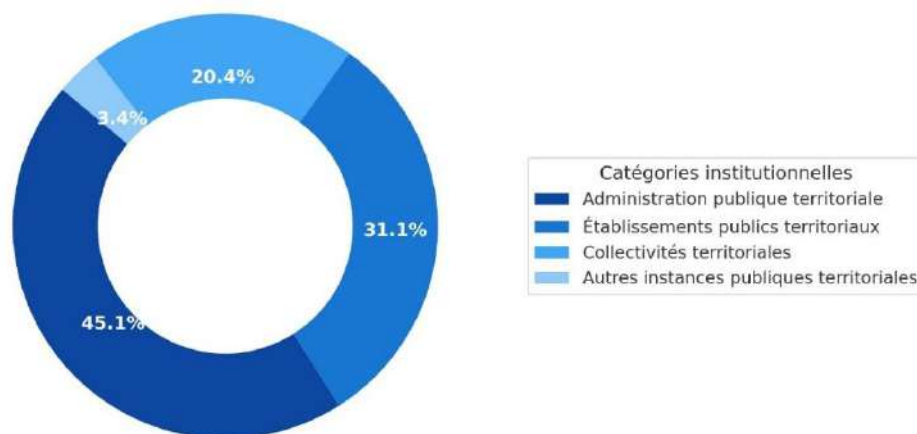
Graphique 1 : Répartition régionale des données



Source : Les auteurs

Ainsi, 45,1 % de la population étudiée relève des ressources humaines de l'administration publique à l'échelle territoriale, 31,1 % des établissements publics territoriaux, 20,4 % des collectivités territoriales et 3,4 % d'autres instances publiques territoriales.

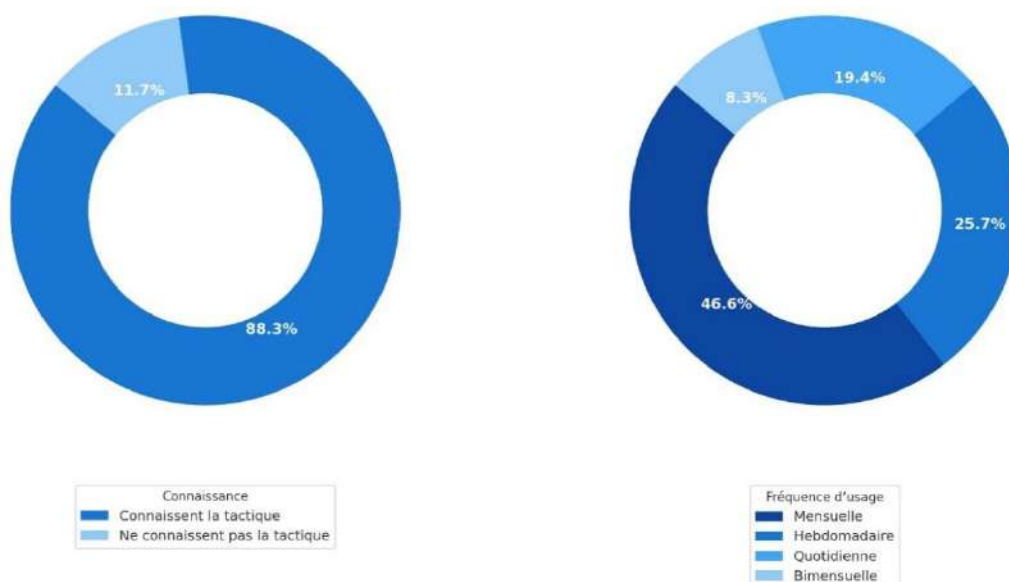
Graphique 2 : Répartition institutionnelle des données



Source : les auteurs

Cependant, 88,3 % des répondants affirment connaître la tactique d'« envoie-lui la balle », une pratique qu'ils reconnaissent comme couramment utilisée au sein de leurs organisations. En revanche, 11,7 % déclarent ne pas en avoir connaissance. Parmi ceux qui la connaissent, 46,6 % déclarent la constater de manière mensuelle, 25,7 % de manière hebdomadaire, 19,4 % manière quotidienne et 8,3 % de manière bimensuelle.

