

L'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains : selon la théorie de contingence

The effect of the strategy factor on the organizational performance of Moroccan universities: according to the contingency theory

Younes EL BAKKOUCHI, (Docteur en sciences économiques et gestion)

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques (LSEPP)

Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra,

Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc,

Mounir EL BAKKOUCHI, (Enseignant chercheur)

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques (LSEPP)

Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra,

Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion de Kénitra Université ibn Tofail Maroc (Kénitra) 05373-29218
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Déclaration de la revue	Cet article est publié sans charges de traitement - APC.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BAKKOUCHI, Y., & EL BAKKOUCHI, M. (2023). L'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains : selon la théorie de contingence. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 104-120. https://doi.org/10.5281/zenodo.7981744
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 25, 2023

Accepted: May 30, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-2 (2023)

L'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains : selon la théorie de contingence

Résumé

En quelques années, les établissements universitaires marocains ont subi une transformation significative de leur performance, suite aux changements qui ont affecté l'ensemble du secteur public au Maroc. Ces réformes ont encouragé et établi une véritable recherche de l'efficacité publique. L'adoption d'une culture de gestion a conduit les universités marocaines à mettre en place des systèmes de mesure de la performance pour répondre aux nouveaux défis qui en découlent. Les mécanismes actuellement en place sont capables de répondre aux exigences des autorités de la tutelle, mais ne sont pas adéquats pour assister dans la gestion et la formulation de la stratégie de ces organisations, tant les objectifs à poursuivre sont ambigus au regard des nombreuses missions des établissements universitaires publics et des parties prenantes tous aussi nombreuses dont il faudrait tenir compte. Les systèmes de mesure de performance mis en place sont ainsi bien éloignés de la mesure et du pilotage d'une performance organisationnelle. Cet article étudie l'effet de la stratégie sur la performance organisationnelle des établissements universitaires publics, une démarche méthodologique découplant les dimensions de la performance organisationnelle et s'appuyant sur le facteur de contingence (la stratégie). Nous avons adopté une approche hypothético-déductive dans le cadre du paradigme positif pour répondre à la question de recherche principale, les hypothèses ont été testées sur un échantillon de 82 observations, avec un taux de réponse de 51,25%. Les résultats indiquent que la relation entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle est significative à hauteur de 53,90 %, avec un coefficient de détermination R^2 de 42,90 %, ce qui suggère que la stratégie a un impact positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires publics Marocains.

Mots clés : Performance organisationnelle ; Contingence ; Stratégie ; Universités Marocaines ; Nouveau management public.

Classification JEL : I23, H11, P47, C12

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

In a few years, Moroccan academic institutions have undergone a significant transformation in their performance, following the changes that have affected the entire public sector in Morocco. These reforms have encouraged and established a genuine search for public efficiency. The adoption of a management culture has led Moroccan universities to put in place performance measurement systems to meet the new challenges. The mechanisms currently in place are capable of meeting the requirements of the supervisory authorities, but are not adequate to assist in the management and formulation of the strategy of these organizations, since the objectives to be pursued are so ambiguous in view of the many missions of public universities and the equally numerous stakeholders that must be taken into account. The performance measurement systems put in place are thus far removed from the measurement and steering of organizational performance. This article studies the effect of strategy on the organizational performance of public universities, a methodological approach that decouples the dimensions of organizational performance and relies on the contingency factor (strategy). We adopted a hypothetical-deductive approach within the positive paradigm to answer the main research question, the hypotheses were tested on a sample of 82 observations, with a response rate of 51.25%. The results indicate that the relationship between organizational structure and organizational performance is significant at 53.90%, with an R^2 coefficient of determination of 42.90%, suggesting that strategy has a positive impact on organizational performance of Moroccan public academic institutions.

Keywords: Organizational performance; Contingency; Strategy; Moroccan universities; New public management.

JEL Classification: I23, H11, P47, C12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La théorie de la contingence met en évidence l'importance des facteurs contingents, qui sont des caractéristiques stables et changeantes ayant un impact significatif sur les actions, la prise de décision et la gestion d'une organisation. Contrairement à la théorie organisationnelle traditionnelle qui prône des principes généraux et une approche "one best way", cette théorie établit un lien étroit entre la structure d'une organisation et son environnement. En remettant en question l'idée d'une structure ou d'une stratégie organisationnelle optimale et idéale, elle soutient plutôt l'existence de configurations organisationnelles adaptées aux circonstances variables. Cette perspective contingente offre une compréhension plus nuancée et adaptative de la gestion des organisations (Bouamama, 2015).

La performance des établissements universitaires marocains a été profondément transformée en quelques années par les évolutions qui ont touché l'ensemble du secteur public au Maroc, conduisant à promouvoir et instaurer une véritable quête de la performance publique. Le développement d'une culture gestionnaire a conduit les universités marocaines à développer des systèmes de mesure de la performance pour répondre aux nouveaux enjeux découlant de ces évolutions. Les dispositifs existants permettent de satisfaire les demandes des autorités de tutelle, mais ne suffisent pas pour aider au pilotage et éclairer la stratégie de ces institutions, tant les objectifs à poursuivre sont ambigus au regard des nombreuses missions des établissements universitaires publics et des parties prenantes. Cet article étudie l'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle des établissements publics d'enseignement supérieur, une démarche méthodologique découplant les dimensions de la performance organisationnelle et s'appuyant sur la théorie de contingence. D'où la problématique suivante : **Dans quelle mesure le facteur stratégie impacte-t-elle la performance organisationnelle des établissements universitaires publics marocains ?**

Le choix des établissements universitaires marocains pour étudier l'effet des facteurs de contingence sur leurs performances organisationnelles et plus précisément le facteur stratégie, est justifié par leur représentativité en tant qu'institutions clés de l'éducation et de la recherche. En tant qu'organisations complexes, les universités sont confrontées à diverses contingences telles que la taille, la spécialisation académique et les politiques gouvernementales, ce qui en fait des sujets pertinents pour examiner comment ces facteurs influencent leur performance. Les résultats de ces études peuvent être généralisés à d'autres secteurs, ce qui permet d'améliorer la compréhension des facteurs de contingence dans différents contextes organisationnels.

