

L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte du nouveau projet d'organigramme des universités Marocaines

The impact of organizational structure on organizational performance in the context of a new organizational chart for Moroccan universities

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*

Bouthaina ZEMMOURI, (*Doctorante 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 publication (APC)
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BAKKOUCHI, Y., ZEMMOURI, B., & EL BAKKOUCHI, M. (2023). L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte du nouveau projet d'organigramme des universités Marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(5-2), 391-406. https://doi.org/10.5281/zenodo.8418627
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 04, 2023

Accepted: October 07, 2023

L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte de nouveau projet d'organigramme des universités Marocaines

Résumé

Ces dernières années, les universités marocaines ont connu un changement majeur en termes d'efficacité en raison des changements affectant l'ensemble du secteur public du pays. Ces réformes ont encouragé et mis l'accent sur l'efficacité du secteur public. Adopter une approche de gestion encourage les universités marocaines à mettre en place des systèmes de mesure de la performance pour répondre aux nouveaux défis qui se présentent. Les mécanismes existants sont adéquats pour répondre aux exigences réglementaires, mais sont insuffisants pour aider à gérer et développer les structures organisationnelles de ces organisations, où les objectifs à atteindre restent flous en raison de la multitude de missions entre les institutions académiques, le public et les multiples parties prenantes. À qui ils doivent répondre. Par conséquent, le système actuel de mesure des performances est loin d'être adapté à la mesure de performance organisationnelle et à la gestion globale.

Cet article examine l'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans les universités publiques marocaines, en utilisant une méthodologie qui sépare les différentes dimensions de la performance organisationnelle et qui s'appuie sur des facteurs de contingence de structure. Pour répondre à la principale question de recherche, une approche hypothético-déductive a été adoptée dans le cadre d'un paradigme empirique. Les hypothèses ont été testées sur un échantillon de 82 observations, donnant un taux de réponse de 51,25 %. Les résultats montrent que la relation entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle est significative, atteignant 74,70 %, et le coefficient de détermination R^2 est de 65,90 %, ce qui montre que la structure organisationnelle a un impact positif sur la performance organisationnelle des universités Marocaines.

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

Classification JEL : I23, H11, P47, C12

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

In recent years, Moroccan universities have undergone a major change in terms of efficiency as a result of changes affecting the country's public sector as a whole. These reforms have encouraged and emphasized public sector efficiency. Adopting a management approach encourages Moroccan universities to set up performance measurement systems to meet the new challenges they face. Existing mechanisms are adequate to meet regulatory requirements, but insufficient to help manage and develop the organizational structures of these organizations, where the objectives to be achieved remain unclear due to the multitude of missions between academic institutions, the public and multiple stakeholders. To whom they must respond. As a result, the current performance measurement system is far from suitable for organizational performance measurement and global management. This article examines the impact of organizational structure on organizational performance in Moroccan public universities, using a methodology that separates the different dimensions of organizational performance and relies on structural contingency factors. To answer the main research question, a hypothetico-deductive approach was adopted within the framework of an empirical paradigm. The hypotheses were tested on a sample of 82 observations, giving a response rate of 51.25%. The results show that the relationship between organizational structure and organizational performance is significant, reaching 74.70%, and the coefficient of determination R^2 is 65.90%, indicating that organizational structure has a positive impact on the organizational performance of Moroccan universities.

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

JEL Classification: I23, H11, P47, C12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La théorie de la contingence met l'accent sur l'importance des facteurs de contingence, qui incluent des caractéristiques stables et changeantes qui ont un impact significatif sur les actions, les décisions et la gestion au sein d'une organisation. Contrairement à la théorie organisationnelle traditionnelle qui prône l'application de principes généraux et une approche unique, cette théorie établit un lien étroit entre la structure organisationnelle et son environnement. En remettant en question l'idée de structures organisationnelles optimales et idéales, elle tend plutôt à reconnaître l'adaptation organisationnelle aux circonstances changeantes. Cette perspective fortuite offre une compréhension plus nuancée et flexible de la gestion organisationnelle (Bouamama, 2015).

Les établissements universitaires marocains ont connu de profondes mutations ces dernières années en réponse aux évolutions affectant l'ensemble du secteur public. Ces changements suscitent une réelle recherche de promotion et de mise en place de spectacles publics. Le développement de la culture managériale a poussé les universités marocaines à développer des systèmes de mesure de la performance pour répondre aux nouveaux défis posés par ces évolutions. Bien que les systèmes existants répondent aux exigences des agences de régulation, du fait des multiples missions des établissements universitaires publics et des acteurs, les objectifs à atteindre restent flous et donc insuffisants pour orienter la gestion de ces établissements et éclairer les stratégies de ces établissements. Cet article adopte une méthodologie basée sur la théorie de la contingence pour décomposer les dimensions de la performance organisationnelle et explore l'impact des facteurs structurels organisationnels sur la performance organisationnelle des établissements publics d'enseignement supérieur. La question fondamentale suivante se pose alors : dans quelle mesure la structure organisationnelle influence-t-elle la performance des universités publiques marocaines ?