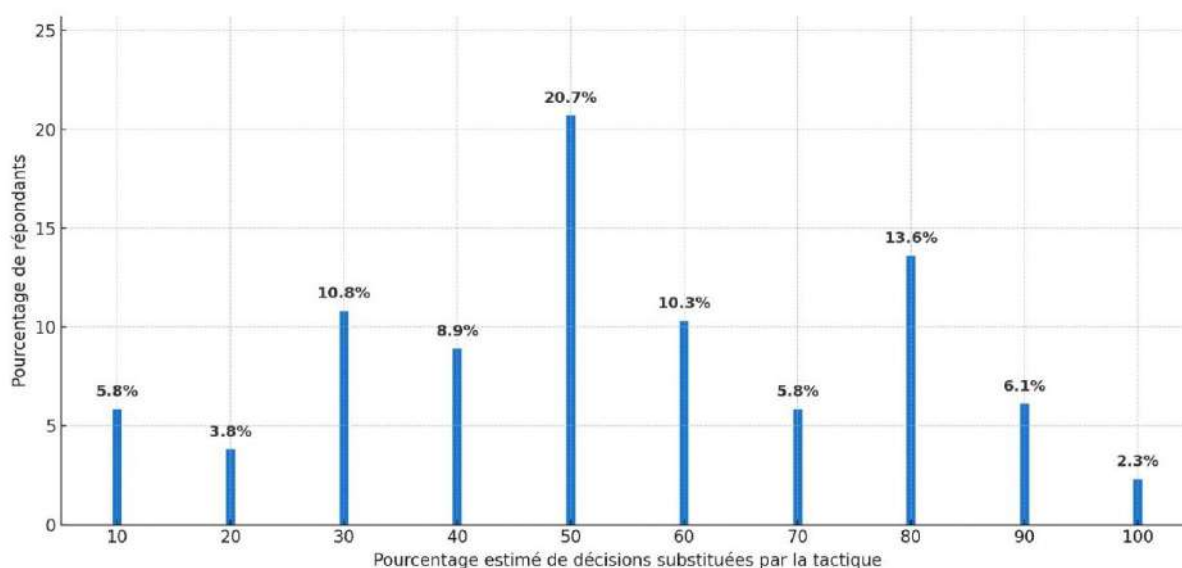
Graphique 3 : Connaissance et fréquence de la tactique



Source : les auteurs

Néanmoins, 20,7 % des répondants considèrent que 50 % des situations de prise de décision, dans leurs organisations respectives, sont détournées vers la tactique d'« envoie-lui la balle ». 13,6% des répondants considèrent que ladite tactique concerne 80% des situations de prise de décision. 11,7% des répondants considèrent que à la fois 70% et 10% des situations de prise de décision, sont remplacées par la tactique. Par ailleurs, 10,8 % des répondants associent la tactique à 30 % des décisions, 10,3 % à 60 %, 8,9 % à 40 %, 6,1 % à 90 %, 3,8 % à 20 %, et 2,3 % à 100 %.

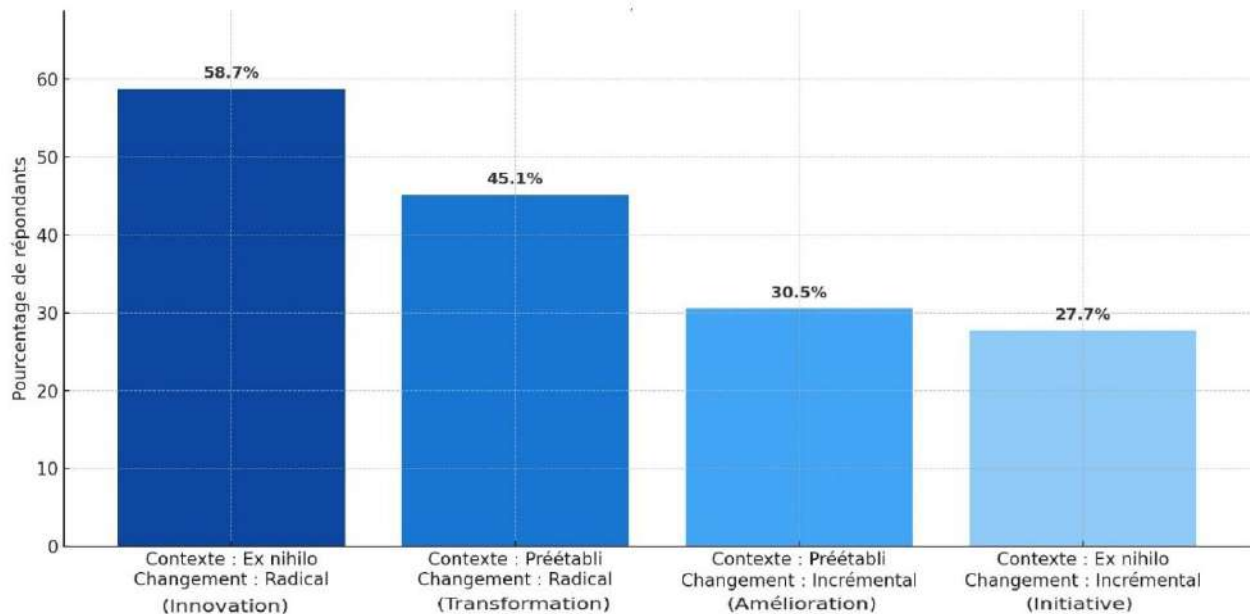
Graphique 4 : Pourcentage des décisions substituées par la tactique