Pour cela, la structure de notre article est la suivante : la première partie examine le cadre conceptuel en passant en revue la littérature existante sur deux aspects principaux : l'approche de la performance organisationnelle et la théorie de la contingence, ainsi que le rôle de la stratégie en tant que facteur de contingence interne. La deuxième partie porte sur la méthodologie de recherche, où nous adoptons une posture épistémologique positiviste. Pour notre mode de raisonnement, nous avons opté pour une approche déductive ou hypothético-déductive, en commençant par une revue de la littérature qui aboutit à une proposition de recherche, que nous confrontons ensuite au terrain. Sur le plan empirique, nous avons utilisé un protocole de recherche hybride qui combine l'exploration et le test, ainsi qu'une méthodologie de recherche mixte qualitative et quantitative, afin de tester notre modèle de recherche en validant ou rejetant notre hypothèse. Enfin, nous concluons en mettant en évidence les limites de cette étude et les perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut également être définie comme la relation entre la production de valeur et la consommation de ressources (Amaazoul, 2018). La performance est également multidimensionnelle, reflétant les objectifs organisationnels. Le principal avantage de la définition utilisée dans notre recherche est qu'elle reconnaît clairement l'ambiguïté de la performance (Alami, 2018).

Cette définition très générale met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance (Razzouki & Benazzi, 2020) :

- ❖ Elle se traduit par l'accomplissement : Ainsi, la performance est le résultat d'actions coordonnées. Ces actions sont cohérentes, qui ont des moyens de mobilisation (personnel, fonctionnement, investissement, etc.),
- ❖ Elle est évaluée par comparaison : comparaison des réalisations avec des objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs quantifiés ou non.
- ❖ Elle produit des explications, et un jugement de valeur peut différer selon les acteurs concernés.

Pour Kalika (Rival & Kalika, 2009), la performance organisationnelle fait référence à « la manière dont une entreprise utilise ses propres avantages et réduit les lacunes pour assurer la réalisation de ses objectifs ». Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle : Respect de la structure formelle/Relations entre les départements ; La qualité du flux d'informations ; La flexibilité structurelle est liée à la capacité de l'organisation à se remettre en question pour s'adapter aux changements.

2.2. La Théorie de contingence

Contrairement à la théorie classique qui cherche à établir des normes, quelle que soit l'entreprise, les théoriciens de la contingence sont l'une des dernières écoles de théorie des organisations (1980), cherchant des solutions satisfaisantes pour des entreprises spécifiques dans un contexte spécifique (ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, 1998).

Anthony (1988) a souligné que la performance organisationnelle est facilement affectée par de nombreux facteurs. En ce sens, il a précisé : « Un ensemble sur l'environnement externe (...), constitué d'un axe dont une extrémité représente des facteurs très incertains et l'autre des facteurs prévisibles » (Anthony, 1988). Par conséquent, l'auteur a essayé de compiler une liste de variables pouvant affecter la performance d'une organisation « Les facteurs regroupés ici sont : le cycle de vie des produits, la nature des produits, la nature de la concurrence, l'approvisionnement, la politique et la technologie » (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2007).

De nombreux théoriciens de la contingence considèrent les variables stratégiques comme les principales variables de contingence (Chapman, 1997). Ils ont conclu qu'il a l'impact attendu sur tout système de contrôle de gestion. Dans son livre publié en 1988, Anthony a déterminé l'influence de la stratégie concurrentielle sur la configuration des systèmes de contrôle de gestion.

Il a nommé : « Dans la stratégie de leadership, la direction essaie de produire à bas coûts et le système de contrôle devrait insister sur le contrôle des coûts. (...) Dans la stratégie de différenciation, l'accent est mis sur le développement de produits, de méthodes de distribution ou de toute autre caractéristique perçue comme unique dans l'industrie (...) (Gignoux-Ezratty, 2012).

2.3. Le facteur stratégie

Plusieurs études ont exploré le lien entre les stratégies suivies par les organisations et les caractéristiques de leurs systèmes de contrôle de gestion. Entre autres choses, ces études se sont

concentrées sur le lien entre la stratégie antituberculeuse et le contenu. Certains chercheurs ont montré que les systèmes de contrôle de gestion varient selon le type de stratégie concurrentielle. Certains chercheurs ont montré que les systèmes de contrôle de gestion varient selon le type de stratégie concurrentielle. Pour obtenir un avantage concurrentiel, Porter classe les stratégies en trois types possibles : les stratégies à faible coût, les stratégies de différenciation et les stratégies de niche. (Miller & Rice, 2013) et (Simons & society, 1987) divisent les stratégies en trois catégories distinctes : les défenseurs, les prospecteurs et les analystes¹, etc.

Les organisations qui suivent une stratégie de leadership par les coûts ont tendance à se concentrer sur des systèmes de mesure de la performance pour les paramètres de coûts et financiers et un ensemble de paramètres pour comparer les coûts standard et réels. Au lieu de cela, des mesures non financières liées à la qualité, à l'efficacité opérationnelle, à l'innovation, au développement de nouveaux produits, etc., apparaissent davantage dans les entreprises aux stratégies différenciées.

Selon Chandler, la modification des objectifs organisationnels est donc une source majeure des changements de taille, de technologie et de localisation. En ce qui concerne la structure, sa thèse générale (qu'il étaye par des données historiques comparatives) est qu'"une nouvelle stratégie exige une structure nouvelle ou du moins remaniée si l'on veut que l'entreprise élargie soit exploitée efficacement". Le processus de formulation de la stratégie constitue ainsi une interface majeure entre ce que Burns (1966) a appelé "l'organisation de travail" et le "système politique" au sein des organisations (Burns, 1966).

L'analyse de Chandler conclut que le choix stratégique est la variable critique dans la théorie des organisations, avec d'autres variables considérées comme des points de référence interdépendants dans le processus de prise de décision stratégique. Les recherches récentes de Woodward montrent comment l'incertitude environnementale et la logique technologique sous-jacente des produits influencent les plans opérationnels adoptés par les entreprises manufacturières (Szerszynski, Heim, & Waterton, 2004). De même, la taille de l'organisation et les conditions environnementales influent sur le cadre de la prise de décision organisationnelle. La spécialisation des activités limitrophes dépend de la façon dont la coalition dominante évalue les implications de la taille de l'organisation et de la complexité de l'environnement. La taille et la technologie jouent également un rôle dans la structure organisationnelle, ce qui nécessite un développement théorique similaire à "l'argument de la taille" (Bollecker, 2007).

