



Book of Proceedings published by  
Groupe de recherche en économie et territoires  
Available Online at <http://gret.fsjest.ma/publications/?teamID=4>

## La 1ère édition de la Journée de recherche des doctorants en sciences économiques et gestion JRD/SEG 2019

---

**Royaume du Maroc**  
**Université Abdelmalek ESSAADI**  
**Centre des Etudes Doctorales:**  
Droit, Economie et Gestion

### **Projet de communication**

**THÈME :**

**VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE PUBLIQUE :  
CES DES UNIVERSITÉS MAROCAINES**

**La directrice de la thèse : El Abbadi Bouchra**

Docteur d'Etat en Sciences Economiques  
Docteur en Finance et Fiscalité de l'entreprise  
Professeur de l'Enseignement Supérieur  
Directrice de la revue International Review of Economics, Management and Law Research.  
Présidente de l'Association INAREV  
*Email: bouchraabbadi@hotmail.com*

**KerroumHatim**

Doctorant à L'Ecole Nationale de Commerce et Gestion Tanger  
Université Abdelmalek Essadi  
*Email:h.kerroum@umi.ac.ma*  
*N° Téléphone : +2126.50.14.50.29*

### **Résumé :**

L'objet de ce papier est d'identifier les déterminants qui peuvent contribuer à la mise en place d'un nouveau système de gestion budgétaire et comptable publique, appréhendé dans notre cas, comme une innovation managériale, dans le contexte des universités publiques marocaines, au regard des attentes variées des acteurs, et en fonction des contraintes qui s'imposent à elles, tant dans son environnement interne qu'externe.

Une série de réformes institutionnelles entreprises dans ce secteur dernièrement, justifie que ce système s'avère plus que jamais indispensable pour ces établissements. Mais, il n'en demeure pas moins que cette pratique est quasiment absente dans les UPM qui n'osent pas, jusqu'aujourd'hui, l'adopter à leur particularité. Cela tient surtout au fait que l'adoption d'un tel système, n'est jamais aisée dans le sens où il exige un véritable effort d'adaptation.

De ce fait, notre propos essaye de répondre d'une manière théorique, à travers une synthèse de la revue de littérature abordant le sujet, à la question suivante : « ***Dans quelle mesure les universités publiques marocaines peuvent-elles adoptées le nouveau système de gestion budgétaire et comptable ? Et quels sont les facteurs clés de réussite ou de blocage de son implantation ?*** ».

La réponse à cette question nécessite un champ de réflexion multidimensionnel et pluridisciplinaire, mais notre démarche, sera focalisée sur des aspects managériaux issus des sciences de gestion, tout en respectant l'approche juridique imposée par le contexte public.

### **Mots clés :**

Innovation managériale (IM), système de gestion budgétaire et comptable publique (SGBCP), universités publiques marocaines (UPM).

### **Introduction :**

L'environnement dans lequel évoluent les différentes organisations du secteur public s'est fortement complexifié, elles opèrent, sous l'effet de la crise financière internationale, dans une conjoncture jugée défavorable.

La contrainte de la raréfaction des ressources pèse sur toutes les organisations, rendant le système financier de l'Etat plus fragile, et sa conduite de plus en plus difficile.

Dans ce climat économique dégradé, le défi d'une gestion rationnelle des fonds publics a été posé fortement, ceci rend incontournable la question d'optimisation, ainsi qu'un besoin d'adaptation à un environnement de plus en plus incertain et changeant.

Dans une telle circonstance, l'utilisation optimale des ressources, peut s'inscrire dans une logique de recours aux pratiques gestionnaires.

Toutefois, cette approche ne pourra se faire sans moduler le style de management des organisations publiques, et l'instauration d'une nouvelle vision orientée vers l'adaptation aux changements perpétuels qui s'opèrent.

Comme tout changement, cela ne peut pas se faire sans difficultés, l'introduction et le développement des méthodes managériales posent le problème d'adaptation, et constituent dès lors, un terrain favorable pour alimenter le thème de recherche relatif à l'émergence, et à la mise en place des instruments de gestion dans le milieu public.

*Proulx D. (2006)*, souligne à cet égard, que : « *l'introduction très récente dans la sphère publique de nouvelles méthodes de gestion, d'inspiration managériale, empruntées au secteur privé, ne cessent de se répandre dans toutes les parties du globe, et commencent à séduire même des pays non occidentaux, trouvant dans cette approche, une solution pour optimiser et rationaliser les ressources et les structures administratives* ».

*Chatelain-Ponroy (2010)*, précise aussi que : « *l'évolution de la société vers le courant du managérialisme est l'un des trois facteurs environnementaux, qui ont influencé le besoin en outils de gestion dans les organisations non marchandes* ».

A cet effet, un nombre important des gouvernements ont introduit dans leur fonctionnement de nouvelles pratiques managériales, soucieux de rationaliser la gestion de leurs organisations publiques,

et d'aider au développement d'un management propre à ce secteur, qui reposerait sur une conceptualisation rénovée, mais aussi adaptée à ce contexte.

Le phénomène s'observe notamment au Maroc à travers les dispositifs de la nouvelle constitution de 2011, et la refonte de la loi organique de la loi de finances de 2015. Ces deux plateformes institutionnelles ont autorisé aux établissements non marchands l'introduction de nouveaux mécanismes managériaux, en leur favorisant la voie vers le managérialisme.

Les UPM à l'instar des établissements de ce secteur, ne peuvent pas s'échapper à cette vague, elles sont sollicitées à répondre favorablement à cette exigence, et à poursuivre ce rythme de changement édicté par cette nouvelle situation.

Si cet impératif semble désormais acquis, sa traduction dans la culture administrative des UPM est encore en phase de construction.

Ce postulat interpelle donc notre curiosité de savoir est ce que les UPM ont pris réellement cette préoccupation en considération?

Toutefois, la mise en place d'un nouveau système managérial au sein de ces établissements, demeure une problématique complexe qui reste sans réponse, et qui mérite plusieurs recherches consécutives dans des contextes différents.

Notre choix porte essentiellement sur une conjonction de deux systèmes managériaux : il s'agit du nouveau système comptable dualiste de l'Etat, fondé sur la comptabilité budgétaire, et enrichie par les apports de la comptabilité générale, et le système budgétaire pluriannuelle axée sur les résultats. Ce périmètre couvre dans ce sens, des dimensions à la fois comptables, budgétaires, et financières, et les relations existantes entre ces trois systèmes de gestion, peuvent s'expliquer par leur complémentarité, et leur intersection mutuelle.

*Aziz Bouazzaoui (2008), souligne à ce propos, que : « le système comptable dualiste à double dimension mis en vigueur par la loi organique permettant de fournir un large spectre d'informations financières et comptables, il s'agit entre autre d'une comptabilité budgétaire qui traduit le respect de l'autorisation budgétaire, et enrichie par les apports de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, et une comptabilité générale, qui dépasse la simple logique d'encaissement et de décaissement pour privilégier une comptabilité d'exercice à forte valeur ajoutée par la dimension patrimoniale »<sup>1</sup>.*

Nous considérons alors ces outils, comme étant des sous-systèmes du nouveau système de gestion budgétaire et comptable publique (SGBCP) proposé par cette recherche. Nous poserons comme postulat que ces trois instruments constituent trois portes d'entrées pour implanter ce système.

En vue de favoriser sa mise en place, dans ce contexte particulier, nous avons fixé deux objectifs de cette étude :

Le premier consistera à expliquer les voies d'implantation de ce système, par le biais d'identification des principaux déterminants de son émergence, avec cet objectif, nous chercherons ainsi, à examiner les différentes contraintes, et obstacles susceptibles d'influencer le choix d'adoption. Nous estimons que mettre en place d'un instrument de gestion suppose une maîtrise préalable du processus d'implantation, et de mise en œuvre, pour éviter les difficultés et les rendre conformes aux exigences. Le second, et à partir d'une analyse des apports théoriques, nous voulons construire un modèle théorique qui porte sur les facteurs de succès ou blocage d'implantation de ce système, ainsi que les principaux apports aux organismes qui l'adoptèrent, et particulièrement les (UPM).

Notre contribution a pour objet dans ce sens, de participer à la construction d'un cadre conceptuel global de l'implantation et de la mise en œuvre de ce système.

Dans cette optique, notre propos sera focalisé sur ce nouveau mécanisme à mettre en place au sein des UPM, nous essayons donc de répondre, d'une manière théorique à travers une revue de littérature traitant le sujet, à la question suivante : « ***Dans quelle mesure les universités publiques marocaines peuvent-elles adopter le nouveau système de gestion budgétaire et comptable ? Et quels sont les facteurs de réussite ou de blocage de son implantation?*** ».

La réponse à cette question, nécessite un champ de réflexion multidimensionnel, qui peut être abordé sous différents angles, et selon plusieurs approches issues de divers champs disciplinaires, mais notre démarche sera focalisée sur les courants managériaux issus des sciences de gestion, mais aussi dans

<sup>1</sup> Aziz Bouazzaoui directeur des ressources et du système d'information de trésorerie générale du royaume, Réforme de la gestion des finances publiques 2008.

le cadre du respect de l'approche juridico-institutionnelle imposée par le contexte public, elle se positionne entre autres dans une optique à l'intersection entre le management privé et public.

Cette approche théorique nous permettons de construire un ensemble de questionnement, décliné en plusieurs interrogations, que nous formulons comme suit : *Quels sont les différents facteurs susceptibles d'influencer le choix d'implantation de ce système ? Quelles sont les éventuelles contraintes à sa mise en place ? Et quelles seront les apports de ce système aux universités publiques qui l'adoptent ?*

En vue d'apporter une réponse aux questionnements énoncés, nous considérons le système proposé, comme étant une nouvelle innovation managériale (IM).

A ce propos, cette contribution articulera en trois sections : après avoir conceptualiser la notion de l'innovation managériale, et vérifié son applicabilité par rapport au SGBCP, la première section mettra en évidence les voix de son implantation, la seconde proposera un cadre conceptuel permettant d'expliquer les obstacles à sa mise en place, et la dernière présentera les apports théoriques pour les organisations qui l'adoptent.