Source : les auteurs

Ainsi, 58,7 % des répondants estiment que le décideur territorial déploie la tactique d'« envoie-lui la balle » lorsqu'il est contraint de prendre une décision porteuse d'un changement radical dans un contexte ex nihilo (innovation). Par ailleurs, 45,1 % indiquent qu'il y recourt face à un changement radical dans un contexte préétabli (transformation de l'existant), 30,5 % lorsqu'il s'agit d'un changement incrémental inscrit dans un contexte préétabli (amélioration de l'existant), et 27,7 % lorsqu'il est confronté à un changement incrémental dans un contexte ex nihilo (initiative).

Graphique 5 : Méta-situations de la tactique



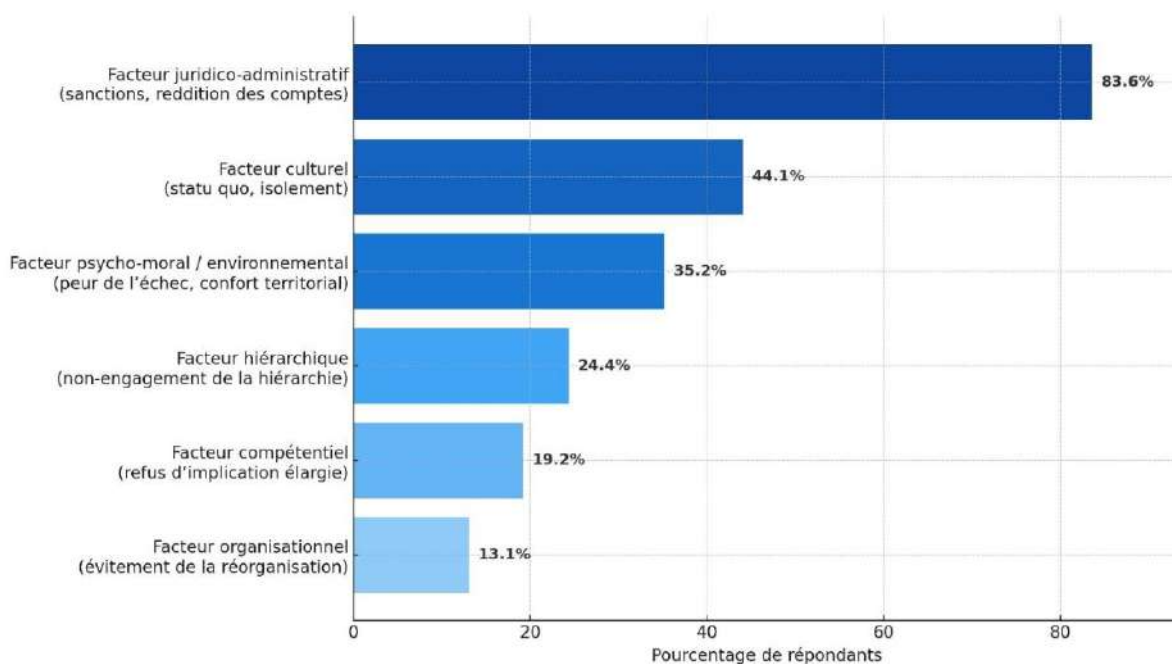
Source : les auteurs

Cependant, 83,6% des répondants considèrent que le décideur territorial décideur « envoie la balle » à fin d'éviter, le cas échéant, l'évaluation et la reddition des comptes qui suivraient sa décision (risque de sanctions et de conséquences négatives, etc.) (facteur juridico-administratif). Pour 44,1%, cela est dû à sa croyance que la prise de décision va lui endosser de nouveaux rôles et de nouvelles obligations d'action (une charge de travail de plus), d'où sa préférence de maintenir le statu quo, estimant que son intérêt personnel prime sur l'intérêt général territorial et croyant être solitaire après la prise de décision (méfiance horizontale et verticale) (facteur culturel).