Les établissements universitaires marocains ont fait le choix d'étudier les effets des facteurs de contingence sur leurs performances organisationnelles, en se concentrant particulièrement sur le rôle de la structure organisationnelle. Cette décision est justifiée par leur rôle prééminent en tant qu'acteurs clés dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche. En tant qu'entités complexes, les universités sont confrontées à de multiples contingences telles que la taille, l'environnement, la technologie et la stratégie, ce qui en fait un sujet de recherche pertinent pour examiner la manière dont ces facteurs influencent leur performance. Les résultats de ces études ont le potentiel d'être généralisés à d'autres secteurs, enrichissant ainsi notre compréhension des facteurs de contingence dans divers contextes organisationnels.

Dans cette optique, l'article est structuré comme suit : premièrement nous explorons le cadre conceptuel en passant en revue deux points clés de la littérature existante : la perspective de la performance organisationnelle et la théorie de la contingence. Nous soulignons également le rôle crucial de la structure organisationnelle en tant que facteur de contingence interne. Deuxièmement nous examinons la méthodologie de recherche, dans laquelle nous adoptons une perspective épistémologique positiviste. Notre raisonnement suit une approche déductive ou hypothétique-déductive, où la littérature est d'abord analysée pour en tirer un plan de recherche, qui est ensuite soumis à des tests pratiques. Empiriquement, nous avons mis en œuvre un protocole de recherche hybride combinant exploration et validation utilisant des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives. Cela nous permet de tester notre modèle de recherche et de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Enfin, nous concluons en identifiant les limites inhérentes à cette étude et en décrivant les orientations des recherches futures.

2. Revue de littérature

2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut aussi être décrite comme la corrélation entre la création de valeur et la utilisation de ressources (EL MESSAOUDI, BELAKOUIRI, & RIGAR, 2018). Elle possède une nature multidimensionnelle qui reflète les objectifs fixés par une organisation. La principale vertu de la définition que nous utilisons dans notre étude est qu'elle reconnaît explicitement l'ambiguïté inhérente à la notion de performance (ALAMI, 2018).

Selon Kalika (1988), la performance organisationnelle se réfère à "la manière dont une entreprise tire parti de ses atouts internes et comble ses lacunes pour atteindre ses objectifs" (Kalika, 1988). Kalika identifie quatre aspects de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle et les relations entre les départements, la qualité de la circulation de l'information, et la souplesse structurelle qui concerne la capacité de l'organisation à se remettre en question et à s'adapter aux changements.

2.2. La Théorie de contingence

Contrairement à la théorie classique, qui cherche à établir des normes générales applicables à toutes les entreprises, les théoriciens de la contingence, une école de pensée relativement récente en théorie des organisations (émergée dans les années 1980), s'efforcent de trouver des solutions adaptées à des entreprises spécifiques dans des contextes particuliers (Sabine, 1998). Anthony (1988) a mis en évidence que la performance organisationnelle est fortement influencée par de nombreux facteurs. Dans ce contexte, il a expliqué : "Il existe un ensemble de facteurs liés à l'environnement externe (...), allant d'un pôle caractérisé par des facteurs très incertains à l'autre pôle caractérisé par des facteurs prévisibles" (Anthony, 1988). Par conséquent, l'auteur a tenté de répertorier une liste de variables pouvant avoir un impact sur la performance d'une organisation. "Ces facteurs regroupent notamment : le cycle de vie des produits, la nature des produits, le contexte concurrentiel, l'approvisionnement, la politique et la technologie"(Chatelain-Ponroy & Sponem, 2007).

Plusieurs experts en théorie de la contingence accordent une grande importance aux variables stratégiques comme étant les facteurs prédominants de contingence (Chapman, 1997). Ils ont conclu que ces variables ont l'effet escompté sur l'ensemble des systèmes de gestion du contrôle. Dans son ouvrage paru en 1988, Anthony a établi comment la stratégie concurrentielle influe sur la conception des systèmes de contrôle de gestion.

2.3. Le facteur structure organisationnelle

La parfaite information dont disposent les dirigeants stratégiques et le contrôle qui se traduit en actions de coordination verticale sont étroitement liés, mais leurs limites ont été largement démontrées. Dans un environnement de plus en plus incertain, la capacité d'adaptation des organisations dépend principalement de l'amélioration de leur réactivité. Cela implique que chaque acteur au sein de l'entreprise comprenne les relations de cause à effet qui constituent l'organisation, afin d'améliorer la capacité collective à s'adapter aux changements sous-jacents. Dans ce contexte, une structure décentralisée permet aux employés de réagir rapidement aux nouveaux besoins détectés dans leur environnement.

En ce qui concerne la théorie de la contingence, la structure organisationnelle joue un rôle crucial dans la conception des outils de contrôle de gestion (Chenhall & Langfield-Smith, 2007), en particulier en ce qui concerne son degré de décentralisation (Chenhall, 2007). Selon Romelaer et Mintzberg (1982), la décentralisation peut prendre deux formes principales : la décentralisation verticale et la décentralisation horizontale (ROMELAER & MINTZBERG, 1982). Dans ce contexte, le système TB peut offrir une approche à la fois horizontale et verticale de la structure de l'entreprise (Alazard & Separi, 2010).