### ***I- La revue de la littérature :***

#### ***1- L'innovation managériale : un éclairage conceptuel***

*Kimberly (1981)* précise, que l'IM correspond à : « un programme, produit ou technique qui représente une avancée significative par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois, et qui affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité d'information qui est disponible pour la prise de décision »<sup>2</sup>.

Quant à *Van de Ven (1986)* elle est : « une idée nouvelle, qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés ».

D'après *Alcouffe S. et al (2003)* : « le caractère nouveau s'entend par rapport à la personne ou au groupe de personnes qui considère son adoption ». Pour eux il s'agit : « d'un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par un groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où sa mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision ».

*Godowski C. (2003)* précise qu'elle est à la fois une recombinaison d'idées anciennes, un schéma qui modifie l'ordre du présent, et une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Il ajoute qu'elle contribue à augmenter le stock des connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management.

*Alcouffe S. (2004)*<sup>3</sup> revient et propose la définition suivante, en s'appuyant sur les travaux de *Gilbert P. (1998)* il s'agit : « d'une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ».

*Mol et Birkinshaw (2008)* définissent quatre critères pour identifier une (IM):

- 1- Elle permet de modifier de façon concrète le travail des managers.
- 2- Elle représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné.
- 3- Elle est mise en œuvre, et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation.
- 4- Elle permet l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Selon *Frédéric Le Royet Al. (2013)* elle recouvre deux acceptions :

- 1- C'est une invention par l'organisation d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle, par rapport aux pratiques et méthodes de management connues.
- 2- Et notamment une adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management, qui existe déjà, mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles.

*Synthèse et prise de position :*

<sup>2</sup> Kimberly (1981, p.86-87) « Managerial innovation », in P.C. Nyst Rom et 'W'.H.Stabruck (éds.), *Hand boob of organizational design*, Oxford Univenity Press, Oxford, pp, 84-104.

<sup>3</sup> Alcouffe Simon (2004) : « La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France », thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.

De ce fait, un (SGBCP) sera perçu comme étant une (IM), s'il est perçu comme nouveau par les acteurs, et s'il permet de modifier l'ordre du présent, et par conséquent d'augmenter le stock et la qualité d'information existant.

Ceci nous permettons d'affiner notre propre définition que nous retenons d'une (IM) issus de celle de *Kimberly (1981) et Godowski C. (2003)*: « *c'est une recombinaison de techniques anciennes de gestion, perçu comme nouvelle par les acteurs potentiels, un schéma qui permet de modifier l'ordre du présent, ou une avancée significative par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît au sein de l'organisation, sous forme d'ajouts, apportés à l'ensemble des pratiques de gestion, en exerçant un impact directe sur la nature, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible, et généralement sur le mode de management en place* ».

Le système proposé satisfait largement à cette définition, ces composantes sont des pratiques considérées comme de simples arrangements de techniques déjà connues, mais qui sont perçues comme nouvelles par les futurs utilisateurs dans le contexte des UPM.

C'est alors dans la façon d'utiliser ces techniques et d'arranger ces différents éléments que réside (l'IM) du système en question, il nous semble que ce dernier peut être traité comme une (IM) dans le sens de : « *combinaison nouvelle* » que nous lui avons donnée, et seulement dans le contexte universitaire.

Après avoir défini le cadre conceptuel permettant de comprendre et délimiter la notion de l'innovation managériale, notre étude, entend dès lors, se concentrer sur les déterminants d'implantation de celle-ci, en identifiant ses sources, ses contraintes, et ses apports.

## **2- Les facteurs favorisant l'émergence ou l'adoption de l'innovation managériale :**

Pour répondre à la question des facteurs susceptibles d'influencer le choix d'implantation de (l'IM), et expliquer la réussite de sa mise en place, nous nous abordons une grille d'analyse, qui porte sur quatre cadres théoriques, nous nous intéressons spécifiquement à : *l'approche de la variance*, nous étudions *l'approche processuelle* qui se réfèrent aux travaux de *Rogers (1995)*, nous nous basons également sur *l'approche déterministe* notamment les recherches de *Perret et Josserand, (2003)*, et *l'approche volontariste ou intentionnelle*.

### **2.1- L'approche de la variance de l'innovation managériale :**

Cette approche considère l'implantation de (l'IM) comme un phénomène influencé, à la fois, par le contexte organisationnel interne, mais aussi par des aléas externes.

Les résultats des travaux de *Damanpour F. & M. Schneider (2009)* confirment selon une perspective interne que l'adoption de (l'IM) dépend de *l'effet présumé* de celle-ci, ils expliquent que les gestionnaires du secteur public, accordent plus d'importance à l'utilité des innovations qu'à leur coût. Cette étude a insisté aussi sur la nécessité de prise en compte du *niveau d'éducation des gestionnaires*, comme facteur facilitant l'adoption (d'IM).

*Bhatti et Al (2011)* ont affirmé, dans le même ordre, le rôle de certains *acteurs et de leur profil* comme déterminant de l'adoption des (IM). *Hansen (2011)* a voulu pousser plus loin l'analyse, son étude a mis l'accent sur *le type d'innovation managériale* elle-même.<sup>4</sup>

Tandis, que d'autres recherches plus sophistiquées, ont intégrées aussi bien des variables internes qu'externes :

C'est le cas par exemple de *Tat-Kei Ho et Ya Ni (2004)*. Ces chercheurs précisent, qu'il s'agit de trois facteurs principaux qui déterminent la mise en place de (l'IM) : « *la disponibilité de ressources techniques et financière, la perception des acteurs de l'innovation managériale, et la pression exercée par l'environnement* ».

*Fernandez et Wise (2010)* ont montré que d'autres facteurs peuvent favoriser l'adoption (d'IM), en l'occurrence : « *la marge de manœuvre en matière de ressources, la perception de faiblesses au niveau de la performance par les gestionnaires, le rôle des leaders, l'ampleur de la demande et du besoin pour des services spécialisés* ».

*Walker (2012)* s'est attelé à réaliser une revue systématique des travaux qui ont étudié les déterminants (variables internes et externes) d'implantation (d'IM), son méta-analyse porte sur :

Les caractéristiques organisationnelles liées au : « *leadership politique, la taille, la structure de l'organisation, l'intensité administrative* », mais aussi sur les variables d'environnement et

<sup>4</sup> Hansen BalleM. : « *Antecedents of Organizational Innovation: the Diffusion of New Public Management into Danish Local Government* », Public Administration, 2011 vol. 89, no 2, p. 285-306.

notamment : « *le changement du contexte social, politique, économique et organisationnels, et la pression du public* ».

Collm A. & K. Schedler, (2012) exposent seulement, les variables liées à l'environnement dans le cadre des établissements publics, en l'occurrence : « *les contraintes économiques et politiques* » qui peuvent jouer un rôle important dans l'adoption de (l'IM), ils expliquent que celle-ci, doit d'être dynamique et ouvert sur l'environnement externe.

## **2.2- L'approche processuelle de l'innovation managériale :**

Contrairement aux études inscrites dans le cadre de l'approche de la variance, l'approche processuelle s'est intéressée à l'analyse de l'évolution de (l'IM).

Cette approche s'est émergée pour compléter la précédente, elle a permis de contribuer à une compréhension plus fine du phénomène, en examinant les enjeux de sa diffusion, de son adoption et sa mise en œuvre.

A cet égard, la mise en place de (l'IM) est considérée comme un processus, et non seulement comme une conception, qui porte sur trois phases : *la diffusion, l'adoption et la mise en œuvre*, selon Wolfe (1994).

Un tel processus prend en compte non seulement les facteurs liés à la conception d'une (IM), mais également d'autres variables qui sont potentiellement en relation avec chaque phase à part entière.

### **2.2.1- La diffusion de l'innovation managériale :**

Les premières recherches qui ont tenté de comprendre comment se diffusent les innovations au sein d'un système social, depuis les concepteurs jusqu'aux utilisateurs, ont donné naissance à la théorie de la diffusion des innovations « *innovation diffusion theory* » proposée en 1962 par Everett Rogers. Cette théorie a fourni les premiers développements sur les concepts de base, et a construit un corpus empirique riche sur les déterminants de la diffusion de l'innovation, elle s'intéresse à l'étude du processus, afin d'identifier un certain nombre de facteurs qui influencent leur introduction, et par conséquent à leur diffusion.

Le modèle issu de cette théorie construit et tester par Rogers (1995)<sup>5</sup>, précise que la diffusion de (l'IM) dépend dans un premier lieu de *la perception attribuée par les adopteurs potentiels* des caractéristiques de cette dernière, il atteste que celle-ci peut être expliqué par cinq attributs universels, classés selon le chercheur comme suit : *l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère observable de l'innovation*. Autrement dit, un avantage par rapport à l'existant, une compatibilité avec les systèmes existants, une complexité acceptable, une possibilité de la tester, et une possibilité d'en observer les résultats.

Ce modèle affirme que :

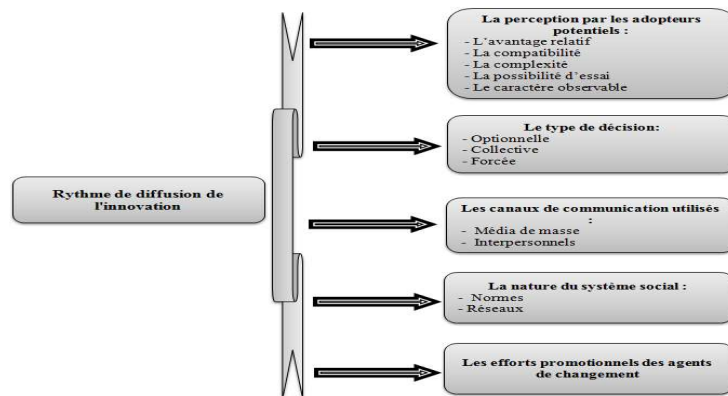
- Plus l'avantage relatif d'une (IM) sera perçu comme étant élevé, plus cette innovation aura de chance d'être diffusée rapidement.
- Plus la complexité d'une (IM) sera perçue comme étant élevée, plus sa diffusion sera lente.
- Une (IM) qui est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social ne sera pas adoptée aussi rapidement par ses membres qu'une innovation compatible avec ces mêmes valeurs, et par conséquent, plus le degré de compatibilité sera fort, plus la diffusion sera importante.
- Plus le degré d'essayabilité est fort, plus le taux d'adoption sera élevé.
- Plus les effets d'une (IM) sont facilement observables et communicables d'un individu à l'autre, plus l'innovation est susceptible de se diffuser rapidement.