Pour 35,2%, c'est, d'une part, en raison d'une grande aversion pour la prise de décision et de la peur d'endosser une expérience d'échec (blâmes, etc) (facteur psycho-moral), et d'autre part, car le décideur se contente du climat territorial dominant et de ses rapports de forces actuels (maintien du positionnement actuel, évitement de conflit, de l'incertitude, etc) (facteur environnemental). Pour 24,4%, le décideur déploie la tactique d'« envoie-lui la balle » parce qu'il ne veut pas engager sa hiérarchie centrale (divergence de visions, dépendance décisionnelle, etc) (facteur hiérarchique).

Pour 19,2% c'est parce qu'il préfère rester absolument dans ses domaines d'action classiques (attributions figées) sans s'impliquer dans d'autres domaines partagés ou hybrides (facteur compétentiel) et pour 13,1%, c'est parce qu'il résiste à la réorganisation interne (impact organisationnel interne) (facteur organisationnel).

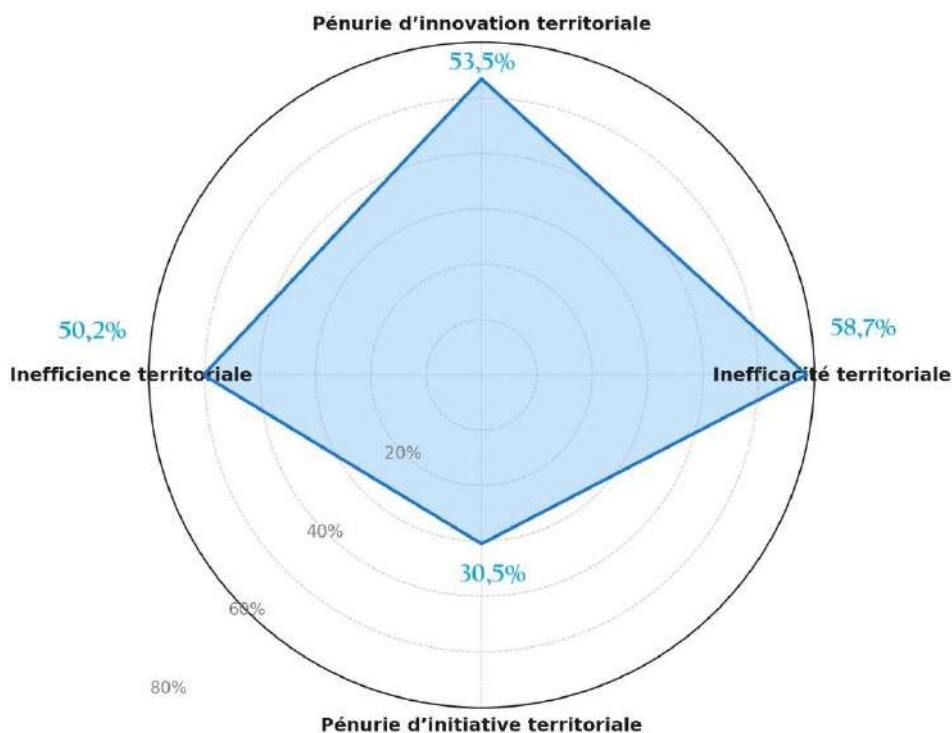
Graphique 6 : Causes et motivations de la tactique



Source : les auteurs

En dernier ressort, 58,7 % des répondants considèrent que la tactique d'« envoi-lui la balle » génère de l'inefficacité territoriale, 53,5 % affirment qu'elle génère la pénurie de l'innovation territoriale, 50,2 % considèrent qu'elle génère de l'inefficience territoriale, et 30,5 % estiment qu'elle génère la pénurie de l'initiative territoriale (validation de la Matrice des impacts néfastes de la tactique).