❖ **MINSTBERG : Les configurations structurelles :**

L'existence de facteurs de contingence signifie qu'il n'y a aucun moyen d'organiser la division du travail et de coordonner les mécanismes de contrôle. Mintzberg en distingue cinq, selon lesquelles la configuration peut être définie (Mintzberg, 1989) :

- Supervision directe
- Ajustement mutuel :
- Standardisation des procédures
- Standardisation des qualifications :
- Standardisation des résultats :

2.4. La contingence structurelle et la performance organisationnelle

Le deuxième domaine concerne les contingences structurelles. Comme son nom l'indique, les chercheurs dans le domaine de la contingence structurelle portent une attention particulière à l'influence de l'environnement sur la structure organisationnelle. C'est l'adaptation d'une organisation à son environnement qui constitue l'idée centrale de la théorie des structures de contingence (Lawrence & Lorsch, 1967).

Pour mieux comprendre, l'adaptation d'une organisation à son environnement (Lawrence & Lorsch, 1967) s'est intéressée à 10 firmes américaines dont les environnements différaient par leur niveau d'incertitude et leur diversité technologique. Leurs conclusions montrent que les organisations qui s'adaptent le mieux à l'incertitude qui existe dans leur environnement sont les organisations les plus performantes (Lawrence & Lorsch, 1967).

Pour atteindre ce niveau de performance, les organisations doivent chercher à modéliser leur structure en termes de caractéristiques environnementales. Cela signifie que la structure organisationnelle est déterminée par des éléments contingents qui caractérisent l'environnement, et que les niveaux de performance organisationnelle sont fonction de l'association entre les facteurs contingents et la structure organisationnelle. En définitive, ce sont les organisations qui parviennent le mieux à aligner leur structure organisationnelle avec les aléas environnementaux qui réalisent les meilleures performances (Lawrence & Lorsch, 1967).

La dynamique entre les changements de contingences et les changements de structure organisationnelle peut s'expliquer par des pertes d'efficacité organisationnelle. Les changements dans les contingences rendent la structure organisationnelle inadéquate, réduisant ainsi la performance organisationnelle (Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005). En réponse, les organisations apporteront des changements et adopteront de nouvelles structures afin qu'elles retrouvent éventuellement l'alignement entre les urgences et leurs structures, améliorant ainsi leur performance organisationnelle (Boussenna & Economics, 2020).

La théorie de la structure des contingences présente une vision déterministe de la relation entre une organisation et son environnement, ce qui conduit à conclure qu'il ne suffit pas de considérer uniquement les contingences environnementales pour déterminer la structure organisationnelle (Ahmady, 2016).

Ces considérations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse : Le facteur de la structure organisationnelle a un impact positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires.

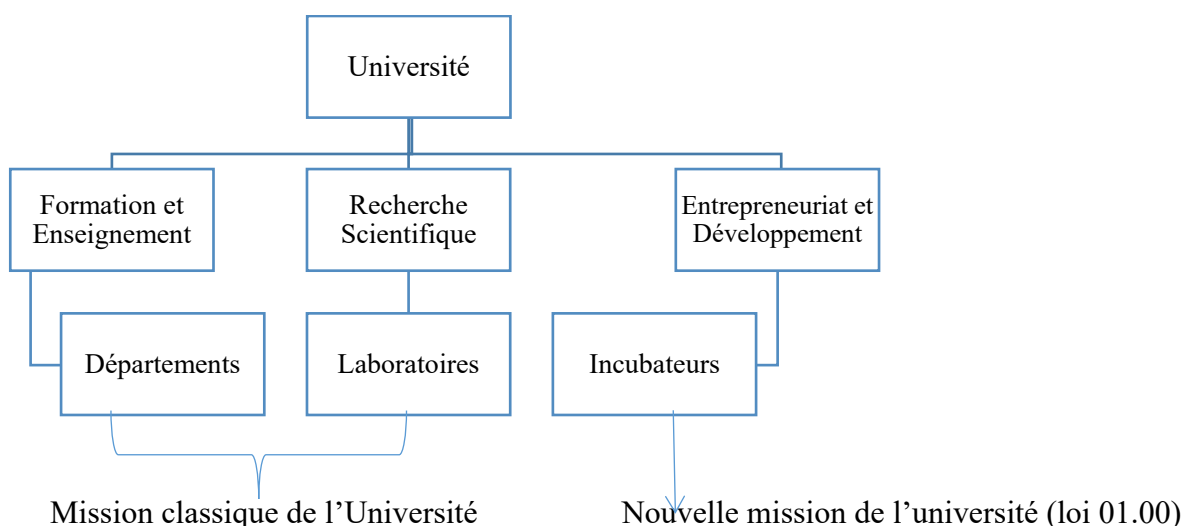
2.5. La nouvelle structure organisationnelle au sein des universités Marocaines

Les universités la nouvelle organisation de l'enseignement supérieur a également créé une forte "infrastructure administrative" parallèle qui va au-delà des pouvoirs académiques classiques du président (chancelier), doyen ou directeur de département (conseil, conseil universitaire, conseil de gestion). Cependant, malgré le cadre de la loi n° 02-12 portant nomination aux hautes

fonctions, la nomination des recteurs d'université, doyens de collèges et directeurs d'écoles ou d'instituts reste du ressort du gouvernement (ARBAOUI, 2018).