D'une manière générale, plus l'innovation est perçue comme conférant un avantage relatif élevé, comme étant compatible, et comme pouvant être essayée et observée avant d'être utilisée, plus sa diffusion sera rapide. Au contraire, plus elle est perçue comme étant complexe, moins elle se diffusera rapidement.

*Le type de décision, les canaux de communication utilisés pour diffuser l'innovation, la nature du système social au sein duquel elle se diffuse, et l'intensité des efforts fournis par les agents de changement*, peuvent également influencer son rythme de diffusion en l'accélération ou en le freinant. (Rogers, 1995).

### **Figure 1: Les déterminants du rythme de diffusion d'une innovation**

<sup>5</sup> Rogers Everett M. : « *Diffusion of Innovations* », quatrième édition, The Free Press, New York, NY, 1995.



Source: *Diffusion of Innovations* de Rogers Everett (1995)

L'étude de Fitzgerald et Al (2002) se focalise en particulier sur trois aspects : « le rôle des acteurs, la nature des décisions d'adoption et l'influence du contexte ».<sup>6</sup>

Denis et Al, (2002) ont montré ainsi que : la diffusion des (IM) dépend fortement de l'interaction entre la nature de l'innovation et le contexte, mais aussi, de l'alignement de cette innovation avec les intérêts et les valeurs des acteurs, ce dernier facteur exige d'après ces chercheurs, une adaptation de (l'IM) en fonction des capacités du milieu et des préoccupations des acteurs concernés.

Les travaux de Verhoest et al (2007) dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, insistent sur la nécessité de prise en compte des comportements des acteurs vis-à-vis à la diffusion de (l'IM) dans le contexte public. Ils expliquent que c'est : « les institutions qui donnent le sens et la stabilité au comportement des acteurs ».

Leurs travaux amènent à conclure que n'est pas seulement la pression pour la performance qui incite les organisations publiques à innover. Des pressions, de nature plus politique, renvoyant à des enjeux de légitimité peuvent conduire notamment les gestionnaires publiques à innover : lorsque les gestionnaires perçoivent un déclin sur le plan de l'appui politique ou de la société de façon plus générale, ils vont réagir dans certains cas en adoptant des (IM).

#### 2.2.2- L'adoption de l'innovation managériale :

Au cours de cette étape Rogers (1995) identifie deux phases du processus d'adoption de (l'IM):

La première dite d'initiation du processus d'adoption, au cours du quelle les membres de l'organisation identifient le problème organisationnel à surmonter et décident de chercher une solution, elle se résume, à la collecte d'informations aboutissant à un premier niveau de connaissance de (l'IM).

La deuxième est relative à la mise en relation du problème avec (l'IM), où les membres de l'organisation décident que telle innovation, répond au problème identifié et planifient son adoption.

Cohen et al., (1972), considèrent que la mise en relation entre le problème identifié et (l'IM) supposée y répondre, sera considérée comme le produit de la rencontre fortuite, du problème en suspens, d'une solution toute prête (l'innovation) et des décideurs concernés.

Une telle vision considère (l'IM) adoptée comme une réponse en quête de problèmes, qui recherche une ou des questions pour pouvoir être mise en œuvre.

Pour Rogers (1995), l'adoption de (l'IM) est liée au type de décision qui joue un rôle crucial sur son rythme d'adoption, il a identifié à ce propos trois logiques : individuelle, collective et imposée.

Il explique qu'une innovation dont l'adoption est liée à une décision individuelle se diffuse généralement plus vite que les innovations adoptées par un groupe d'individus. Plus il y a de personnes impliquées dans le processus décisionnel, plus le rythme d'adoption est potentiellement lent. Une telle approche considère l'adoption de (l'IM) comme étant dirigée par la demande et non par l'offre. Sa limite est le biais de faire porter la responsabilité d'adoption de l'innovation uniquement sur les individus. Il s'agit du biais du « blâme » de l'individu selon Rogers (1995), il consiste à la seule prise en compte de la responsabilité des individus et de l'ignorance des effets systémiques ou contextuels sur le comportement individuel.

La décision imposée est émergée pour combler ce biais, Rogers (1995) considère que les innovations dont l'adoption est imposée sont potentiellement les plus rapides à se diffuser, à condition que l'ordre

<sup>6</sup> Fitzgerald L.et Al: « Interlocking Interactions, the Diffusion of Innovations in Health Care », Human Relations, vol. 55, no 12,2002 p. 1429-1449.

d'adoption soit respecté par les adoptants potentiels concernés. Mais sa limite qu'elle ne tient pas compte des caractéristiques des adoptants potentiels, ils sont considérés comme des cibles à atteindre, ils n'ont que peu d'emprise sur le processus, leur rôle se limite à adopter ou non l'innovation et cette adoption sera fonction de l'influence de facteurs qui leurs sont exogènes. Ils sont considérés comme des « *boîtes noires* » qui réagissent ou non aux stimuli de leur environnement.

Mais par conséquent, le modèle proposé par *Abrahamson E. (1991)* sur l'adoption des (IM) inclus à la fois les facteurs liés à l'environnement au sein duquel les organisations évoluent, et les facteurs individuels, il propose une approche fondée sur trois perspectives théoriques : « *Le choix efficient, l'adoption forcée, et l'effet de mode ou d'engouement* »<sup>7</sup>.

Dans la première perspective du *choix efficient*, l'élément déclencheur de l'adoption de l'innovation est l'écart entre performance réalisée et celle attendue, engendrée par des changements de l'environnement. En vue de combler cet écart, les adopteurs choisissent de manière rationnelle une innovation qui se révèle efficace, en permettant l'atteint d'un équilibre entre objectifs et réalisations. Dans une optique d'*adoption forcée*, les adopteurs ne choisissent pas l'adoption de l'innovation, mais ceci parvient de l'environnement, en l'occurrence des groupes de pressions ayant un pouvoir suffisant, leur permettent d'imposer l'adoption de l'innovation pour laquelle ces organisations ont intérêt.

Et la dernière, considère que les organisations évoluent dans des conditions d'incertitude, pour faire face à cet état, elles ont tendance à imiter d'autres organisations extérieures (*Di Maggio et Powell, 1983*), ces dernières ne disposent pas du même pouvoir coercitif, que celles de la perspective précédente, pour imposer l'adoption des innovations, elles ont seulement la capacité de les inciter à leur faire confiance, et à adopter les innovations qu'elles promeuvent. La pression pour imiter les autres augmente avec le nombre d'adopteurs.

Dans le même ordre de raisonnement, *Subramanian (1996)* identifie cinq postulats propres à l'adoption (d'IM) :

- Elle représente une réponse de l'organisation aux changements de son environnement externe.
- C'est la conséquence des initiatives volontaires de ses membres.
- Elle permet à l'organisation d'améliorer ses performances.
- Les organisations innovantes ont des caractéristiques identifiables qui les différencient des organisations qui n'innovent pas.
- Les organisations innovantes sont celles qui adoptent des innovations.

### 2.2.3- *La mise en œuvre de l'innovation managériale* :

La phase de mise en œuvre, est composée de trois étapes d'après les travaux de *Rogers(1995)*:

La première consiste à la redéfinition et restructuration de l'innovation en fonction des caractéristiques propres à l'organisation.

La seconde est la clarification des relations, entre l'innovation et les différentes variables organisationnelles.

Et la dernière est dite phase d'ancrage de l'innovation dans les routines de l'organisation.

Au cours de la première étape l'innovation et la structure de l'organisation seront modifiées afin d'atteindre une meilleure adéquation entre elles, et en vue de réduire l'incertitude relative au processus de mise en œuvre, l'ampleur d'une telle opération dépend à la fois des caractéristiques de l'organisation et celles (d'IM).

La deuxième étape est liée à un *processus de clarification* attachée au type d'innovation adoptée, *Downs et Mohr (1976)*, précise que : « *les innovations n'ont pas les mêmes caractéristiques* ». De ce fait, il est peut-être impossible de développer un modèle général, c'est-à-dire de trouver les variables organisationnelles qui font qu'une organisation adopte ou développe toute sorte d'innovations confondues. Il existe en effet différents types d'innovations et la mise en œuvre de ces différents types sont *contingentes* soit de caractéristiques organisationnelles différentes, soit des mêmes caractéristiques mais de façon différente.

Enfin, la *phase d'ancrage* dans les routines survient lorsque l'innovation sera intégrée dans la vie quotidienne de l'organisation, et rentrée dans les « *mœurs* » organisationnelles. Les membres de l'organisation ne considèrent plus l'innovation comme une idée nouvelle, le processus de mise en

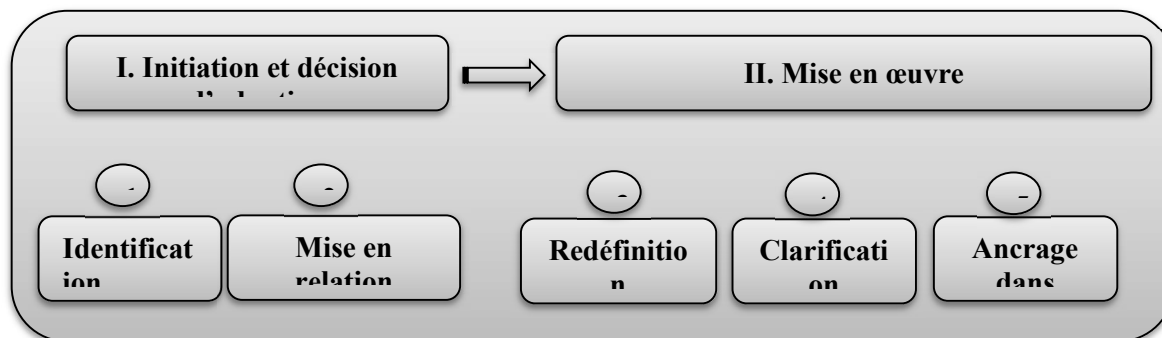
<sup>7</sup>Abrahamson E.: « *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations* », *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991pp.586-612



œuvre s'achève. Il y a peu de chance pour que l'innovation soit abandonnée après cette phase, sauf en cas de remplacement par une nouvelle idée.