En incluant le choix stratégique dans la théorie de l'organisation, on reconnaît que le processus de décision est essentiellement politique, où les contraintes et les opportunités dépendent du pouvoir des décideurs et de leurs valeurs idéologiques. La mesure de ces facteurs politiques est nécessaire pour une meilleure prédiction de la relation entre les différents contextes et les variables structurelles. Cependant, la mesure adéquate de ces facteurs politiques est difficile, car ils ne se conforment à aucune fonction mathématique stable (Ahmady, 2016).

2.4. Relations entre le facteur stratégie et la performance organisationnelle

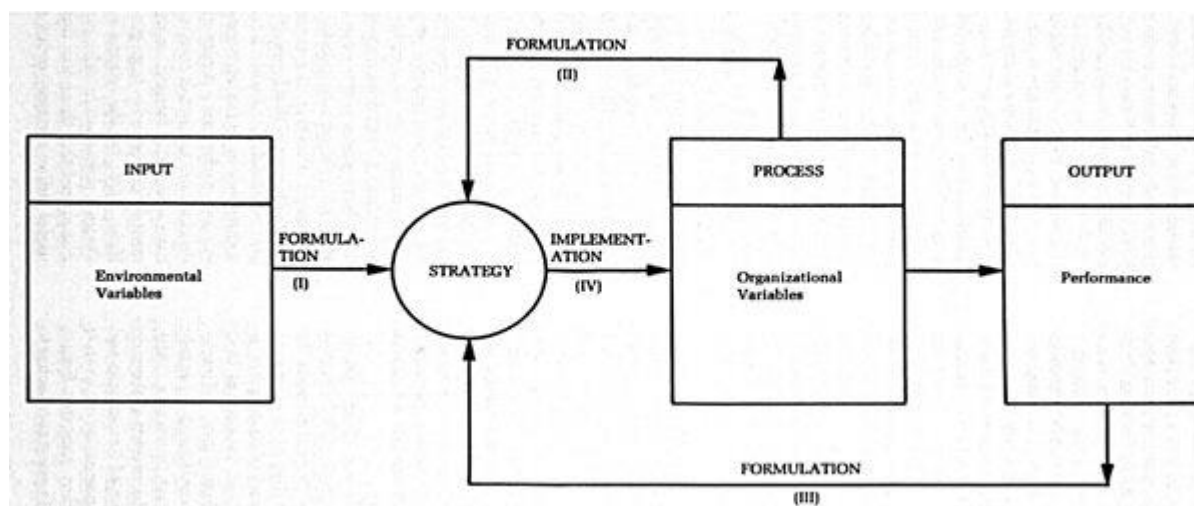
Le positionnement stratégique occupe une place centrale dans les travaux de Child & Mansfield (1972) pour qui l'efficacité organisationnelle dépend à la fois des stratégies environnementales et organisationnelles. La stratégie environnementale fait référence aux décisions liées au marché, tandis que la stratégie organisationnelle comprend les opérations, la technologie, la structure et les ressources humaines (Child & Mansfield, 1972). Pour Child & Mansfield (*ibid*), la compréhension des enjeux liés à la technologie et à la structure est au cœur de la théorie de

¹ Hoque et James. Pour « les analystes » sont hybrides des « défenseurs » et des « prospecteurs ». En anglais, les trois typologies de stratégie sont : les « defenders », les « prospectors », et les « analyzers ». La traduction française utilisée ici est celle du volume de Danny Miller, « Le paradoxe d'Icare » publié aux Presses de l'Université Laval.

la contingence et doit être menée en parallèle avec l'étude des décisions stratégiques prises par les organisations.

Cette évolution de la théorie de la contingence pour considérer les décisions stratégiques organisationnelles a conduit à un modèle de système à trois composantes : a) intrants b) processus et c) extrants (Ginsberg & Venkatraman, 1985). Comme le montre la figure 10, les recherches basées sur la théorie de la contingence, incluant la gestion stratégique organisationnelle dans son cadre théorique, prennent en compte l'impact des variables environnementales sur la formulation de la stratégie pour expliquer les interactions entre les structures, les systèmes et les niveaux de performance atteints.

Figure 1: Relations entre les intrants, la stratégie, les processus et les extrants



Source : Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985). *Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research*. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.

La formulation de la stratégie joue un rôle clé dans la clarification du modèle de la théorie de contingence stratégique, car elle permet de faire correspondre les caractéristiques organisationnelles aux contingences environnementales grâce aux effets de rétroaction des processus et des résultats. Les contingences environnementales, les changements dans les caractéristiques organisationnelles ou la performance organisationnelle doivent se refléter dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles afin que les organisations retrouvent un équilibre entre les imprévus présents dans leur environnement et leurs caractéristiques organisationnelles.

Un nombre considérable de recherches se concentre sur les diverses relations entre la stratégie et la structure de l'organisation (pour un examen approfondi et une synthèse conceptuelle de ces recherches. L'idée que ces facteurs influencent le succès d'une entreprise est née de l'étude archivistique de Chandler (1962) sur les entreprises américaines (Chandler, 1962).

Dans le domaine des entreprises industrielles, des études ont montré que les changements de stratégie vers une diversification accrue de la gamme de relations produit-marché entraînent des contraintes administratives importantes. Pour y remédier, les entreprises ont souvent recours à des modifications structurelles, menant à l'évolution de la forme organisationnelle multidivisionnelle. Les travaux de Chandler (1962) ont également permis de mieux comprendre la relation entre stratégie, structure organisationnelle et performance financière. Pitts (1977) a noté que le type de diversification et l'utilisation d'une structure administrative efficace sont plus importants que la quantité de diversification pour une performance exceptionnelle. Les entreprises très performantes se diversifient dans des activités connexes et utilisent des structures multidivisionnelles (Pitts, 1977), tandis que les entreprises peu performantes sont soit

intégrées verticalement et utilisent une structure fonctionnelle, soit se diversifient dans des activités non liées et utilisent des structures administrativement faibles (Rumelt, 1982).

Contrairement aux nombreuses preuves de l'évolution des schémas généraux entre la stratégie, la structure et la performance, il y a beaucoup moins de choses à dire sur les relations causales spécifiques qui aboutissent à ces schémas. Les preuves disponibles indiquent la présence de processus interactifs complexes.

Il semble qu'une stratégie dominante, et la valeur qui lui est attachée, puissent agir comme un filtre sur les choix stratégiques ultérieurs. Comme le notent Hedberg & Jönsson (1976) *"Les stratégies sont les ensembles plus ou moins bien intégrés d'idées et de constructions à travers lesquels les problèmes sont repérés et interprétés, et à la lumière desquels les actions sont inventées et sélectionnées"*. (Hedberg & Jönsson, 1976).