Aujourd'hui, l'Université dispose d'une nouvelle structure organisationnelle et d'une administration centrale (c'est-à-dire basée sur le service public) (AMIFI & Management, 2022), ce fonctionnement implique de définir des fonctions précises, mais de devoir établir de bonnes descriptions de poste et une bonne attribution des tâches ; avoir des procédures écrites et respectées Manuel ; créer des incitations attirer des gestionnaires techniques (intermédiaires et séniors) pouvant effectuer des services centraux (ex. : maintenance, réseautage informatique, etc.) (Fekari, 2012);

Figure 1 : Les missions de l'Université marocaine



Source : *Élaboration Peronnelle*

❖ **Projet d'organigramme des établissements d'enseignements supérieurs**

Les ministères d'enseignement supérieur et des Finances ont diffusé une décision conjointe relative à l'organigramme des universités, afin d'améliorer l'efficacité et la performance de la gestion des établissements d'enseignement supérieur et même les présidences des universités. Des organigrammes et des descriptions de poste pour l'ensemble du personnel administratif ont été élaborés et exécutés dans certaines universités à partir de l'année 2020, qui ont été pour objectifs de : Définir différents niveaux de responsabilités ; Avoir une meilleure visibilité ; Assurer le fonctionnement normal du service administratif ; Participer à la modernisation de la gestion ; Assurer la bonne gouvernance de l'Université (Ahmed, 2010).

➤ Projet d'organigramme des présidences

La présidence d'université comprend 5 pôles 8 divisions, 19 services et 4 centres

Pôle affaires académiques et étudiantes / Pôle recherche, coopération et partenariat / Pôle des affaires administratives et institutionnelles / Pôle digitalisation Pôle des études doctorales

➤ Projet d'organigramme des établissements d'enseignement supérieur

Les établissements comprennent les fonctions suivantes : Doyen/directeur : Vice-décanat/sous-direction à la formation / Vice-décanat/sous-direction à la recherche et la coopération / Secrétariat général chargé des affaires administratives / Service financier

L'organigramme est décliné en 4 variantes en fonction des effectifs des étudiants :

- Cas de plus de 9000 étudiants : L'établissement comprendra 8 services.
- Entre 900 et 9000 étudiants : L'établissement comprendra 5 services.
- Moins de 900 étudiants : L'établissement comprendra 2 services.

- Sans étudiants : L'établissement comprendra 0 service.

❖ **Autonomisation des universités marocaines**

Premièrement, il convient de rappeler que le principe d'autonomie ne remet pas en cause le statut des universités marocaines en tant qu'établissements publics. Il reste supervisé par le ministère de l'Éducation, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique, le ministère des Finances et de l'Investissement et le ministère de la Fonction publique. Mais désormais, les universités jouissent d'une autonomie pédagogique, scientifique, culturelle, administrative et financière (Loi 01-00 art.4 et art.5).

➤ Suivre de la réforme par des organes formels

Les autorités gouvernementales ont pris des mesures et mis en place un ensemble d'outils et d'instances de régulation pour conduire, initier, structurer, organiser et contrôler la mise en œuvre des réformes : les organes initiant la réforme ; les organes structurants et organisant la réforme; organes accompagnant la réforme.

➤ Réorganisation des universités pour un pilotage autonome

Avant 2003, l'université était dirigée par un chancelier élu parmi les professeurs d'université, proposé par l'autorité gouvernementale de l'enseignement supérieur et nommé par le dahir. Désormais, après la candidature et la présentation du Programme de Développement Universitaire, le Chancelier est choisi parmi trois candidats présentés par le Comité de Recherche des Candidats puis nommé par Sa Majesté le Roi pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois.

➤ L'autonomie pédagogique

L'autonomie permet aux enseignants-chercheurs d'exprimer leur propre initiative, l'université développe des projets sectoriels (initiative, créativité) et la vit alors comme une véritable démocratisation de la vie universitaire. Elle permet une véritable innovation pédagogique - en convertissant le contenu,

➤ L'autonomie dans la recherche universitaire

La politique de recherche universitaire se traduit par la mise en place d'un programme pluriannuel de recherche institutionnelle pour chaque université. Il s'agit d'un plan d'action couvrant l'ensemble des activités prévues sur une période de 4 ans. L'université a restructuré sa communauté de recherche selon les critères définis dans le projet national. Ainsi, afin d'harmoniser les différents types d'unités de recherche et de favoriser l'émergence d'une structure plus large, l'Université a entrepris de scinder les unités de recherche en quatre types d'unités au niveau institutionnel.