Rogers (1995) synthétise les étapes précitées dans le schéma ci-après :

**Figure 2 : Le processus d'innovation dans une organisation**



Source : *Diffusion of Innovations de Rogers Everett (1995), p.392*

### 2.3- L'approche déterministe de l'innovation managériale:

Au regard de la littérature sur les déterminants de (l'IM), l'approche déterministe (Perret et Jossierand, 2003)<sup>8</sup>, apprécie ceux-ci selon une logique plus contrainte, où l'implantation de cette innovation peut s'expliquer à partir de l'influence et du rôle joué par les *facteurs contextuels environnementaux* qu'ils soient de type économique, financier, sociopolitique ou institutionnel. Carassus D. et Al (2012) et Christophe Maurel (2008).

Pour un certain nombre d'auteurs, partisans de cette approche, l'environnement est considéré comme le principal stimulus de (l'IM) (Birkinshaw et al. 2008), ou pouvant avoir un effet critique sur la capacité d'innovation des organisations (Boyne et al. 2005).

Carassus, D. et Al (2012) mettent l'accent sur trois facteurs, représentent des caractéristiques contextuelles, pouvant avoir un effet déterminant sur la capacité d'innovation des établissements publics. Il s'agit de la taille du territoire (Damanpour, F. et M. Schneider 2009, Walker 2012), du niveau de ressources, et d'information (Birkinshaw et al. 2008, Damanpour, F. et M. Schneider 2009, Moynihan 2006). Ces chercheurs confirment que : « les établissements publics, situées au sein de territoires de grande taille, disposeraient ainsi de moyens financiers, de personnels qualifiés, d'expertises techniques et de savoirs plus importants et plus diversifiés, auraient donc in fine des potentialités plus fortes d'adoption et de mise en œuvre des (IM) ».

Le niveau de ressources et d'information conditionnant donc la capacité d'innovation des organisations (Birkinshaw et al. 2008, Damanpour, F. et M. Schneider 2009, Moynihan 2006), ils représentent des caractéristiques contextuelles pouvant avoir un effet déterminant sur la capacité (d'IM) (Damanpour, F. et M. Schneider 2009, Walker 2012).

La théorie néo-institutionnelle peut être mobilisée dans ce cadre, pour expliquer la diffusion des (IM) comme étant un résultat de pressions institutionnelles provenant de l'Etat.

Un niveau important de ressources provenant de l'Etat et des contribuables incite, d'une part, ces derniers à accroître la surveillance envers la gestion publique et, d'autre part, les responsables publics à rendre compte de leurs activités en contrepartie des ressources apportées par ces deux catégories d'acteurs, ceci peut être qualifié comme étant un facteur de développement d'une (IM) dans une perspective de contrôle et d'information.

Scott (1987) ajoute que : les organisations doivent s'adapter aux exigences et attentes des groupes de pressions, non seulement parce qu'elles y adhèrent, mais aussi pour accorder la *légitimité sociale* à leurs ressources, une légitimité qui permet d'acquérir ou de garder les ressources indispensables et d'avoir le soutien de la société d'après Hatch, (1997). La réponse à ces pressions induit donc un processus innovant qui doit être compatible avec les attentes prescrites institutionnellement.

Même s'ils sont considérés comme politiques au sens de Baber W.R (1994), ces facteurs peuvent faire l'objet d'une analyse à travers le concept de dépendance des ressources.

<sup>8</sup> Perret Véronique et Jossierand Emmanuel : « Pratiques organisationnelles du paradoxe. Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations », Ellipses, pp.165-187, 2003.

La théorie de la dépendance des ressources, fut principalement développée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik (2009) montre que : « la vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis à son environnement est liée à son besoin en ressources en terme de capital, de savoir, d'équipement, et de travail, etc., et la dépendance qui s'ensuit donne à l'environnement du pouvoir d'imposer aux organisations des exigences en termes de structures, de processus organisationnel, de prix, de produits et de services concurrentiels »<sup>9</sup>.

Dans cette optique, la dépendance des ressources, peut conditionnée le processus d'innovation des organisations publiques, l'Etat peut jouer un rôle institutionnel d'imposer aux établissements sous sa tutelle, d'adopter des (IM). C'est que généralement Di Maggio et Powell (1983) appel l'*isomorphisme coercitif* qui est le résultat de pressions formelles ou informelles exercées aux organisations dans le but de répondre à des attentes de la société, mais aussi pour se conformer aux normes, règles, lois édictées par l'Etat. De ce fait, une entité plus puissante peut exercer des pressions aboutissant à un certain changement au sein des organisations.

L'adoption (d'IM) peut faire l'objet notamment d'un *isomorphisme mimétique* Di Maggio et Powell (1983) où les organisations tendent à se modeler sur d'autres organisations similaires que leurs champs jugés talentueuses, ou qui sont perçues comme plus légitimes.

Dans le modèle de O'Callaghan (1998), l'adoption d'une (IM) dépend de la posture d'imitation choisie de la pression mimétique (Berry F. and Sand Berry W.D.1990, Burns L. R. et Wholey 1993, Greve 1996) qui peut prendre deux valeurs : soit l'organisation décide d'être leader, sous l'effet de la pression concurrentielle (Kimberly et Evanisko, 1981), soit elle décide de suivre les autres organisations.

#### **2.4- L'approche volontariste de l'innovation managériale:**

Cette approche dite volontariste met l'accent sur la nature endogène, intentionnelle et planifiée d'adoption (d'IM) comme étant un changement organisationnel, elle est rattachée à deux courants : *le courant rationnel et le courant matériel*.

Selon les partisans du *courant rationnel*, la décision d'adoption (d'IM) est la résultante de l'action planifiée et volontaire d'un leader, ou d'un individu en interne, qui remplit une fonction significative d'agent du changement (Burke W.W.2002, Scott 1987).

Celui-ci est considéré d'après Chapman C.S(1997)<sup>10</sup> comme étant un individu rationnel, souhaitant améliorer le fonctionnement de son organisation, en raison d'un accroissement de la complexité et de l'incertitude environnementale. Elle apparaît selon les propos de Damanpour, F. et M. Schneider (2009) et Russaw (2007) comme une solution organisationnelle rationnelle, portée par un leader interne, afin de résoudre un problème d'efficacité ou d'efficacités, ou de remédier à un déséquilibre. Dès lors, le rôle et l'action des leaders ou des agents de changement internes, apparaissent déterminants dans la création d'une culture, et d'une aptitude organisationnelles favorables au changement et à l'innovation (Damanpour, F. et M. Schneider 2009, Elenkov et al. 2005, Kavanagh et Ashkanasy 2006).

Parmi les déterminants de (l'IM) liés à ce type de facteurs, on peut citer le degré de professionnalisme (Daft 1987, Kimberly et Evanisko, 1981), l'ancienneté dans l'organisation (Aiken et al. 1980), l'attitude positive envers le changement (Evan et Black 1967, Hage et Dewar 1987), ou encore le degré de cosmopolitisme (Kimberly et Evanisko 1981).

Le second courant dit *matériel* insiste, quant à lui, sur l'influence d'éléments objectifs, méthodologiques, et matériels tels que : les ressources allouées aux processus d'adoption de (l'IM), et les styles de management associés à l'implantation à celle-ci (Damanpour, F. et M. Schneider 2009).

Ces chercheurs attestent que : « la nature des dispositifs et processus qui encadrent, et accompagnent une (IM), ainsi que les moyens mobilisés », détermineraient sa capacité d'adoption et d'implantation. La nécessité d'expliquer le changement, et donc de réduire les incertitudes (Brikenshaw et al. 2008), d'impliquer les acteurs concernés, et de lutter contre les résistances, expliquerait le rôle clé joué par un management dans une perspective volontariste de (l'IM).

<sup>9</sup> Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik: « La dépendance des ressources est stratégique » Par Sandra Charreire Petit Éditions EMS 2009.

<sup>10</sup> Chapman C.S.:« Reflections on a Contingent View of Accounting », Accounting, Organizations and Society, vol. 22, 1997n° 2, p. 189-205.

Ce type de management nécessite des variables organisationnelles, telles que les degrés de communication interne (Aiken et al, 1980), l'intensité managériale (Baldrige J.V. et Burnham R.A. (1975), Damanpour (1987) le plan d'action, et les ressources organisationnelles.

La communication apparaît comme un vecteur d'implication (d'IM), (Fernandez et Rayney 2006) et déterminerait le soutien progressif des parties prenantes externes et internes. En interne, elle permettrait de réduire les risques de blocages, et les incertitudes liés au changement et à ses conséquences (Damanpour, F. et M. Schneider 2009). Et en externe, via une communication de type consultation/participation d'acteurs externes est perçue à la fois comme un vecteur de stimulation, mais aussi d'enrichissement du processus d'innovation.

La définition d'un plan d'actions, d'objectifs et de lignes directrices, établissant un lien entre les actions à entreprendre, et les résultats et effets espérés, est généralement présentée comme un élément clef, permettant de réduire les incertitudes organisationnelles (Rusaw 2007, De Lancer Julnes 2008), de gérer la multiplicité et l'instabilité des attentes des parties prenantes, et de limiter les résistances au changement (Fernandez et Rayney 2006).