Les décisions sont souvent filtrées par la stratégie actuelle. En outre, les personnes dont les compétences sont compatibles avec cette stratégie sont nommées à des postes de direction clés. Cela permet de perpétuer la stratégie et facilite la socialisation des participants à l'organisation en ce qui concerne sa valeur inhérente (Klofsten et al., 2019).

Collectivement, ces résultats indiquent que la stratégie et la structure influent sur la gestion de l'entreprise.

Les perceptions, la socialisation des individus et de nombreux autres aspects du comportement qui, à leur tour, influencent les choix stratégiques (Lorino & Tarondeau, 2015). Au fil du temps, ces choix, et leurs implications sur les conditions environnementales auxquelles l'entreprise est susceptible d'être confrontée, affectent considérablement la performance organisationnelle. A court terme, une certaine congruence entre la stratégie et la performance de l'entreprise est nécessaire.

Ces considérations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse : Le facteur stratégique a un effet positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires publics Marocains.

2.5. La contingence stratégique des établissements universitaires publics

Les universités marocaines sont encouragées à revoir leur approche et leurs méthodes de réflexion et d'action, même si cela n'est pas obligatoire. Un changement de leurs façons de faire est préconisé, et à introduire de nouveaux modèles de gestion institutionnelle dans leur culture organisationnelle pour renforcer leur pouvoir de décision en tant qu'entités autonomes avec leurs propres spécificités et interactions avec leur environnement (Boussenna, 2020). Pour y parvenir, les méthodes de gestion participative leur sont très utiles. Cela leur permettra d'acquérir un alignement et une communication solides et durables et une vision claire de leur développement grâce à l'engagement et à l'autonomisation de toutes les personnes impliquées (ARBAOUI, 2018). L'entreprise n'est toujours pas en mesure d'atteindre les objectifs souhaités d'un meilleur fonctionnement et d'un développement de qualité de l'université et du système universitaire dans son ensemble, si elle n'est pas apportée de changements équivalents au niveau des départements ministériels concernés.

Au niveau opérationnel, des stratégies pour de tels changements sont suggérées dans l'environnement d'exploitation centralisé, rencontré dans certains pays occidentaux. En France notamment, il renvoie à une forme de contractualisation des relations entre les pouvoirs publics en charge du secteur de l'enseignement supérieur et les établissements universitaires, ainsi le partenariat entre le centre et l'établissement se concrétise par un contrat qui sera le lieu de vérification et de négociation des orientations de l'université (Amine & rouggani, 2017), et en même temps, le soutien de l'État aux actions innovantes de l'université et les modalités d'attribution des moyens humains et financiers nécessaires. Un élément central de la stratégie est la création de modèles de projets qui donneront un sens aux structures contractuelles et aux actions de coopération (Musselin, 2009).

La stratégie d'établissement, en tant que mode de gestion, constitue le plan d'action et de développement de l'organisation universitaire, et s'inscrit dans le plan d'ensemble selon le positionnement de l'enseignement universitaire du pays. La responsabilité de sa conception, de son développement, de sa mise en œuvre et de son évaluation incombe principalement à l'équipe de direction de l'Université et aux responsables de ses différentes unités et unités subordonnées, ainsi qu'à l'ensemble des ressources humaines. La réussite à long terme d'une stratégie dépend de la cohésion de l'institution et du caractère collectif de sa vision du développement (Musselin, 2009). Cela fait référence à la motivation de l'acteur à participer. Prenez des responsabilités individuelles, communiquez et discutez, partagez des objectifs et agissez collectivement pour atteindre ces objectifs.

Cela signifie que les acteurs ont un minimum de prise de conscience et de consensus sur la vision future de la stratégie en améliorant le développement personnel et professionnel, l'enseignement et la recherche, d'une part, l'efficacité interne et les aspects externes de l'institution et de sa marque, d'autre part, en général Changements dans le développement de la qualité.

Le Ministère a adopté plusieurs stratégies (CSEFRS, 2018). La stratégie finale vise à combler les lacunes identifiées et à apporter de nouvelles orientations et façons de faire, en mettant davantage l'accent sur :

- Augmentation de la capacité d'accueil et amélioration de l'employabilité et de la qualité ;
- Améliorer la gouvernance ;
- Le développement de la recherche scientifique ;
- Améliorer les services sociaux pour les étudiants ;
- Modifications de la réglementation ;
- Développer la coopération internationale.

Par ailleurs, convaincus que le secteur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique relève davantage de l'État que du gouvernement, les acteurs concernés sont actuellement dans une phase d'exploration, de réflexion et de discussion sur les amendements à la loi-cadre du secteur. Cette loi marque un tournant majeur dans l'histoire de la réforme de l'éducation nationale. Parmi les principales mesures évoquées figure la simplification du processus de dépense du budget R&D, véritable obstacle à l'autonomie et à l'amélioration des services publics rendus, ainsi qu'un frein à la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation. D'autres aspects, et non des moindres, seront à l'ordre du jour, notamment :

- La formation initiale des responsables pédagogiques ;
- Observatoire de la formation et de l'insertion professionnelle ;
- Comité d'adaptation continue des programmes d'études ;
- Une charte de l'apprenant précisant ses droits et obligations ;
- Charte d'Éthique Professionnelle de l'Éducation ;
- Des références de métiers et de compétences

3. Méthodologie de la recherche

Dans notre article, nous allons adopter la démarche hypothético-déductive selon le paradigme positiviste. À travers une revue de littérature et un bagage théorique, nous allons formuler l'hypothèse que nous essaierons de confirmer ou d'infirmer sur la base des données recueillies à travers une enquête par questionnaire (Maïdakouale, 2020). Ce questionnaire a été distribué auprès des responsables des établissements universitaires publics marocains.

3.1. Terrain et données de l'étude

Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons mené des enquêtes par questionnaires. Celui-ci comporte deux parties. La première partie porte sur l'identification et les caractéristiques clés des établissements universitaires publics Marocains et des gestionnaires, et la deuxième partie est consacrée à l'examen de la force et du sens des liens possibles entre divers facteurs de contingence d'ordre organisationnelle (**plus particulièrement le facteur stratégie**) et la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains. L'enquête menée est une technique d'entrevue dirigée basée sur un questionnaire préformulé. Pour élaborer le questionnaire final, nous avons mené des pré-enquêtes exploratoires auprès des chefs d'établissement et des secrétaires généraux des établissements universitaires. La base de données collectée lors de cette pré-enquête nous a permis d'élaborer le questionnaire final.