➤ La gestion des ressources humaines et administrative

Les comités de recrutement du corps professoral sont nommés par l'établissement et les promotions du corps professoral sont déterminées par le comité scientifique de l'établissement de plus, les universités peuvent bénéficier des programmes de formation et de Formation continue mettant en œuvre de nouveaux modules et de nouvelles pratiques pédagogiques.

L'Université emploie ses propres ressources pour recruter des travailleurs temporaires et/ou rémunérer les heures supplémentaires du corps professoral;

➤ L'autonomie financière des universités

Les responsabilités de gestion financière sont confiées à l'Université ; Le Président de l'Université est la personne habilitée pour toutes les recettes et dépenses de l'Université (article 15 de la loi 01-00) ; Le Conseil du Collège approuve le projet de budget du collège et alloue les

crédits (Loi 01-00 Art. 12) ; L'article 18 de la loi n° 01-00 donne à l'Université la possibilité de diversifier ses sources de recettes.

3. Méthodologie de la recherche

Dans notre article, nous avons choisi d'adopter une approche hypothético-déductive conformément au paradigme positiviste. En utilisant une revue de la littérature approfondie et en nous appuyant sur une base théorique solide, nous avons élaboré une hypothèse que nous chercherons à valider ou à réfuter grâce à l'analyse des données collectées par le biais d'une enquête basée sur un questionnaire (Maïdakouale, 2020). Ce questionnaire a été administré aux responsables des établissements universitaires publics au Maroc.

3.1. Terrain et données de l'étude

Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons conduit des enquêtes à l'aide de questionnaires. Ce questionnaire se compose de deux parties distinctes. La première section est consacrée à l'identification des établissements universitaires publics au Maroc ainsi qu'à la caractérisation des gestionnaires. La deuxième partie se concentre sur l'analyse de la force et de la nature des liens potentiels entre divers facteurs de contingence d'ordre organisationnel, en mettant particulièrement l'accent sur le facteur de la structure organisationnelle, et la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains.

L'enquête que nous avons réalisée repose sur une technique d'entrevue structurée en utilisant un questionnaire préétabli. La conception du questionnaire final a été précédée par des pré-enquêtes exploratoires menées auprès des chefs d'établissement et des secrétaires généraux des établissements universitaires. Les données collectées au cours de ces pré-enquêtes ont servi de base pour élaborer le questionnaire définitif (EL BAKKOUCHI, EL AZIZI, Fouad, & ASSALIH, 2022).

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

Type d'établissement	2020-2021
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)

3.2. Modèle de recherche

L'étude exploratoire que nous avons menée, à travers une double analyse documentaire et une analyse lexicométrique des entretiens semi-directifs avec les participants, a joué un rôle essentiel dans la contextualisation de notre modèle de recherche. Cette étape nous a permis d'expliquer comment le facteur de la structure organisationnelle influe sur la performance organisationnelle, et elle a également été cruciale pour la formulation de notre hypothèse de recherche.

Les résultats de cette analyse exploratoire ont servi de base pour la création de notre questionnaire, qui a ensuite été utilisé dans l'étude quantitative visant à valider notre modèle de recherche.

3.2.1. Opérationnalisation de la variable dépendante : la performance

Pour évaluer la variable de performance organisationnelle, nous avons choisi de prendre en compte 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 : L'effet du facteur stratégie sur la performance organisationnelle des établissements universitaires marocains: selon la théorie de contingence. (EL BAKKOUCHI & EL BAKKOUCHI, 2023)

3.2.2. Opérationnalisation de la variable indépendante : la structure organisationnelle

Pour la variable structure organisationnelle, nous avons retenu les items suivants :

Tableau 3 : les mesures retenues du facteur de la structure organisationnelle

Codes	Items
STO1	Les processus sont améliorés en faisant appel, si nécessaire à l'innovation pour donner entière satisfaction aux enseignants, le personnel administratif, les étudiants.
STO2	Votre établissement dispose d'un organigramme.
STO3	Vous disposez d'une autonomie pédagogique, financière et un patrimoine matériel et immatériel.

STO4	Les membres du Conseil d'établissement jouent-ils pleinement leur rôle et apportent-ils une réelle valeur ajoutée à l'établissement.
STO5	Améliorer la performance du système d'enseignement en orientant les budgets vers les résultats plutôt que vers l'utilisation des moyens.