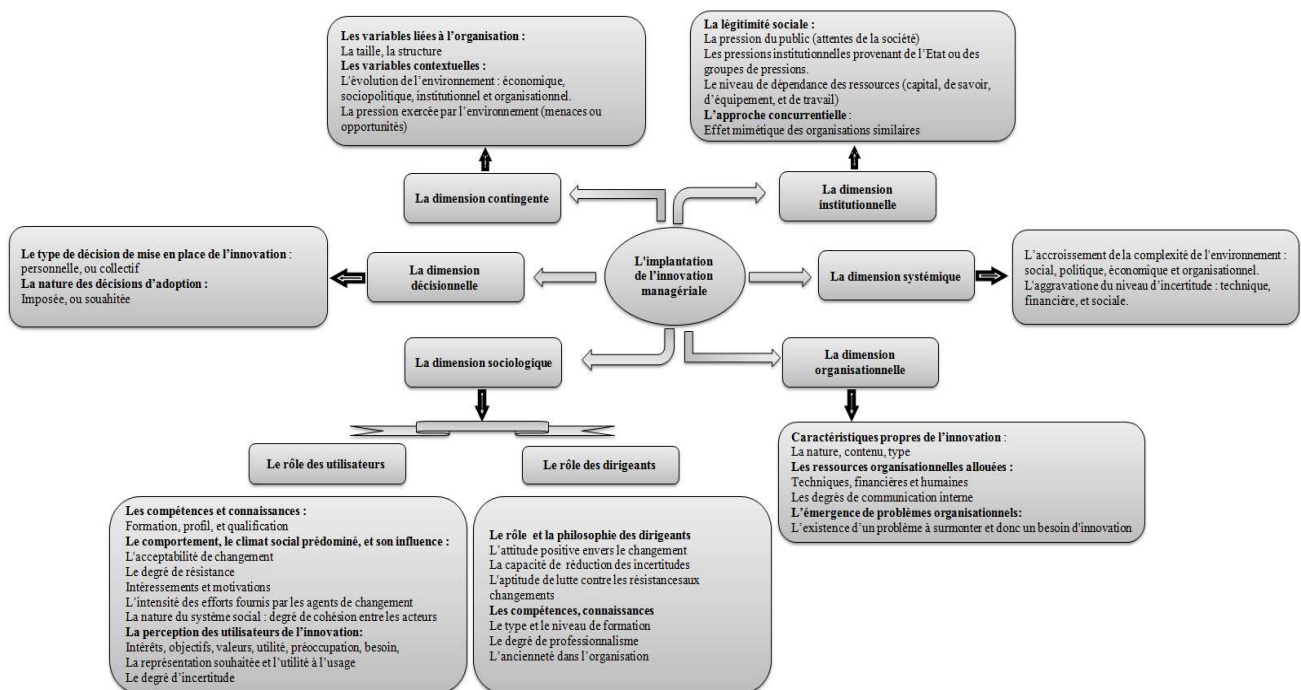
Un certain nombre d'auteurs tels que : Holzer et Halachmi (1996), Fernandez et Rayney (2006) établissent un lien entre les ressources mobilisées, notamment financières et humaines (De Lancer Julnes 2008), et la capacité à mener à terme le processus. Ces ressources doivent notamment permettre de soutenir les actions de communication, d'organisation, de planification, d'implication et de mise en participation des acteurs (Burke W.W. 2002).

Le temps et l'attention administrative consacrés à l'implantation (d'IM), sont aussi souvent présentés comme des ressources fondamentales (Moynihan 2006), et s'avèrent aussi comme déterminant pour favoriser les processus d'implantation et de diffusion des innovations.

### 2.5- Proposition d'un modèle théorique des facteurs de réussite d'implantation d'innovation managériale :

En vue de construire un modèle théorique, qui synthétise l'ensemble des cadres théoriques évoqués, nous proposons une grille d'analyse, qui porte sur les facteurs de succès d'implantation des (IM) selon de nouvelles dimensions théoriques, que nous proposons pour plus de visibilité et de clarté.

Figure n°3: Modèle théorique des facteurs de réussite d'implantation d'innovation managériale



Source : Une synthèse théorique de la littérature abordée.

### 3- Les facteurs bloquants la mise place de l'innovation managériale :

Rogers (1995) identifie un biais majeur, caractérisant la majorité des recherches en (IM), qui consiste à considérer toujours celle-ci, comme une bonne chose, et qu'elle doit se diffuser, c'est ce que Rogers appelle le biais de : « pro-innovation ».

Ce dernier correspond au postulat implicite selon lequel une innovation doit être diffusée et adoptée, par tous les membres d'un système social, et qu'elle ne doit jamais être modifiée, réinventée, ou rejetée.

Un tel postulat, pousse les chercheurs à ignorer les raisons, pour lesquelles une innovation sera rejetée ou abandonnée après un certain temps.

A cet égard, une étude qui prend en charge l'implantation (d'IM), doit tenir compte obligatoirement, ces contraintes.

La littérature théorique traitant cette question de difficultés, parle de deux grandes catégories d'obstacles liées soit aux difficultés de nature interne ou d'origine externe.

### **3.1- Les obstacles de nature interne :**

Cette catégorie englobe trois types de contraintes : sociales, techniques, et opérationnelles.

#### **3.1.1- Les contraintes de type social :**

Un nombre convergent de travaux insiste sur l'influence des résistances aux changements, comme un obstacle majeur à l'implantation de (l'IM).

Selon *Alange S. et Jacobsson S. (1998)* les (IM) induisent souvent des changements dans la répartition et l'organisation des tâches, cela rencontre potentiellement d'après eux des résistances.

*Damanpour, F. et M. Schneider (2009), Elenkov et al. (2005), et Kavanagh et Ashkanasy (2006)* ajoutent que : dans le secteur public, (l'IM), de par les valeurs et représentations qu'elle véhicule, est souvent source de conflits et de résistances.

*Gerwin D. (1988)* soulève aussi les conflits potentiels que la mise en œuvre de l'innovation peut entraîner. *Fernandez et Rayney (2006)* évoquent pour leur part, les résistances au changement.

Les travaux de *Carassus, D. et Al (2012)*, mettent l'accent sur le manque d'implication, la non-adhésion, ou le refus des acteurs les plus concernés par le changement, dès les phases amont du processus d'implantation de l'innovation. Alors que pour *Brikenshaw et al. (2008)* il s'agit seulement d'un défaut d'implication des acteurs concernés.

*Moore* signale en 1995 cette contrainte, et justifie ces propos, au fait que, les gestionnaires ne sont pas impliqués dans l'élaboration des finalités de l'action, quant à *Landeau, (1993)* cela peut faire l'objet dans le secteur public à l'insuffisance de réelles mesures incitatives.

Pour *Annie Bartoli (2009)*, l'absence de participation, le sentiment d'un changement subi et imposé sur lequel les agents publics, limitent le processus et favorisent les phénomènes de rejet.

Dans le même sens, le processus d'adoption de l'innovation est influencé selon le modèle de *O'Callaghan (1998)* par le caractère libre ou non de la décision d'adoption lié au leadership.

L'attitude positive ou négative envers le changement est soulevée notamment par *Evan et Black (1967), Hage et Dewar (1987)*.

Selon les propos d'*Elenkov et al. (2005), Kavanagh et Ashkanasy (2006), Damanpour, F. et M. Schneider (2009)*, ceci peut être lié soit aux leaders, ou aux agents de changement internes.

Tandis que, *Rusaw (2007)* précise que seulement le leader qui a une influence déterminante, sur l'évolution d'un contexte organisationnel défavorable au changement.

Alors que *Denis et Al, (2002)* ont montré que l'adoption de (l'IM) dépend fortement de l'alignement de celle-ci avec les intérêts et les valeurs des acteurs, ce dernier facteur exige alors une adaptation en fonction des préoccupations des acteurs concernés. De ce fait, toute incompatibilité avec les préoccupations et intérêts des acteurs concernés, peut être qualifiée comme étant un obstacle à son implantation. Ces auteurs mettent en lumière le processus d'implication des acteurs autour d'une (IM) est le consensus nécessaire à l'acceptation et la diffusion de cette dernière.

Le modèle proposé par *Rogers (1995)* affirme aussi que si une (IM) est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social ne sera pas adoptée aussi rapidement par ses membres.

Selon *Drevetton et Rocher (2010)*, la théorie de la traduction peut apporter un éclairage intéressant. Celle-ci représente le processus par lequel (l'IM) et son univers social, vont progressivement se mettre en forme et se stabiliser (*Callon, 1986*). De part, il faut prendre en considération la nature du système social, vu que toute incompatible avec les valeurs de ce système, peut retarder ou limiter la mise en place de (l'IM).

Selon cette théorie, le défaut d'implantation de (l'IM) serait le résultat d'un manque ou d'une absence d'intérêt des acteurs humains par rapport à l'innovation. Une enquête de *Godowski (2002)* a mis en évidence l'existence de ce facteur de blocage.

### **3.1.2- Les contraintes d'ordre technique :**

Les obstacles qui peuvent limiter la mise en place de (l'IM) dans cette optique, sont attachés soit *l'incertitude liée à l'utilisation de l'innovation*, ou bien à *sa complexité*.

*Gerwin D. (1988)* parle à cet égard, de l'incertitude technique, pour désigner le degré de difficulté que l'organisation peut rencontrer pour déterminer la fiabilité, et les caractéristiques techniques de l'innovation, et de l'incertitude financière, pour expliquer le risque des profits potentiels, liés à la mise en œuvre de l'innovation. *Borins S. (2001)* énonce l'aversion au risque des politiciens, et gestionnaires.

Toutefois, une (IM) peut être soit radicale, qui représente une véritable révolution, et porteuse d'une plus grande incertitude, et demandant parfois un processus de mise en œuvre moins formalisé pour être adoptée avec succès, comme le modèle politique décrit par *Mintzberg et al. (1976)*. Comme elle peut faire l'objet d'une innovation incrémentale, considérée comme étant des améliorations d'innovations antérieures, qui pose moins de problèmes, car elle s'inscrit dans une certaine continuité. Selon *Frambach R.T (1993)*, l'incertitude intervient dans le processus de mise en place de (l'IM), si l'adoptant potentiel n'est pas certain des avantages conférés par l'innovation, ou bien s'il n'est pas certain du succès de la mise en œuvre, ou de l'utilisation de l'innovation.