Tableau 1 : L'échantillon exploratoire de notre étude

Type d'établissement	2020-2021
Facultés Chariâa, Al-Logha Al Arabia et Oussoul Eddine	4
Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	15
Facultés de l'Economie et de la Gestion	4
Facultés des Sciences Juridiques et Politiques	2
Facultés des Lettres et des Sciences Humaines	13
Facultés des Langues, Arts et Sciences Humaines	1
Facultés des Langues, des Lettres et des Arts	1
Faculté des Sciences Humaines et Sociales	1
Facultés des Sciences	12
Facultés Polydisciplinaires	13
Facultés des Sciences et Techniques	8
Facultés de Médecine et Pharmacie	7
Facultés de Médecine Dentaire	2
Ecoles des Sciences de l'Ingénieur	21
Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion	12
Ecoles Supérieures de Technologie	15
Faculté des Sciences de l'Education	1
Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction	1
Institut Supérieur des Sciences de la Santé	1
Ecoles Normales Supérieures et Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique	7
Ecoles Supérieures de l'Education et de la Formation	5
Instituts des Sciences du Sport	2
Présidences des Universités	12
Total	160

Source : *Effet de l'environnement externe sur la performance organisationnelle : cas des universités marocaines (EL BAKKOUCHI, EL AZIZI, MKHARBCHA, & Fouad, 2022)*

En ce qui concerne notre recherche, nous avons lancé au total 160 questionnaires, dont 82 directeurs et secrétaires généraux des établissements universitaires publics marocains ayant

répondu favorablement à notre questionnaire, ce qui représente à peu près 51,25% du taux de réponses. Ce taux s'avère suffisant pour la généralisation des résultats.

3.2. Modèle de recherche

L'étude exploratoire réalisée via une double analyse documentaire et lexicométrique des entretiens semi-directifs auprès des répondants a permis de contextualiser notre modèle de recherche pour expliquer l'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle et de formuler notre hypothèse de recherche.

Les résultats de l'analyse exploratoire nous permettent d'élaborer notre questionnaire exploité dans l'étude quantitative pour la validation de notre modèle de recherche.

3.2.1. Opérationnalisation de la variable dépendante : la performance

Pour la variable performance organisationnelle, nous avons retenu les objectifs suivants :

Tableau 2 : les items relatifs à la variable attributs de la performance organisationnelle

Codes	Items
APO1	Facilité d'accès et de partage d'informations avec les parties prenantes
APO2	Une meilleure diffusion de l'information grâce à la décentralisation de la structure organisationnelle,
APO3	Efficacité des relations organiques et fonctionnelles entre les différents départements et services.
APO4	Une meilleure prévisibilité du comportement et des préférences du personnel de l'établissement et les étudiants.
APO5	Une flexibilité structurelle efficace qui permet une visualisation des structures et constitue un cadre de référence pour l'établissement,
APO6	Une autonomie organisationnelle facilite la mobilisation des ressources permettant de solutionner les problèmes et d'améliorer les processus.
APO7	Dynamisme et stabilité de l'environnement interne et externe (Étudiants, Personnel d'établissement, Fournisseurs...).

Source : Propre aux auteurs

3.2.2. Opérationnalisation de la variable indépendante : la stratégie

Pour la variable stratégie, nous avons retenu les items suivants

Tableau 3 : les mesures retenues du facteur de la stratégie

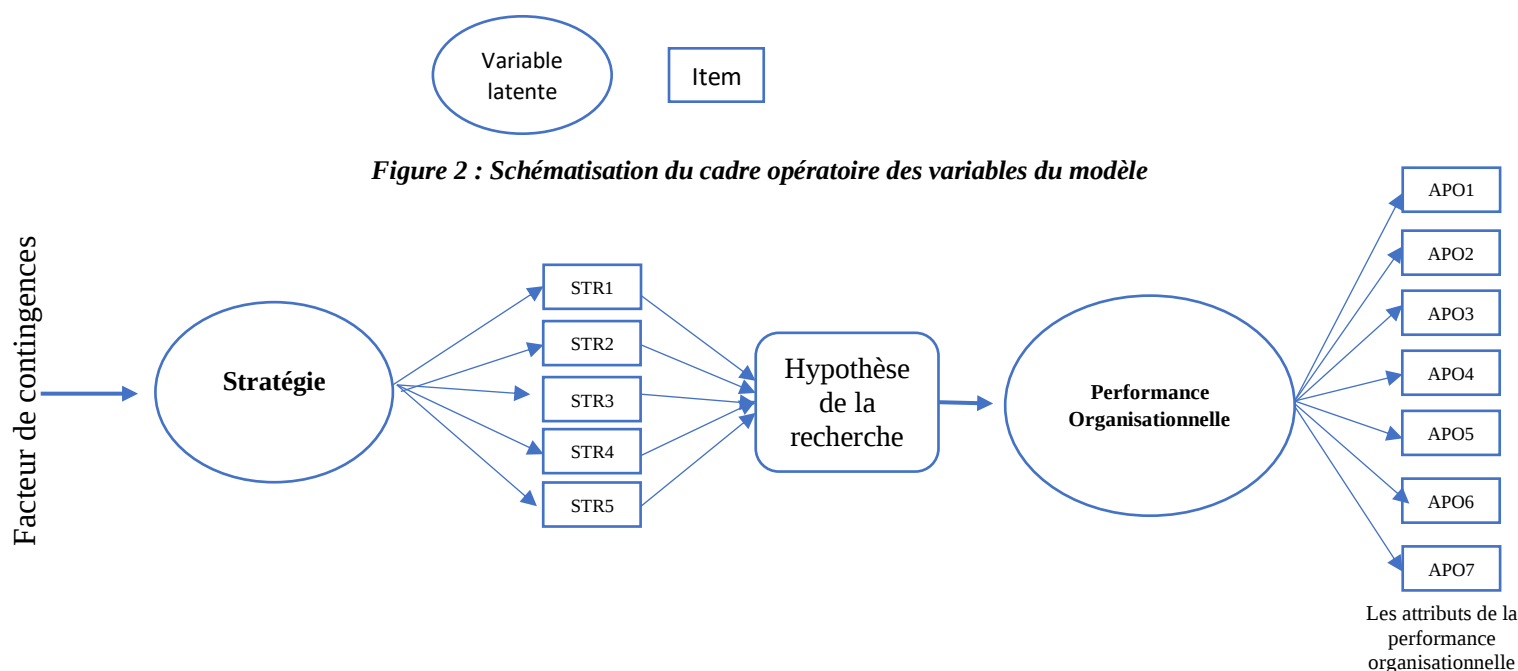
Codes	Items
STR1	Améliorer le Management et Promouvoir la performance organisationnelle pour une meilleure qualité des services rendus.
STR2	Mobiliser les ressources humaines de l'établissement en assurant leur montée en compétences et leur responsabilisation.
STR3	Orienter la Recherche-Innovation par la valorisation des brevets et la création de Start-ups.
STR4	La mise en place d'une stratégie anticipatrice de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, pour les enseignants-chercheurs et le personnel administratif.
STR5	Instaurer une procédure qui garantit une programmation et une exécution efficiente et transparente des fonds de concours (budget prévisionnel, lancement des marchés à temps, ...).