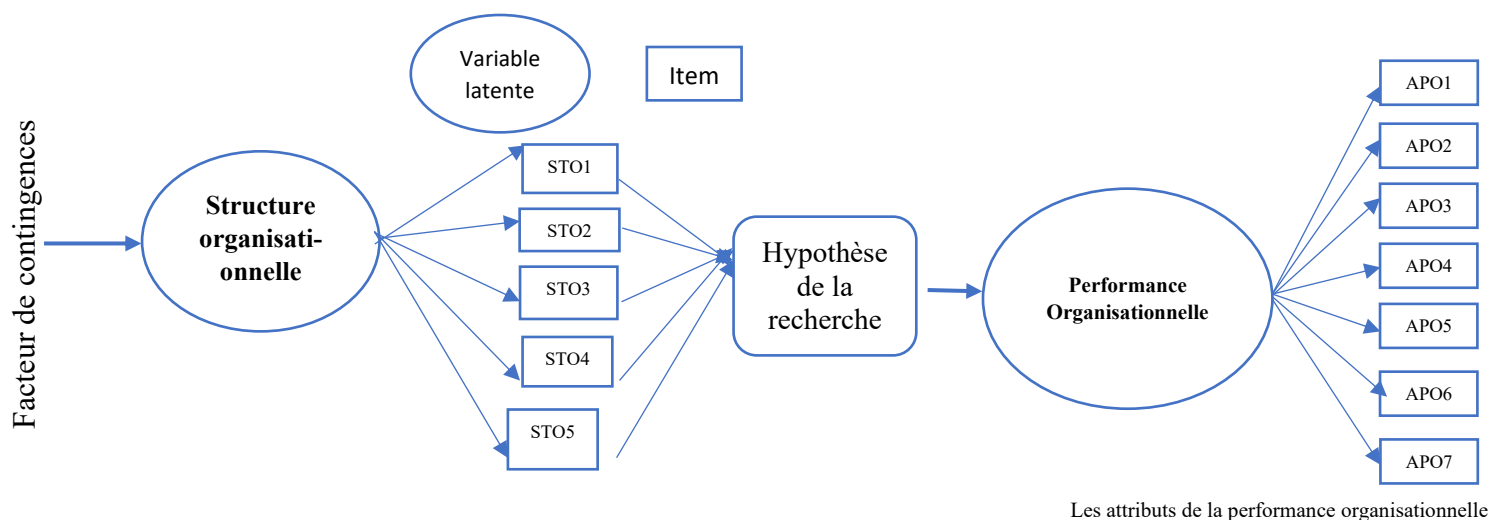
Source : Propre aux auteurs

L'illustration du modèle à tester consiste à présenter de manière schématique la relation entre les différentes variables du modèle de recherche. Généralement, les variables latentes sont représentées par des cercles, tandis que les variables manifestes sont symbolisées par des carrés. Ce schéma, connu sous le nom de modèle du premier ordre, nous permet d'associer et de tester les variables observées qui sont liées à chaque variable latente.

Dans notre étude, la variable latente dépendante "performance organisationnelle" est évaluée à l'aide de 7 éléments, tandis que la variable latente indépendante "structure organisationnelle" est mesurée à travers 5 éléments.

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

Figure 2 : Schématisation du cadre opératoire des variables du modèle



Source : Propre aux auteurs

3.3. Traitement des données

En ce qui concerne l'analyse des données, nous prévoyons de les examiner à l'aide du logiciel SPSS. L'objectif principal de cette analyse est de tester notre modèle de recherche en validant ou en rejetant nos hypothèses de recherche.

Le modèle conceptuel de recherche sera soumis à des tests à l'aide d'équations de régression différente. Pour commencer, notre hypothèse, qui vise à examiner les relations entre le facteur de la structure organisationnelle et les composantes de la performance organisationnelle, peut être évaluée grâce à une régression linéaire multiple, formulée comme suit :

Modèle: $APO = a_0 + a_1 STO_i + \epsilon_i$

- **Variable à expliquer :** APO (Attributs de la performance organisationnelle)
- **a :** Coefficient (paramètre à estimer)
- **Variable explicative :** (STO : Structure Organisationnelle)
- **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.

Pour réaliser ces étapes, nous avons utilisé avec succès le logiciel SPSS 25.0, qui s'est avéré performant pour effectuer des analyses factorielles exploratoires pertinentes.

4. Résultats et discussion

Dans cette étude, nous avons employé un questionnaire pour recueillir des données. Ce questionnaire comprenait des échelles de mesure qui avaient déjà été validées dans des recherches antérieures. Afin de garantir la pertinence des éléments inclus pour représenter le concept à l'étude et pour faciliter la compréhension, nous avons suivi les recommandations émises par Roussel (1998) et Churchill (1979).

Ces recommandations préconisent l'élimination des éléments qui sont les moins représentatifs du concept (Churchill, 1979), ainsi que ceux qui sont les plus ambigus et redondants, dans le but d'obtenir une mesure précise du phénomène à l'étude. De cette manière, nous avons assuré la validité du contenu de nos mesures (Roussel, 1998).

4.1. Évaluation la qualité de l'échelle de mesure

Le test de validité convergente se concentre sur les variables qui sont mesurées à l'aide d'échelles de mesure contenant plusieurs caractéristiques, ce qui les rend de nature métrique. Pour réaliser ce test, la première étape consiste à analyser les corrélations entre les différents éléments de chaque échelle, comme décrit par Güngör (Güngör & Sciences, 2011). Ensuite, une analyse factorielle en composantes principales (ACP) est effectuée. Si l'ACP révèle plus d'un axe factoriel, une deuxième ACP est réalisée avec une rotation Varimax. La fiabilité de ces variables est évaluée à travers l'utilisation du coefficient Alpha de Cronbach.