Graphique 7 : Impacts néfastes de la tactique



Source : les auteurs

5. Discussion

L'enquête empirique a permis de corroborer notre modèle théorico-analytique de la tactique d'« envoie-lui la balle ». Nous avons obtenu une reconnaissance très élevée de 88,3% de l'existence de ce phénomène au niveau territorial, et ce auprès de toutes les organisations publiques : Administrations publiques territoriales, établissements publics, collectivités territoriales et autres instances publiques territoriales (services déconcentrés des départements ministériels, agences sous tutelle et autonomes, offices, instituts, établissements, organismes de formation, conseils de région, de provinces...). Ainsi, le décideur territorial s'est habitué au déploiement quotidien et opérationnel de la tactique, comme en témoignent les taux de 19,4 % pour la fréquence quotidienne et de 25,7 % pour la fréquence hebdomadaire. Toutefois, le taux élevé de la fréquence mensuelle, qui s'élève à 46,6 %, indique que le décideur recourt beaucoup plus à ladite tactique aux moments des décisions stratégiques. En dernier ressort, la tactique pénètre fortement le système décisionnel territorial, en impactant entre 40 à 60 % des décisions à entreprendre, selon 39,9 % de la population étudiée.

Cependant, nos résultats révèlent que le décideur territorial a une aversion accentuée à l'égard de l'innovation territoriale, ce qui explique l'évolution inversement proportionnelle entre celle-ci et le recours à la tactique d'« envoie-lui la balle ». Plus la décision implique un changement radical et créateur de valeur nouvelle, plus le décideur la remplace par ladite tactique. Les résultats, visualisé dans le graphique susmentionné en témoignent ce phénomène : 58,7 % des réponses confirment l'émergence de la tactique dans les situations impliquant l'innovation, tandis que ce pourcentage diminue jusqu'à 27,7 % lorsqu'aucune innovation n'est requise et qu'une simple prise d'initiative est sollicitée.

En creusant sur les facteurs sous-jacents audit phénomène (causes et de motivations), les résultats montrent que le facteur fondamental stimulant l'émergence de la tactique d'« envoie lui la balle » est celui juridico-administratif, qui se renvoie, selon 83,6% des répondants à des craintes liées à l'évaluation et la reddition des comptes (crainte de la rigidité et des repréailles administratives, du zéro tolérance, etc). Ceci confirme notre postulat de départ. Nous avons placé ce facteur à la tête des autres facteurs, car, comme l'ont confirmé ces résultats, la perception du mode de gouvernance territoriale exerce en premier lieu un impact majeur sur la prise de décision territoriale. D'où l'individualité dominante de ce facteur. Autrement dit, la tactique d'« envoie-lui la balle » sert comme un outil protectionniste individuel du décideur lui-même, beaucoup plus qu'un outil servant l'organisation. (L'individualité de l'impact de la prise de décision selon l'optique juridico-administrative).

S'agissant du deuxième facteur, pour 44,1 % des répondants, il s'agit du facteur opérationnel, dans la mesure où le décideur territorial traduit la prise de décision par l'endossement de nouveaux rôles et de nouvelles obligations d'action (charge de travail supplémentaire). D'où le maintien du statu quo, même si cela se fait au détriment de l'intérêt général territorial. Autrement dit, une liaison prise de décision = prise en charge opérationnelle supplémentaire. Ainsi, le décideur accorde une grande importance au calcul décisionnel en fonction des moyens disponibles, car il croit en l'internalisation sûre de l'impact (impact interne et externe).

Le troisième facteur le plus influant sur la mise en œuvre de ladite tactique, selon 35,2% de la population étudiée, est à la fois d'ordre psycho-moral et environnemental. D'une part, en raison d'une grande aversion pour la prise de décision et de la peur d'endosser une expérience d'échec (blâmes, etc). Ce qui peut être expliqué par l'impact significatif des croyances de la culpabilité, de la répression, liées possiblement aux expériences ou aux vécus négatifs, etc. Et d'autre part, en raison de l'attachement du décideur au climat territorial dominant et aux rapports de force actuels. Cela peut s'expliquer par la nature systémique de la décision territoriale (le décideur opère dans un environnement systémique et interactif avec d'autres acteurs). Le décideur préfère alors subir le climat territorial en place, et ainsi maintenir son positionnement actuel,

plutôt que de prendre des décisions susceptibles de l'exposer à des conflits, à de l'incertitude, etc.

En outre, pour 24,4% de la population étudiée, le facteur hiérarchique joue lui aussi un rôle significatif dans la propagation de la tactique d'« envoie-lui la balle », car, le décideur à l'échelle territoriale ne veut pas engager sa hiérarchie centrale, pour des raisons de divergence de visions, de dépendance décisionnelle, etc. Ceci met en exergue l'impact du lien Centre-Territoire sur la prise de décision à l'échelle territoriale. En dernier ressort, le respect strict de ses domaines d'action classiques (attributions figées), sans implication dans d'autres domaines partagés ou hybrides, exerce un impact sur le déploiement de ladite tactique selon 19,2 % de la population étudiée, ainsi que l'évitement d'une réorganisation interne probable qui est un facteur significatif pour 13,1 %.