Source : Propre aux auteurs

L'illustration du modèle à tester consiste à exposer schématiquement la relation existante entre les différentes variables du modèle de recherche. Conventionnellement, les variables latentes sont illustrées par des cercles et les variables manifestes par des carrés. Cette schématisation, dite modèle du premier ordre, nous permet d'associer et de tester pour chaque variable latente, les variables observées qui lui sont associées.

La variable latente dépendante « performance organisationnelle » est mesurée par 5 items, la variable latente indépendante « stratégie » est mesurée par 5 items.

Le modèle de mesure pour ces variables latentes est illustré comme suit (figure 2) :



Source : Propre aux auteurs

3.3. Traitement des données

Concernant l'analyse des données, ils seront effectués à travers le logiciel SPSS. Celui-ci-aug comme objectif de tester notre modèle de recherche à travers la validation ou le rejet de nos hypothèses de recherche.

Le modèle conceptuel de recherche peut être testé grâce à l'équation de régressions différente. Tout d'abord, notre hypothèse cherche à étudier les liens entre le facteur stratégie et les attributs de la performance organisationnelle, peut être testée à l'aide de la régression linéaire multiple suivante :

$$\text{Modèle : } APO = a_0 + a_1 \text{ STR } i + \varepsilon_i$$

- **Variable à expliquer** : APO (Attributs de la performance organisationnelle)
- **a** : Coefficient (paramètre à estimer)
- **Variable explicative** : (STR : Stratégie)
- **ε** : Terme d'erreur

Notre processus de validation des instruments de mesure est lié à trois phases :

- L'évaluation de l'unidimensionnalité des variables,
- L'évaluation de la fiabilité des variables,
- Le test de leur validité convergente et discriminante.

Dans ces tâches, le logiciel SPSS 25.0 a été très performant et il permet d'élaborer des analyses factorielles exploratoires pertinentes.

4. Résultats et discussion

Dans cette étude, nous avons utilisé un questionnaire pour collecter des données. Ce questionnaire comprenait des échelles de mesure qui ont été validées dans des études antérieures. Afin de garantir la pertinence des éléments pour représenter le concept étudié et de faciliter la compréhension, nous avons suivi les recommandations de Roussel (1998) et Churchill (1979). Ces recommandations suggèrent d'éliminer les éléments qui sont les moins représentatifs du concept (Churchill, 1979), les plus ambigus et redondants, afin d'obtenir une mesure précise du phénomène étudié et ainsi d'assurer une validité de contenu (Roussel, 1998).

4.1. Évaluation la qualité de l'échelle de mesure

Le test de validité convergente concerne les variables mesurées à l'aide d'échelles de mesure comprenant plusieurs attributs, ce qui signifie qu'elles sont métriques. Pour réaliser ce test, nous commençons par effectuer une analyse de corrélation entre les différents éléments de chaque échelle (Güngör & Sciences, 2011). Ensuite, nous procédons à une analyse factorielle en composantes principales (ACP). Si l'ACP révèle plus d'un axe factoriel, nous effectuons une deuxième analyse ACP avec une rotation Varimax. La fiabilité de ces variables est évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach.

Les résultats de ces analyses, pour chaque variable de recherche, sont présentés de manière synthétique dans un tableau et interprétés selon les critères et seuils d'acceptation.

4.1.1. L'échelle de mesure du facteur stratégie

L'effort attendu est évalué à l'aide de cinq items. Les corrélations entre ces items sont toutes positives et statistiquement significatives. L'indice KMO de cette échelle de mesure est jugé acceptable (0,772). Le test de Bartlett est également significatif, indiquant la pertinence de réaliser une analyse factorielle (les données sont factorisables). Ainsi, une analyse en composantes principales (ACP) est effectuée sur ces cinq items.

Tableau 4 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur stratégie

Items	Qualité de représentation	Alpha de Cronbach
STR 1	0,519	-
STR 2	0,672	
STR 3	0,245	
STR 4	0,685	
STR 5	0,543	
Test KMO	0,772	
Test de Bartlett	Significatif	P < 0,000
Variance expliquée	53,27 %	

Source : Propre aux auteurs

D'après le tableau ci-dessous, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire des éléments révèlent la présence d'un unique axe factoriel expliquant 53,27 % de la variance. D'après l'analyse de la qualité de représentation des items, nous avons remarqué que l'item n° 3 a une qualité de représentation inférieure à 0.50. Nous avons donc procédé à son élimination pour améliorer la structure de l'échelle de mesure.

❖ Après l'élimination de l'item STR 3

Les corrélations entre ces items sont toutes positives et statistiquement significatives. L'indice KMO de cette échelle de mesure est jugé acceptable (0,772). Le test de Bartlett est également significatif.

Tableau 5 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur stratégie (Après élimination STR3)

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
STR 1	0,530	0,720	0,798
STR 2	0,649	0,820	
STR 4	0,728	0,827	
STR 5	0,589	0,737	
Test KMO	0,763		
Test de Bartlett	Significatif		P < 0,000
Variance expliquée	62,40 %		

Source : Propre aux auteurs

L'ACP relève une seule composante factorielle dans laquelle les items expliquent 62,40 % de la variance. La qualité de la représentation des items est supérieure à 0,5 pour tous les items. La validité interne de cette échelle quant à elle est assurée avec un alpha de Cronbach de 0,798, considéré acceptable. D'où, la cohérence interne de l'échelle est bien vérifiée.