*Pesqueux et Triboulois (2004)*, déclarent que : « *ceci est lié généralement à l'ambiguïté, face à de nouvelles normes de fonctionnement* ». Pour eux, cette notion est relative aux représentations que véhiculent les innovations de type managérial, chez les agents publics, qui sont par nature, porteuses de risques, de craintes et d'incertitudes. Ils relient ainsi l'ambiguïté soit, à l'absence de visibilité des finalités du changement, ou bien, à la difficulté de percevoir l'intérêt, et les apports réels de ce dernier, ceci génère chez les acteurs publics une difficulté à se positionner, et généralement de l'inquiétude, et la défiance.

Quant à *la complexité*, *Rogers (1995)*, explique que : « *celle-ci correspond à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement, et l'utilisation de (l'IM)* ». Autrement dit, le degré auquel une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre et à utiliser. Pour l'auteur, n'importe quelle idée nouvelle, peut être positionnée sur un continuum « *simplicité-complexité* ». De ce fait, certaines innovations paraissent claires aux adoptants potentiels, alors que d'autres non. Il confirme que : plus la complexité d'une (IM) sera perçue comme étant élevée, plus sa diffusion sera lente.

*Agarwal R. et Prasad J. (1997)* utilisent un autre terme, pour désigner cette notion de complexité, il s'agit de la *facilité d'utilisation*. Cette dernière correspond à la perception, et l'effort requis de l'adoptant, pour utiliser l'innovation. Les innovations perçues comme étant plus faciles à utiliser, et moins complexes, ont plus de chance d'être acceptées, et utilisées par les adoptants potentiels.

### **3.1.3- Les contraintes opérationnelles :**

La qualité et la qualification des utilisateurs potentiels concernés, peuvent être classées comme des facteurs facilitateurs, comme elles peuvent être considérées, comme un frein, le cas du manque ou d'insuffisance.

Un nombre important d'auteur évoquent cette contrainte, tels que *Birkinshaw et al. (2008)*, *Damanpour, F. et M. Schneider (2009)*, *Moynihan (2006)*. Ces chercheurs affirment que les établissements publics disposants de personnels non qualifiés, auraient des contraintes plus fortes d'adoption, et de mise en œuvre des (IM).

Le manque de clarification, et de communication est notamment cité comme étant un obstacle à la mise en place de (l'IM). Le modèle de *Rogers (1995)* atteste que plus les effets d'une (IM) sont facilement observables et communicables d'un individu à l'autre, plus l'innovation est susceptible de se diffuser rapidement, le cas contraire elle représente une limite.

*Fernandez et Rayney (2006)* insistent aussi sur cette composante comme étant un vecteur d'implication (d'IM), pour *Damanpour, F. et M. Schneider (2009)*, elle permettrait de réduire les risques de blocages et les incertitudes liés au changement et à ses conséquences, et si elle n'est pas prise en considération peut faire l'objet de blocage.

Les travaux de *Di Maggio et Powell (1983)* mettent le point sur : l'inconformité avec les normes, règles, et lois comme une source de blocage (d'IM), ce facteur peut le cas échéant ralentir le processus d'innovation.

L'influence d'éléments objectifs et méthodologiques tels que le style, le processus et le management associés peuvent ainsi restreindre la mise en place de (l'IM) d'après *Damanpour, F. et M. Schneider (2009)*.

### **3.2- Les obstacles de nature exogène :**

#### **3.2.1- Les obstacles contextuels :**

La littérature portant sur les obstacles contextuels, met en lumière particulièrement, le problème d'adaptabilité avec l'environnement, ceci peut faire l'objet soit, à un manque de légitimité de l'innovation vis-à-vis des groupes de pressions, soit à la rigidité culturelle et organisationnelle, ou bien à l'ignorance des effets systémiques en provenance de l'entourage.

*Scott (1987)* souligne que : « *les organisations doivent s'adapter aux exigences et attentes des groupes de pressions* ». Les travaux de *Verhoest et al. (2007)* amènent à conclure que des pressions, renvoyant à des enjeux de légitimité peuvent conduire les gestionnaires publiques à innover.

*Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)* décrivent la manière dont les agents internes cherchent à construire la légitimité de l'innovation au sein de leur organisation. Pour eux, ils doivent prendre en compte leur contexte organisationnel et faire apparaître la valeur de l'innovation au regard du contexte.

D'après le modèle de l'intéressement inhérent à la théorie de la traduction (*Latour, 1992*)<sup>11</sup>, la difficulté de mise en place de (l'IM) est le résultat de l'impossibilité de constituer un réseau « d'acteurs non humains » que nous avons interprété comme une difficile contextualisation de l'innovation par rapport à l'environnement matériel et immatériel dans lequel elle sera implantée.

A ce propos, une (IM) non légitime au regard des puissances externes, risque d'avoir un problème d'acceptabilité et d'implémentation, cette difficulté s'aggrave si l'organisation est quasi ou totalement dépendante à ces organes, celle-ci leur attribue le pouvoir d'imposer une telle exigence. Dans ce cas, la question d'adaptabilité est considérée comme étant une obligation, et non comme un choix.

C'est la raison pour laquelle *Rogers (1995)*, a insisté sur la prise en compte des effets systémiques ou contextuels, et considère son ignorance, et la prise en compte seulement de la responsabilité des individus, comme une limite à la mise en place de (l'IM). Chose qui a été confirmée par *Perret et Josserand (2003)* qui précisent aussi que, la capacité d'innovation est en grande partie contrainte par des *facteurs contextuels*.

Les mêmes chercheurs indiquent que : l'échec d'implantation de (l'IM) est relativement lié à un certain nombre d'inerties, et de facteurs de rigidité, de type culturel et organisationnel, pour eux, les organisations s'avèrent peu favorables au changement et ont, au contraire, tendance à préserver le statu quo.

#### **3.2.2- Les obstacles économiques :**

Un nombre important de chercheurs témoignent la nécessité de mobilisation des ressources financières suffisantes, comme étant un facteur qui conditionne, et détermine la capacité d'innovation des organisations. (*Moynihan (2006)*, *Birkinshaw et al. (2008)*).

*Damanpour, F. et M. Schneider (2009)* évoquent l'influence d'éléments matériels tels que : l'insuffisance des ressources attribuées à l'implantation de (l'IM).

Selon ce raisonnement, les établissements ne disposant pas de moyens financiers, ou mobiliseront un niveau des ressources insuffisant, ou faible, par rapport au degré souhaité, auront fortement des problèmes de mise en place, et d'implantation des (IM).

#### **3.2.3- Les obstacles politiques:**

*Perret et Josserand (2003)* confirment l'influence du contexte sociopolitique, sur l'implantation de l'innovation. *Carassus D. et Al (2012)* et *Christophe Maurel (2008)* ajoutent, dans le même ordre, que : « *la capacité d'innovation est contrainte par des facteurs contextuels de type sociopolitique* ».

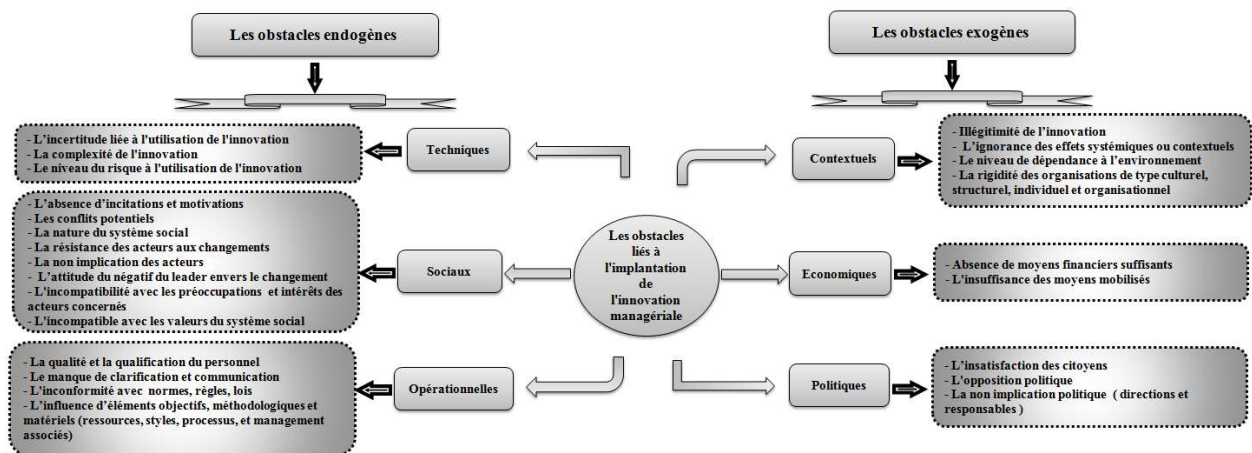
Les travaux *Verhoest et al (2007)*, énoncent que lorsque les gestionnaires publics perçoivent un déclin sur le plan de l'appui politique ou de la société de façon plus générale, réagissent négativement vis-à-vis à l'adoption des (IM).

*Collm A. et K. Schedler, (2012)* indiquent généralement que (l'IM) doit d'être dynamique et ouverte sur l'environnement.

<sup>11</sup> Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, Éditions La Découverte.

La synthèse du cadre théorique mobilisé nous a permis de construire le modèle conceptuel ci-après qui peut résumer schématiquement les contraintes pouvant bloquer ou retarder la mise en place de (l'IM).

**Figure n°4 : Le modèle théorique des obstacles d'implantation de l'innovation managériale**



Source : Une synthèse théorique de la littérature abordée.

#### 4- Les apports espérés de la mise en place de l'innovation managériale :

L'innovation de type managériale constitue pour Jérôme Méric (2003), à la fois une rupture par rapport au contexte existant, et un avantage pour ceux qui l'adoptent, et cet avantage doit être à la fois cognitif et pratique.

Cognitif du fait qu'il permet de connaître une nouvelle approche en rupture avec les précédentes, (l'IM) ne peut se déclarer comme telle, que parce qu'elle apporte au manager les moyens d'acquérir des connaissances supplémentaires, ou d'enrichir le corpus de connaissances du manager au sens de Van de Ven, (1986). Ces connaissances doivent pouvoir être utiles à l'avenir.