Les résultats de ces analyses, pour chaque variable de recherche, sont synthétisés dans un tableau et interprétés en se basant sur les critères et les seuils d'acceptation (EL BAKKOUCHI, EL AZIZI, MKHARBCHA, et al., 2022).

4.1.1. L'échelle de mesure du facteur structure organisationnelle

L'évaluation de l'effort attendu repose sur l'utilisation de cinq éléments spécifiques. Toutes les corrélations entre ces éléments se révèlent positives et présentent une signification statistique. L'indice KMO associé à cette échelle de mesure est considéré comme acceptable, atteignant une valeur de 0,861. De plus, le test de Bartlett est également significatif, indiquant que les données sont appropriées pour une analyse factorielle, c'est-à-dire qu'elles peuvent être réduites en facteurs sous-jacents. Par conséquent, nous avons procédé à une analyse en composantes principales (ACP) sur ces cinq éléments.

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

Items	Qualité de représentation	Alpha de Cronbach
STO 1	0,897	0,910
STO 2	0,752	
STO 3	0,868	
STO 4	0,878	
STO 5	0,890	
Test KMO	0,861	
Test de Bartlett	Significatif	P < 0,000
Variance expliquée	73,75%	

Source : Propre aux auteurs

Selon les données présentées dans le tableau ci-dessous, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire des éléments indiquent la présence d'un unique axe factoriel qui explique 73,75 % de la variance. Cette observation est en accord avec les recommandations formulées par (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) . De plus, la qualité de la représentation des éléments est satisfaisante, avec des valeurs supérieures à 0,5 pour tous les éléments. La validité interne de cette échelle est également confirmée, avec un coefficient Alpha de Cronbach de 0,910, considéré comme étant dans une plage acceptable. En conséquence, la cohérence interne de l'échelle est solidement établie.

4.1.2. L'échelle de mesure de la performance organisationnelle

L'évaluation de la performance organisationnelle repose sur un ensemble de sept éléments. Les corrélations entre ces sept éléments sont à la fois positives et statistiquement significatives, ce qui indique une cohérence élevée dans la mesure de la performance organisationnelle. L'indice KMO atteint un niveau considéré comme acceptable, avec une valeur de 0,858, et le test de Bartlett confirme que les données sont aptes à une analyse factorielle.

Une analyse en composantes principales (ACP) est réalisée, révélant la présence d'un seul axe factoriel qui explique 65,42 % de la variance totale. La qualité de la représentation de chaque élément dépasse le seuil de 0,5, démontrant ainsi leur contribution adéquate à la mesure. De plus, l'alpha de Cronbach, établi à 0,814, est considéré comme satisfaisant, voire très bon, ce qui confirme la validité interne de cette échelle.

Tableau 5 : 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 cette étape, notre objectif est de mettre en lumière d'éventuelles corrélations entre la variable indépendante (le facteur de la structure organisationnelle) et la variable dépendante (la performance organisationnelle). Pour atteindre cet objectif, nous allons recourir à l'analyse de régression linéaire, un outil couramment utilisé dans la validation ou la réfutation de nos hypothèses de recherche.

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

Tableau 6 : Test de régression

Variable	R ² - ajusté	Analyse ANOVA		
		Sig. Variation de F (Test Fisher)	Régression	Résidus
Structure organisationnelle	0,659	0,000	15,229	7,745

Source : Propre aux auteurs

Selon les résultats du test de régression, nous observons que le R2 ajusté s'élève à 0,659, ce qui signifie que la variable de structure organisationnelle explique 65,9 % de la variation de la performance organisationnelle. Cette constatation est étayée par l'interprétation du tableau d'analyse de la variance ANOVA.

Le tableau ANOVA révèle que le test F est significatif, avec une valeur inférieure à 0,05, ce qui indique que le modèle de régression est statistiquement valide.

Pour qu'un modèle de régression soit de qualité, la variance expliquée par la variable indépendante doit être supérieure à la variance des résidus, qui représentent la différence entre les valeurs observées et la droite de régression. Dans notre cas, les résidus (7,745) sont inférieurs à la variance expliquée par la régression (15,229), ce qui confirme la pertinence du modèle de régression pour expliquer la relation entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle.

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

Tableau 7 : Les coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,008	0,233	–	4,328	0,000
Structure organisationnelle	0,747	0,060	0,814	12,542	0,000

Source : Propre aux auteurs

Les résultats obtenus à partir du test d'hypothèse confirment l'existence d'une relation significative entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle des établissements universitaires au Maroc. La valeur élevée du T de Student, qui atteint 12,542, ainsi que la p-value inférieure à 1%, témoignent d'une relation forte entre ces deux variables.

En conséquence, notre hypothèse initiale, selon laquelle "la structure organisationnelle impacte positivement la performance organisationnelle des établissements universitaires publics marocains", est validée dans le contexte marocain. Cela signifie que : **« la structure organisationnelle impacte positivement la performance organisationnelle des universités publiques marocaines »**, alors notre hypothèse est validée.