4.1.2. L'échelle de mesure de la performance organisationnelle

La mesure de la performance organisationnelle repose sur sept items. Les corrélations entre ces sept items sont positives et statistiquement significatives, ce qui témoigne d'une cohérence élevée dans la mesure de la performance organisationnelle. L'indice KMO atteint un niveau acceptable (0,858) et le test de Bartlett est significatif, indiquant que les données sont factorisables. Une analyse en composantes principales (ACP) est effectuée, révélant la présence d'un unique axe factoriel qui explique 65,42 % de la variance.

La qualité de représentation de chaque item dépasse 0,5. L'alpha de Cronbach, qui s'élève à 0,814, est jugé acceptable et très bon, confirmant la validité interne de cette échelle.

Tableau 6 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure la performance organisationnelle

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
APO 1	0,683	0,842	0,814
APO 2	0,506	0,689	
APO 3	0,517	0,713	
APO 4	0,727	0,830	
APO 5	0,782	0,884	
APO 6	0,689	0,765	
APO 7	0,676	0,734	
Test KMO	0,858		
Test de Bartlett	Significatif		P < 0,000
Variance expliquée	65,42 %		

Source : Propre aux auteurs

4.2. Test d'hypothèse de la recherche

À travers ce point, notre objectif est de mettre en exergue les corrélations éventuelles entre la variable indépendante (le facteur stratégie) et la variable dépendante (Performance organisationnelle). Pour ce faire, nous allons utiliser la régression linéaire qui constitue un outil très utilisé dans le test des hypothèses et qui va nous servir soit à confirmer ou à infirmer notre hypothèse de recherche.

Hypothèse de la recherche : Le facteur de la stratégie a un effet positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires.

Tableau 7 : Test de régression

Variable	R ² - ajusté	Analyse ANOVA		
		Sig. Variation de F (Test Fisher)	Régression	Résidus
Stratégie	0,429	0,000	12,016	10,958

Source : Propre aux auteurs

D'après le test de régression, nous constatons que le R² ajusté est égal à 0,429, ce qui signifie que la variable stratégie explique 42,9 % de la performance organisationnelle. Ceci confirme en interprétant le tableau de l'analyse de la variance ANOVA.

D'après le tableau ANOVA, le test F est significatif, car il est inférieur à 0,05.

Pour un modèle de régression soit de qualité, la régression obtenue avec la variable indépendante doit être plus grande que les résidus entre les valeurs observées et la droite de régression. Dans notre cas les résidus (10,958) inférieurs à la régression (12,016).

❖ **La relation entre le facteur de la stratégie et la performance organisationnelle par l'examen des coefficients standardisés**

Tableau 8 : Les coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,805	0,270	-	6,698	0,000
Stratégie	0,539	0,068	0,660	7,864	0,000

Source : Propre aux auteurs

Le résultat obtenu d'après le test d'hypothèse, prouve une relation entre la stratégie et la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains. À cet effet, les résultats statistiques obtenus nous renseignent sur l'existence de cette relation. C'est le cas de la valeur du T de Student **7,864**, aussi la p-value est inférieure à 1%, ce qui indique une forte relation entre les deux variables. En conséquence, **notre l'hypothèse, stipulant que : « la stratégie impacte positivement la performance organisationnelle des établissements universitaires publics marocains » est validée dans le contexte marocain.**

Notre modèle de recherche : Performance organisationnelle = **1,805 + 0,539** Stratégie

4.3. Discussion des résultats

Selon les résultats obtenus, on confirme les conclusions de la littérature et montre l'existence d'un lien significatif et positif entre le facteur stratégie et la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains. Cela signifie que la stratégie peut favoriser une meilleure coordination des différentes activités de l'établissement universitaire en permettant une meilleure intégration des actions et des initiatives.

À partir de notre enquête de terrain et plus précisément les entretiens avec les directeurs des établissements et les résultats obtenus, l'un des éléments que nous avons pu comprendre, est les liens qu'il a avec la stratégie d'établissement, sa structure organisationnelle et leur environnement, alors pour assurer une performance organisationnelle optimale, les établissements universitaires doivent prendre en compte les deux environnements. Par exemple, ils doivent s'assurer de disposer de ressources adéquates pour soutenir leurs programmes académiques, tout en surveillant les tendances du marché pour s'assurer que ces programmes répondent aux besoins des étudiants et des employeurs. Les établissements universitaires doivent également surveiller les politiques gouvernementales et les attentes des parties

prenantes externes pour s'assurer qu'ils sont en mesure de répondre aux demandes changeantes de la société.

Nous constatons aussi la plupart des réponses concernant les orientations des établissements universitaires vers la Recherche-Innovation par la valorisation des brevets et la création de Start-ups sont négatives, puisque l'orientation exclusive vers la valorisation des brevets et la création de start-ups peut restreindre la diversité de la recherche, favoriser des objectifs à court terme, négliger des domaines importants, renforcer les inégalités et diminuer l'investissement dans la recherche publique. Il est préférable d'adopter une approche plus équilibrée qui tient compte de la diversité des objectifs de recherche et de l'impact à long terme.

Les résultats obtenus sont corroborés par d'autres travaux de recherche traitant la même thématique et aboutissant aux mêmes résultats que les nôtres, nous prenons les exemples suivants :

Tableau 9 : Concordance des résultats notre recherche

Hypothèse	Résultat	Travaux de recherches
La stratégie a un impact positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires Marocains.	Validée	▪ (Oladimeji & Udosen, 2019), The effect of diversification strategy on organizational performance. ▪ (Mwanthi & Innovation, 2018), Linking strategy implementation with organizational performance in Kenyan universities ▪ (Bergeron, Raymond, & Tessier, 1995) Stratégie, technologie et performance organisationnelle.

Source : Propre aux auteurs

5. Conclusion

Ce travail souligne l'importance pour toute recherche de contribuer à la fois sur le plan scientifique et socio-économique. Les recherches fondamentales doivent être réévaluées méthodologiquement pour identifier et résoudre les problèmes, tandis que les disciplines orientées vers l'action doivent fournir des contributions managériales pour influencer le comportement des acteurs. L'objectif est de démontrer les avantages théoriques, méthodologiques et managériaux de la recherche.