L'avantage conféré en termes de connaissances ne peut pas à lui seul asseoir la légitimité de (l'IM), il faut encore que cette dernière crée une avancée significative en termes pratiques, c'est-à-dire dès son adoption, et apporter une garantie supplémentaire aux managers par sa mise en place effective.

La revue de la littérature et l'état de l'art dans la matière, met en exergue quatre avantages ou apports théoriques de la mise en place de (l'IM), il s'agit entre autres de : l'amélioration de la performance, la résolution des problèmes organisationnels, l'assistance à la prise de décision, et la quête de légitimité sociaux-institutionnelle.

D'après le modèle proposé par Abrahamson E. (1991, dans le cadre du choix efficient, la performance attendue peut déclencher le processus d'adoption de (l'IM).

Subramanian (1996) identifie le postulat selon lequel, l'adoption de (l'IM) permettra à l'organisation d'améliorer ces performances.

Les travaux Verhoest et al (2007) ont conclu ainsi, que la pression pour la performance peut inciter les organisations publiques à innover.

Pour des auteurs comme Birkinshaw et al. (2008), de la London Business School, l'innovation managériale est le principal facteur explicatif des performances des organisations.

Mol et Birkinshaw (2008) considèrent qu'elle est motivée par une volonté d'amélioration de la performance des organisations.

Fernandez et Wise (2010) ont montré que parmi les facteurs qui peuvent favoriser l'adoption (d'IM), la perception de faiblesses au niveau de la performance par les gestionnaires. Ils évoquent d'une manière implicite la contribution de l'innovation de type managériale à l'amélioration de la performance.

Damanpour et Aravind (2012) adoptent le même point de vue, en établissant une relation directe entre l'innovation managériale et la performance.

Selon la deuxième perspective de résolution de problème, le modèle Cohen et al, (1972) considère l'adoption de (l'IM) comme une réponse à un problème, qui recherche une ou des questions pour pouvoir être mise en œuvre.

Le modèle de *Rogers (1995)*, explique notamment que les organisations peuvent adopter une (IM) pour faire face à l'émergence d'un problème organisationnel engendrant un dysfonctionnement. Quant à *Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)* les agents qui sont confrontés à un problème, pour lequel il n'existe pas de solution satisfaisante, ressentent une motivation à expérimenter une (IM). Celle-ci apparaît selon *Damanpour, F. et M. Schneider (2009) et Russaw (2007)* comme une solution organisationnelle rationnelle afin de résoudre un problème ou de remédier à un déséquilibre. Pour *Di Maggio et Powell (1983)* l'adoption de (l'IM), d'après l'effet mimétique, est la conséquence de l'incapacité des organisations à trouver des solutions nouvelles, face à un problème dans un environnement incertain.

Et d'après une optique décisionnelle, des chercheurs comme *Mintzberg (1976)* ont montré que les (IM) ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'organisation. *Kimberly (1981)*, affine le champ d'application en précisant que l'innovation managériale a vocation à modifier la prise de décision.

Et dans le même ordre, *Alcouffe et al. (2003)* considèrent l'adoption de (l'IM), affecte la qualité et la quantité de l'information disponible pour la prise de décision.

Et finalement la quête de la légitimité sociaux-institutionnelle est énoncé par un ensemble d'auteurs comme un avantage espéré de l'implantation de (l'IM).

*Scott (1987)* précise que : les organisations doivent s'adapter aux exigences et attentes des groupes de pressions pour accorder la légitimité sociale à leurs ressources, et d'avoir le soutien de la société *Hatch (1997)*, la réponse à ses pressions induit un processus innovant qui doit être compatible avec les attentes prescrites institutionnellement.

Selon *Verhoest et al (2007)* c'est la recherche de la légitimité qui motive les acteurs a adopté une (IM), cet enjeu de légitimité peut conduire les gestionnaires publiques à innover.

Quant à *Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)*, l'assurance de la légitimité de l'innovation passe tantôt au regard du contexte, mais aussi sur le plan des normes de valeur de l'organisation.

Ce cadre théorique proposé, nous a permis de créer le modèle conceptuel ci-dessous qui résume les avantages espérés de la mise en place de (l'IM).

**Figure n° 5 : Modèle théorique des avantages espérés d'implantation d'innovation managériale**

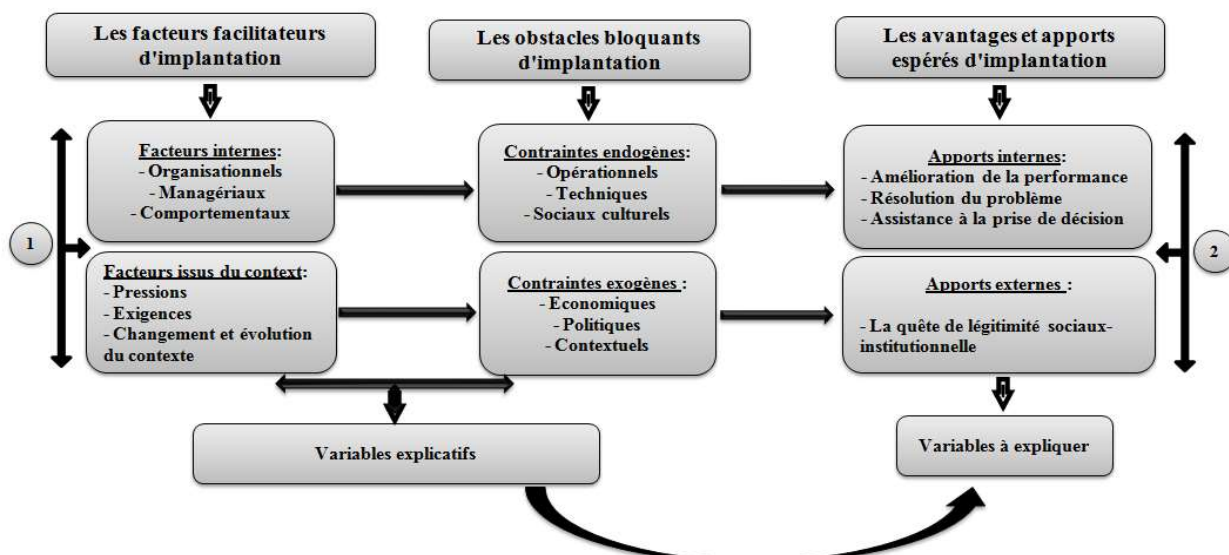


Source : Une synthèse théorique de la littérature abordée.

La confrontation entre les trois modèles conceptuels précédents, nous a offert la possibilité de construire un modèle synthétique global, qui relie les six dimensions des facteurs facilitateurs, les six catégories d'obstacles, et les quatre avantages espérés de la mise en place de (l'IM), que nous présentons sous le schéma suivant :

**Figure n° 6 : Le modèle théorique synthétique global d'implantation d'innovation managériale**





Source : Une synthèse théorique de la littérature abordée

Ce modèle global synthétisé à travers la revue de la littérature, définit de façon générale la problématique d'implantation de (l'IM), mais notre ultime objectif sera la vérification de l'applicabilité de ce cadre théorique, dans le secteur public marocain, et particulièrement dans le milieu universitaire, comme un contexte spécifique.

En général, pour réussir l'implantation du SGBCP, comme étant une nouvelle (IM) dans ce contexte, les décideurs de ce milieu doivent se référer de ce modèle, en prenant en considération l'ensemble des facteurs prés-cités. Mais cette opération exige un effort d'adaptation pour qu'il soit compatible avec ce secteur.

Notre apport consiste à soulever les vecteurs de sa mise en place, les freins à son implantation, mais aussi les attentes des acteurs universitaires en la matière.

Cet enjeu, nécessite une démarche méthodologique appropriée, permettant de connecter le théorique au terrain.

## II- La démarche méthodologique:

Pour ce faire, nous allons opter pour les méthodes qualitatives, qui semblent les plus adéquates, et donc les plus cohérentes, avec les présupposés de notre vocation de recherche. Notre but, ne nous conduit pas à tester des hypothèses, mais à produire des connaissances, selon un processus exploratoire.

Le recours à cette démarche, émane du caractère assez novateur du sujet, c'est un champ d'étude qui semble pratiquement un terrain vierge et peu visité par les chercheurs, sur lequel il n'y a pas assez d'étude, dont-on souhaite mieux comprendre comment les mécanismes se fonctionnent, pour pouvoir ressortir les tendances, mieux comprendre les comportements, les motivations, les freins etc. Le choix d'une telle démarche s'inscrit également, dans le prolongement de notre positionnement épistémologique constructiviste.

Pour mener à bien notre étude exploratoire, nous nous privilégions la technique des entretiens semi-structurés, que nous complétons par une documentation interne et externe, et notamment l'observation directe, cela nous sera utile pour vérifier et compléter les données de recherche et d'étudier une réalité sous des angles divers.

Selon Patton (1990) : « les méthodes qualitatives proposent trois possibilités de recueil de données: l'étude de documents, les entretiens, et les observations »<sup>12</sup>. De plus, Wacheux (1996) déclare que : « l'entretien et la documentation sont deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation »<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Patton M.Q. « Qualitative evaluation and research methods », (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage, 1990, 532 pp

<sup>13</sup> Wacheux Frédéric « Méthode qualitative et recherche en gestion », Editions Economica, 1996, p.265, p.43

Parmi les formes d'entretien offertes nous adoptons pour les entretiens semi directs. Pour *Wacheux, (1996)*: « l'entretien semi directif permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps, il reste le plus adapté au terrain de recherche peu exploré ».

Ce type d'entretien exige, le recours à un guide contenant un ensemble d'instructions des principales questions à poser ou thèmes à sonder.

À partir de notre synthèse des travaux théoriques, et des premiers entretiens, nous nous construisons progressivement ces principaux thèmes autour desquels, nous délimitons notre guide d'entretien.

Dans notre recherche, la population qui nous intéresse, est celle des acteurs qui ont directement intéressé par le futur (SGBCP) dans le milieu universitaire public.