En somme, la tactique d'« envoie-lui la balle » génère quatre effets néfastes, classés selon l'ordre des résultats obtenus - 58,7 %, 53,5 %, 50,2 % et 30,5 % - comme suit : l'inefficacité territoriale, la pénurie de l'innovation territoriale, l'inefficience territoriale et la pénurie de l'initiative territoriale. (Matrice des impacts néfastes de la tactique). Ces résultats corroborent ceux portant sur l'examen empirique de la Matrice des quatre méta-situations décisionnelles (M4MSD), selon les quels, le décideur territorial a une aversion accentuée à l'égard de l'innovation territoriale, ce qui explique l'évolution inversement proportionnelle entre celle-ci et le recours à la tactique d'« envoie-lui la balle ». Plus la décision implique un changement radical et créateur de valeur nouvelle, plus le décideur la remplace par ladite tactique (58,7 % des réponses confirment l'émergence de la tactique dans les situations impliquant l'innovation, tandis que ce pourcentage diminue jusqu'à 27,7 % dans le cas où uniquement c'est l'initiative qui est sollicitée).

Dans le cadre de la présente recherche, nous qualifions « envoie-lui la balle » de tactique d'intelligence anti-territoriale. Il sied de rappeler que ce dernier a été théorisé premièrement en 2022 (Lamrabet et Benkaraache) puis développé davantage en 2024 (Lamrabet). Selon ce dernier, l'intelligence anti-territoriale, en étant une théorie symétrique à la théorie de l'intelligence territoriale, a été conçue au départ selon la logique du tiers exclus, dans la mesure où l'absence de l'intelligence territoriale indique une dominance absolue de l'intelligence anti-territoriale, et inversement. Ainsi, cette dernière se réfère à des pratiques d'intelligence négative comme le non-partage d'information, la faiblesse de la communication, la connaissance territoriale fragmentée... Cependant, d'après Lamrabet (2024), l'intelligence anti-territoriale peut être inscrite dans le cadre de la logique paraconsistante, qui tolère la coexistence des deux phénomènes d'intelligence territoriale et anti-territoriale, même s'ils sont en opposition et antagonisme.

Dans ce sens, l'intelligence anti-territoriale se définit comme « une intelligence négative d'un territoire donné, qui se renvoie, d'une part, à la non-circulation systématique inter-acteurs des matières cognitives : données et informations (approche orientée acteur), et, d'autre part, à l'approche collective de non-mutualisation de ces matières cognitives, à la non-communication, et à non-connaissance territoriale (approche orientée territoire) » (Lamrabet, 2024, p.828-829). Cependant, « envoie-lui la balle », comme bien présentée, est une tactique d'intelligence anti-territoriale, d'abord pour des considérations méthodologiques de déploiement. En effet, pour opter pour ladite tactique, le décideur procède à des activités et des pratiques d'intelligence anti-territoriale. Des pratiques négatives telles que l'accaparement des données, la désinformation, la manipulation communicationnelle... afin d'appuyer, de renforcer ou d'éclairer sa tactique.

Ainsi, les résultats de notre recherche montrent la profondeur de la pénétration de cette tactique dans le système décisionnel territorial. Elle est généralisée et ne concerne plus un seul acteur ou un seul secteur. De ce fait, elle exerce un effet restrictif sur l'intelligence collective positive à l'échelle du territoire (contraction de l'intelligence territoriale) et, inversement, un effet

expansionniste sur l'intelligence collective négative (expansion de l'intelligence anti-territoriale).

Ainsi, les conclusions tirées des résultats de la présente recherche montrent que la propagation de cette tactique reflète un climat territorial marqué par des problématiques de mauvaise gouvernance, d'individualisme, de pénurie d'intérêt territorial, de mauvaise gestion des ressources et des compétences, de culture de la culpabilité et de la répression, de logique des rapports de force, de turbulence Centre-Territoire, de résistance au changement et d'incertitude... Ces problématiques ne sont pas jusqu'à présent inédites. En tant qu'instance de gouvernance, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a soulevé la majorité de ces problématiques en 2019 dans son rapport sur « La gouvernance territoriale : Levier de développement équitable et durable », puis en 2023 dans son rapport « Pour un développement harmonieux et inclusif des territoires : les inflexions majeures ».