Sur le plan théorique, ce travail de recherche montre l'intérêt d'une approche de contingence basée sur l'analyse du facteur stratégie, complétant ainsi les travaux antérieurs s'inscrivant dans le cadre de l'approche de contingence.

Ce travail de recherche apporte également une contribution au développement de la méthodologie de la recherche au Maroc. Les apports méthodologiques se concentrent sur trois éléments : l'adaptation des échelles de mesure, le test et la vérification de la qualité des échelles de mesure appliquées à l'échantillon, ainsi que la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans les établissements universitaires au Maroc.

En ce qui concerne les contributions managériales de cette recherche, elle aide les gestionnaires à mieux comprendre la performance organisationnelle ainsi que la nature et les conséquences de la relation entre les établissements universitaires et le ministère de tutelle.

Cependant, malgré les apports théoriques, managériaux et méthodologiques significatifs de cette étude, il est important de noter qu'ils doivent être nuancés en raison de certaines limites

qu'il convient de mentionner. Premièrement, la difficulté d'accès aux données, ainsi que la taille restent limitées.

Les limites et les contraintes enregistrées dans le travail ouvrent néanmoins de nouvelles perspectives de recherche dans le domaine de la performance organisationnelle de l'administration marocaine.

Plus la taille de l'échantillon choisi est grande, plus les résultats de l'étude seront susceptibles d'être élargis à d'autres domaines d'étude.

Nous pourrions utiliser les méthodes statistiques les plus récentes et les fiables en analyse de données, telle que la méthode des équations structurelles.

Ensuite, nous pouvons suggérer d'introduire de nouvelles variables, afin de bien cerner le sujet et avoir une idée plus exacte sur le rôle des déterminants qui influencent la performance organisationnelle des établissements universitaires publics.

Finalement, nous pourrions également envisager un travail de recherche sur un type d'établissements universitaires qui permettra de bien comprendre ses facettes et de déterminer avec soin les variables qui influencent la performance organisationnelle des établissements universitaires sans pour autant généraliser les résultats sur les autres établissements publics dans la mesure où chaque établissement se distingue par des caractéristiques bien déterminées.

Références

- (1). Ahmady, G. A. (2016). Organizational structure. 230, 455-462.
- (2). Alami, S. (2018). La performance organisationnelle par l'adoption du contrôle de gestion par l'hôpital marocain. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*(2).
- (3). ALAZARD Claude et SEPARI Sabine. (1998). *DECF, contrôle de gestion : manuel et application* (4ème édition ; ed.).
- (4). Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*(2).
- (5). Amine, n. b., & rouggani. (2017). La performance universitaire publique au cœur de la théorie des stakeholders. (12).
- (6). Anthony. (1988). The Management Control Function [Press release]
- (7). ARBAOUI, S. E. (2018). Gouvernance et management de l'université au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1).
- (8). Bergeron, F., Raymond, L., & Tessier, M. (1995). *Stratégie, technologie et performance organisationnelle*: Université Laval, Direction de la recherche, Faculté des sciences de l'
- (9). Bollecker, M. J. C.-C.-A. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives. 13(1), 87-106.
- (10). Boussenna, Y. (2020). La gestion des connaissances et la performance organisationnelle: cas de l'université Abdelmalek Essaadi. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management*
- (11). Burns, T. J. L. T. (1966). On the plurality of social systems. In JR Lawrence (Ed.), *Operational research and the social sciences*.
- (12). Chandler. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire.
- (13). Chapman. (1997). "Reflections on a contingent view of accounting", *Accounting, Organizations and Society* (Vol. vol. 22).
- (14). Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2007). Evolutions et permanence du contrôle de gestion. (123), 12-18.

- (15). Child, J., & Mansfield, R. J. S. (1972). Technology, size, and organization structure. 6(3), 369-393.
- (16). Churchill. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16.
- (17). CSEFRS. (2018). *Rapport-Enseignement-supérieur* Retrieved from
- (18). EL BAKKOUCHI, Y., EL AZIZI, O., MKHARBCHA, B., & Fouad, O. J. A. M. E. (2022). Effet de l'environnement externe sur la performance organisationnelle: cas des universités marocaines. 4(2), 437-458.
- (19). Gignoux-Ezratty.V. (2012). « *Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation* » (E. C. d. P. Thèse de doctorat Ed.).
- (20). Ginsberg, A., & Venkatraman, N. J. A. o. m. r. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. 10(3), 421-434.
- (21). Güngör, P. J. P.-S., & Sciences, B. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. 24, 1510-1520.
- (22). Hedberg, B., & Jönsson, S. A. (1976). *Strategy Formulation as a Discontinuous Process: Invited Paper to the CEROG Conference on " Strategy Formulation; Different Perspectives" St. Maximin, France, May 20-22, 1976*: Internat. Inst. für Management u. Verwaltung, Wissenschaftszentrum.
- (23). Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., Wright, M. J. T. F., & Change, S. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. 141, 149-158.
- (24). Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. J. R. f. d. g. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. 41(253), 231-250.
- (25). Maïdakouale, I. (2020). Méthodologie de recueil d'information sur les usages et pratiques des dispositifs socio-techniques d'informations et de communication (DISTIC) mobiles en terrain africain francophone: le cas du Niger. In: L'Harmattan.
- (26). Miller, E. J., & Rice, A. K. (2013). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*: Routledge.
- (27). Musselin, C. J. R. d. M. (2009). Les réformes des universités en Europe: des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales. (01), 69-91.
- (28). Mwanthi, T. N. J. K. J. o. R., & Innovation. (2018). Linking strategy implementation with organizational performance in Kenyan universities. 5(2), 27-49.
- (29). Oladimeji, M. S., & Udosen, I. J. J. o. C. (2019). The effect of diversification strategy on organizational performance. 11(4), 120.
- (30). Pitts. (1977). Strategies and structures for diversification. 20(2), 197-208.
- (31). Razzouki, M., & Benazzi, K. (2020). La relation entre système du contrôle de gestion et mesure de la performance. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(3).
- (32). Rival, Y., & Kalika, M. J. S. d. i. m. (2009). Évaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails web–Le cas du secteur touristique. 14(1), 75-101.
- (33). Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*: FeniXX.
- (34). Rumelt, R. P. J. S. m. j. (1982). Diversification strategy and profitability. 3(4), 359-369.
- (35). Simons, R. J. A., organizations, & society. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. 12(4), 357-374.
- (36). Szerszynski, B., Heim, W., & Waterton, C. (2004). Nature performed: environment, culture and performance.