Ces acteurs visés par l'échantillonnage formaient trois groupes d'acteurs : *Les acteurs institutionnels experts, les acteurs institutionnels politiques, et les structures d'accompagnement.*

Le critère théorique que nous retenons pour constituer notre échantillon, est l'appartenance d'un élément à l'une des sous-populations identifiées plus haut.

L'éventail de terrain d'investigation est fixé autour d'un échantillon de huit universités. Ce choix émane de notre volonté de diversification des cas, pour une plus grande variété possible. Nous allons opter aussi pour des établissements délibérément variés, trois types d'établissements seront explorés : les présidences d'universités, les facultés, et les écoles supérieurs, afin de faire émerger des différences, mais également, des traits récurrents en comparant des situations radicalement différentes.

La taille de notre échantillon, est fixée à huit universités, qui est suffisamment représentative de la population, malgré que cette représentativité statistique n'est pas sollicitée dans notre cas, du fait que notre démarche est qualitative. Ce n'est donc pas la représentativité statistique qui est recherchée ici, mais la représentativité qualitative, qui est l'un des moyens d'éviter d'appréhender une réalité qui ne serait que partielle.

Si les entrevues représentent la principale méthode de collecte des données pour cette recherche, l'observation aura aussi servi à cette cueillette, elle sera mobilisée pour plus de fiabilité de notre processus exploratoire.

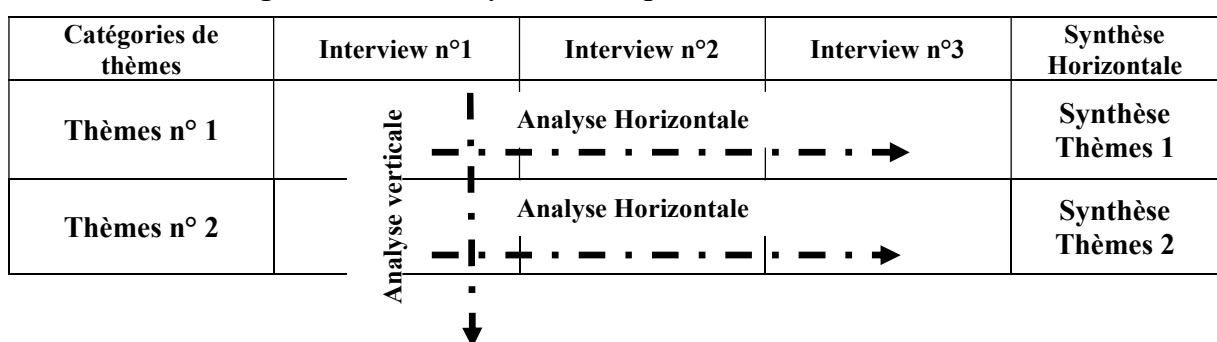
Nous avons mobilisés cette triangulation méthodologique, vu que cette dernière nous permettrons de bénéficier de la complémentarité de ses modes de collecte de données pour approfondir notre démarche empirique d'une manière verticale et horizontale, puisque les entretiens semi-directifs permettent une analyse inter-universités, qui seront complétés par une recherche intra-universitaire à partir des observations participatives comme le disait *P. Bourdieu* : « on gagne en finesse ce que l'on perd en systématique ».

Pour l'analyse des données collectées, nous allons opter pour une l'analyse du contenu, fondée sur une technique de l'analyse thématique. Le principe de cette analyse correspond à la méthode des matrices avancée par *Miles et Huberman (1991)*.

L'approche proposée par ces chercheurs, dont nous inspirons, consiste à la retranscription des données des entretiens, au codage de celles-ci sous formes thématiques, à leurs présentations sous forme de matrices, permettant de produire des synthèses de l'information, selon les thèmes pertinents et enfin, à la rédaction des résultats.

Une grille d'analyse sera donc conçue sous une forme matricielle à double entrée, où les colonnes contiendront les diverses personnes interviewées, et les lignes traiteront la liste des thèmes à évoquer, qui seront déclinées en sous-thématiques, et leurs intersections (cellules) comporteront les citations codées par participant et par thème, (les idées principales ressortant de l'entretien et verbatim les plus représentatifs de la thématique) sous la forme suivante :

**Figure n°7 : L'analyse thématique horizontale et verticale**



Thèmes n° 3	Analyse Horizontale			Synthèse Thèmes 3
	Synthèse Interview n°1	Synthèse Interview n°2	Synthèse Interview n°3	
Synthèse verticale				Synthèse Générale

Source : Giannelonni et Vernet (2001)

L'analyse verticale, ou intra-interview, ou bien une analyse par entretien, permet de savoir comment le répondant peut aborder l'ensemble des catégories prévues dans la grille, elle recherche la cohérence individuelle, et la singularité propre à chaque entretien, à ce propos, une fiche de synthèse sera dressée à la fin de chaque interview.

Et l'analyse horizontale étudie comment chaque élément figurant dans la grille peut être abordé par l'ensemble des interviewés, elle permet de repérer les thèmes et sous-thèmes les plus fréquents, sur l'ensemble des interviews, elle constitue la base du rapport de synthèse de l'étude.

### III- Les résultats attendus :

Nous allons présenter selon la démarche d'observation participante, menée dans le milieu financier universitaire, ainsi que les données collectées, au travers les entretiens informels et documents recueillis, l'état des lieux, ainsi que les pratiques existantes en matière de gestion financière. La finalité est de décrire premièrement la situation actuelle de l'outil budgétaire et comptable dans ces organisations.

Cette démarche nous permettrons de mettre à jour plusieurs instructions, quant aux conditions et aux préalables de la mise en place du (SGBCP), qui sera adapté aux spécificités des (UPM).

Notre propos, consistera à mettre le point premièrement sur ces pratiques comme une étape préliminaire à un éventuel passage à ce nouveau système.

En second lieu, une attention particulière sera attribuée aux facteurs d'implantation du nouveau (SGBCP), les prés-requis et les difficultés liées à la mise en place, ainsi que les solutions nécessaires pour éviter ces problèmes.

Cette logique, va nous servir premièrement, à identifier un ensemble de variables déterminantes propres au système proposé, ensuite, ce cheminement va nous conduire plus tard, à proposer un modèle spécifique au contexte de (l'UPM).

Par ailleurs, ce dernier présente dès lors, un intérêt scientifique, parce qu'il prétend passer en revue les conditions et les facteurs d'une mutation de la gestion financière des universités, vers un nouveau mode managérial, au moment où les exigences de changement se font de plus en plus ressentir.

Il constituera notamment une contribution pratique qui pourra intéresser les praticiens, les dirigeants, et les pouvoirs décisionnels, en leurs offrant un modèle managérial spécifique à leurs établissements et serviront de référence, à un passage à une logique managériale imposée par l'environnement.

### Bibliographie sélective:

- Alcouffe Simon, Nicolas Berland, Yves Levant (2003, p. 9): « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », Comptabilité - Contrôle - Audit, numéro spécial, mai, p 7-26.
- Berry F. Sand Berry W.D. (1990) « State lottery adoptions as policy innovations: an event history analysis », American Political Science Review, vol. 84, n°2, pp. 395-415.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008 p. 832): « Management innovation » Academy of Management Review, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Callon, M., (1986): « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc » L'Année sociologique, 36, 1, pp.169-208.
- Callon M., (1994): « L'innovation technologique et ses mythes », Gérer et Comprendre, mars 1994, p.5-17.
- Carassus David, Christophe Favoreu, Damien Gardey et Christophe Maurel (2008) : « Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance: application aux collectivités locales françaises », Finance Contrôle Stratégie 2008.
- Collm, A. et K. Schedler (2012). « Managing Crowd Innovation in Public Administration », International Public Management Review, vol. 13, no 2, p. 1-18.
- Damanpour F. (1987), « The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors », Journal of Management, vol. 13, n°4, pp. 675-688.
- Damanpour F., Aravind D. (2012): « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents », Management and Organization Review, vol. 8, n° 2, p. 423-454.
- Damanpour, F. et M. Schneider (2009): « Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers », Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 19, no 3, p. 495-522.
- DiMaggio P. J., Powell W. W., (1983): « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, vol. 48, 1983, p.147-160.
- Drevet B. et Rocher S. (2010 p. 85) : « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. Comptabilité - Contrôle - Audit 16 (1): 83-100
- Frédéric le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani (2013) « L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives Revue française de gestion 2013/6 (N° 235), pages 77 à 90

- Godowski C. (2003), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités », Comptabilité - Contrôle - Audit, numéro spécial, mai, pp.71-86.
- Hatch, M. J. (1997). Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples. Trad. de la 1ère édition anglaise par Christine Delhaye. Paris: De Boeck université, 418p.
- Hood, C. (1995): « The New public management in the 1980s: variations on a theme, Accounting, Organizations and Society»Vol. 20, N°3, pp. 93-109.
- Jérôme Méric (2003) : « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale – le cas du BalancedScorecard », Comptabilité - Contrôle - Audit 2003/3 (Tome 9), p. 129-145.
- Kimberly J.R. et Evanisko M.J. (1981), « Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations », Academy of Management Journal, vol. 24, n°4, pp. 689-713.
- Miles M. B., Huberman A. M., (1991) « Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes », De Boeck, Bruxelles, 1991.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2008). Giant steps in management: creating innovations that change the way we work, Prentice Hall, London.
- Rogers E. M. (1995) Diffusion of Innovations, 4ème éd., The Free Press, New York, NY, 1995.
- Van de Ven (1986, p. 591): « Central Problems in the Management of Innovation », Management Science, Vol n° 32, n° 5, mai. pp. 590-607.
- Verhoest K, B. Verschuere et G. Bouckaert (2007): « Pressure, Legitimacy, and Innovation Behavior by Public Organizations », Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions, vol. 20, no 3, p. 469-497.
- Wacheux Frédéric (1996) « Méthode qualitative et recherche en gestion », Editions Economica, 1996, p.265, p.43
- Walker, R. M. (2012): « Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension », Communication présentée à l'International Research Society for Public Management XVI Conference, Rome, Italie, Avril 2012.
- Wolfe RA. (1994): « Organizational innovation: review, critique and suggested research directions », Journal of Management Studies, vol. 31, pp.405-431.