In fine, la tactique d'« envoie-lui la balle » favorisent le développement de l'intelligence anti-territoriale et contribuent à la pénalisation de l'innovation, la perte de l'efficacité, l'éloignement de l'efficience, le recul de l'initiative, et en corollaire : la régression des territoires !

6. Conclusion

« Ce n'est pas à moi d'agir. Envoie-lui la balle ! » C'est ce que dit le décideur territorial au moment de se défausser de la responsabilité de la décision. Il s'agit d'une tactique fortement présente au niveau territorial au Maroc, pratiquée par l'ensemble des acteurs publics territoriaux. Sa pénétration profonde des systèmes décisionnels territoriaux se manifeste par son usage opérationnel, et surtout lors des occasions de prise des décisions stratégiques.

La lutte contre cette tactique négative peut se faire essentiellement à travers la compréhension de ses facteurs stimulateurs, afin d'en déduire les leviers d'action appropriés. Notre recherche montre que c'est le facteur juridico-administratif qui explique majoritairement ce phénomène. D'où la nécessité de revoir et de réformer le modèle actuel de la gouvernance territoriale, de manière à encourager la prise de décision territoriale et à promouvoir les modèles exemplaires de réussite.

En parallèle, la diffusion de la culture de l'intérêt collectif et territorial jouera à coup sûr un rôle clé contre la propagation de l'individualisme et du protectionnisme institutionnel. Il est normal qu'une décision n'aboutisse pas toujours aux résultats escomptés, tant qu'il existe une marge d'intervention pour améliorer (modèle d'essai-erreur). Ce qui n'est pas normal, c'est la propagation d'une culture décourageante, qui alimente le recours à la tactique d'« envoie-lui la balle » au lieu d'assumer ses responsabilités décisionnelles.

Ainsi, la « reculturation » à ce sujet implique l'incitation davantage à la collaboration et l'intelligence collective au sein des territoires. La stagnation, via la gestion des enjeux par des tactiques de fuite, ne permet pas de résoudre les problématiques complexes que nous vivons au quotidien ; elle ne fait que favoriser la dégradation et la régression.

Ceci incombe à la territorialisation de la décision. Au recul sage de l'État Central au profit de l'autonomie décisionnelle des territoires. Cela constitue un levier majeur pour une prise de décision plus décontractée, plus ascendante et plus territoriale. Par ailleurs, l'expérimentation de nouveaux domaines d'action, en lien avec ses domaines d'actions classiques s'avère un facteur d'apprentissage collectif, de développement de la performance institutionnelle et de de la coopération des acteurs.

En dernier ressort, cette recherche a mis en évidence que la tactique d'« envoie la balle » pénalise fortement l'innovation, la performance et l'initiative territoriale, d'où son caractère

d'intelligence anti-territoriale, et sa contribution à la dégradation et à la régression de nos territoires !

Références

- (1). Aboelenien, A., Arsel, Z., & Cho, C. H. (2021). Passing the buck versus sharing responsibility: the roles of government, firms, and consumers in marketplace risks during COVID-19. *Journal of the Association for Consumer Research*, 6(1), 149-158.
- (2). Bolle, F. (2017). Passing the buck on the acceptance of responsibility. *Research in Economics*, 71(1), 86-101.
- (3). Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2019). La gouvernance territoriale : Levier de développement équitable et durable. Auto-Saisine n°42/2019.
- (4). Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2023). Pour un développement harmonieux et inclusif des territoires : les inflexions majeures. Auto-saisine n°69/2023.
- (5). Dogan-Akkas, B. (2021). The UAE's foreign policymaking in Yemen: from bandwagoning to buck-passing. *Third World Quarterly*, 42(4), 717-735.
- (6). Fioretti, G., & Lomi, A. (2009). Passing the buck in the garbage can model of organizational choice. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 16, 113-143.
- (7). Goodwin, B. (2001). Whose dirty hands? How to prevent buck-passing. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 4(4), 106-122.
- (8). Lamrabet, M. (2024). The Mouad Quotient: Tool to Measure Territorial and anti-Territorial Intelligence Through a Theoretical-Mathematical Modeling Methodology. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4).
- (9). Lamrabet, M., & Benkaraache, T. (2022). Phénomène d'intelligence «anti-territoriale» ou le territoire en tant que «dé-construction» d'acteurs: Problématique et critique de l'Intelligence territoriale au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*, 4(4), 704-723.
- (10). Lopez, A., Tinella, L., Caffò, A., & Bosco, A. (2023). Measuring the reliability of proxy respondents in behavioural assessments: an open question. *Aging Clinical and Experimental Research*, 35(10), 2173-2190.
- (11). McCay-Peet, L., & Toms, E. G. (2015). Investigating serendipity: How it unfolds and what may influence it. *Journal of the Association for Information Science and technology*, 66(7), 1463-1476.
- (12). Merton, R. K. (2016). Le modèle de la sérendipité. Ou comment une donnée imprévue, anormale et décisive pèse sur la formation d'une théorie. *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (24).
- (13). Näsänen, J., & Vanharanta, O. (2016). Program group's discursive construction of context: A means to legitimize buck-passing. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1672-1686.
- (14). Ricciardi, C. R. (2005). Serendipity in research and practice: Nurturing imagination and inquiry. *Journal of Pediatric Health Care*, 19(1), A18-A19.
- (15). Steffel, M., Williams, E. F., & Permann-Graham, J. (2016). Passing the buck: Delegating choices to others to avoid responsibility and blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 32-44.

Annexes : Questionnaire de recherche

1. Reconnaissez-vous, au niveau de votre organisation, l'expression « envoie-lui la balle », qui signifie que le décideur envoie la prise de décision à un ou plusieurs autres acteurs au lieu de la prendre lui-même ? (Question à choix unique)

- Oui
- Non

2. La constatez-vous: (Question à choix unique)

- Quotidiennement ?
- Hebdomadairement ?
- Bimensuellement ?
- Mensuellement ?

3. Quel est, selon vous, le pourcentage de situations de prise de décision détournées vers la tactique d'« envoie-lui la balle » ? (Question à choix unique)

- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

4. Dans lequel des cas suivants le décideur évite-t-il de prendre une décision et envoie-t-il la balle aux autres ? (Question à choix multiples)

- Quand la décision est porteuse d'un changement incrémental inscrit dans un contexte préétabli (création de valeur incrémentale dans le cadre d'un projet d'actions en cours).
- Quand la décision est porteuse d'un changement radical dans un contexte préétabli (création de valeur sans précédent dans le cadre d'un projet d'actions en cours).
- Quand la décision est porteuse d'un changement incrémental dans un contexte ex nihilo (création de valeur incrémentale dans le cadre d'un projet entièrement nouveau).
- Quand la décision est porteuse d'un changement radical dans un contexte ex nihilo (création de valeur sans précédent dans le cadre d'un projet entièrement nouveau).

5. À votre avis, pourquoi le décideur adopte-t-il ce comportement d'envoyer la balle aux autres ? (Question à choix multiples)

- Afin d'éviter, le cas échéant, l'évaluation et la reddition des comptes.
- Afin d'éviter une charge de travail de supplémentaire ; il privilégie son propre intérêt par rapport l'intérêt général territorial et il croit qu'il sera solitaire et en difficulté après la prise de décision.
- Car il a une grande aversion pour la prise de décision et ne veut pas être blâmé en cas d'échec.
- Car il résiste à la ré-organisation interne (impact organisationnel interne).
- Car il préfère rester dans ses domaines d'action classiques, sans renouvellement ou implication dans des actions partagées facultatives.
- À cause de sa hiérarchie centrale (dont il dépend et à laquelle il est obligé d'informer, de concerter, etc).
- Car il se contente de son positionnement territorial actuel (maintien du mode actuel, évitement des conflits, des rivalités, de l'incertitude, etc).

6. À votre avis, quel est l'impact de ce phénomène d'« envoie-lui la balle » ? » (Question à choix multiples)

- La non-atteinte des objectifs attendus des programmes et des projets des acteurs territoriaux (inefficacité territoriale).
- La faiblesse qualitative des programmes et projets territoriaux (inefficience territoriale).
- La pénurie de l'initiative territoriale.
- La pénurie de l'innovation territoriale.

7. Dans quelle région travaillez-vous ? (Question à choix unique)

- Tanger-Tétouan-Al Hoceïma
- L'Oriental
- Fès-Meknès
- Rabat-Salé-Kénitra
- Béni Mellal-Khénifra
- Casablanca-Settat
- Marrakech-Safi
- Drâa-Tafilalet
- Souss-Massa
- Guelmim-Oued Noun
- Laâyoune-Sakia El Hamra
- Dakhla-Oued Eddahab

8. Dans quelle entité travaillez-vous ? (Question à choix unique)

- Administration publique
- Etablissement public
- Collectivité territoriale
- Autres instances publiques territoriales