Notre modèle de recherche :

$$\text{Performance organisationnelle} = 1,008 + 0,747 \text{ Structure organisationnelle}$$

4.3. Discussion des résultats

Selon les résultats obtenus, nous pouvons confirmer les conclusions de la littérature existante, qui montrent l'existence d'un lien significatif et positif entre la structure organisationnelle et la performance des établissements universitaires au Maroc. Ces résultats suggèrent que la manière dont une université est organisée peut favoriser une meilleure coordination de ses activités, facilitant ainsi l'intégration des actions et des initiatives.

Notre enquête sur le terrain, notamment les entretiens avec les directeurs d'établissement et les données obtenues, a révélé l'importance des liens entre la structure organisationnelle des établissements universitaires et leur environnement. Pour assurer une performance organisationnelle optimale, il est essentiel que les universités clarifient les rôles et les responsabilités, en veillant à ce que les missions de chaque unité, département et membre du personnel soient bien définies. Cette clarification permet d'éviter les chevauchements, les malentendus et garantit une répartition efficace des tâches. De plus, il est essentiel de

régulièrement évaluer et ajuster la structure organisationnelle, car les priorités et les circonstances évoluent avec le temps.

L'investissement dans le développement du personnel est également crucial. En offrant des opportunités de formation et de développement professionnel, les universités permettent à leur personnel de développer leurs compétences et de rester compétitifs dans un environnement académique en constante évolution.

Il est également notable que la plupart des réponses indiquent une orientation positive vers l'adoption de nouveaux projets d'organigramme. Cela suggère que la plupart des universités reconnaissent l'importance de l'efficacité organisationnelle, et elles comprennent que la structure organisationnelle peut avoir un impact significatif sur la qualité de l'enseignement et de la recherche. Une structure bien conçue peut faciliter la communication, la collaboration et la prise de décision, contribuant ainsi à améliorer la qualité globale de l'université.

Les résultats de notre enquête sont cohérents avec d'autres travaux de recherche portant sur la même thématique, et ils aboutissent à des conclusions similaires aux nôtres. Parmi les recherches qui ont abordé ce sujet, nous pouvons citer celle qui s'est intéressée à la gestion des connaissances et à son impact sur la performance organisationnelle à l'Université Abdelmalek Essaadi, du point de vue de 88 enseignants (El Kharraz, Bousenna, & Economics, 2020). Les résultats de cette étude confirment également une relation positive et forte entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au sein de cette université.

Nos résultats sont également en accord avec une recherche menée auprès de 563 organisations au Québec et en Ontario, qui a également confirmé le lien entre la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Barette & Carrière, 2003). Cette concordance renforce la validité de nos résultats et leur pertinence dans le contexte universitaire au Maroc.

5. Conclusion

Ce travail souligne l'importance de contribuer à la fois sur le plan scientifique et socio-économique dans le domaine de la recherche. Les recherches fondamentales nécessitent une réévaluation méthodologique pour identifier et résoudre les problèmes, tandis que les disciplines orientées vers l'action doivent fournir des contributions en matière de gestion pour influencer le comportement des acteurs. L'objectif principal est de démontrer les avantages théoriques, méthodologiques et de gestion de la recherche.

Sur le plan théorique, cette étude de recherche met en avant l'intérêt d'une approche de contingence basée sur l'analyse des facteurs de la structure organisationnelle, complétant ainsi les travaux précédents relevant de l'approche de contingence.

En ce qui concerne les aspects méthodologiques, cette recherche apporte une contribution significative au développement de la méthodologie de la recherche au Maroc. Cette contribution se concentre sur trois éléments majeurs : l'adaptation des échelles de mesure, le test et la validation de la qualité des échelles de mesure utilisées dans l'échantillon, ainsi que la réalisation d'une étude à la fois qualitative et quantitative dans les établissements universitaires marocains.

En ce qui concerne les contributions en gestion, cette recherche aide les gestionnaires à acquérir une meilleure compréhension de la performance organisationnelle, ainsi que de la nature et des conséquences de la relation entre les établissements universitaires et le ministère de tutelle.

Cependant, il est important de noter que malgré les apports théoriques, de gestion, et méthodologiques substantiels de cette étude, ils doivent être interprétés avec nuance en raison de certaines limitations. Tout d'abord, l'accès aux données a été difficile, et la taille de l'échantillon était limitée. Néanmoins, ces limites et contraintes ouvrent de nouvelles

perspectives de recherche dans le domaine de la performance organisationnelle de l'administration marocaine.

Une approche pour étendre la portée de cette recherche consisterait à augmenter la taille de l'échantillon, ce qui permettrait de généraliser les résultats à d'autres domaines d'étude. Cela pourrait également permettre l'utilisation de méthodes statistiques avancées telles que la méthode des équations structurelles.

De plus, il serait judicieux de considérer l'introduction de nouvelles variables pour une meilleure compréhension du sujet et une évaluation plus précise des déterminants qui influencent la performance organisationnelle des établissements universitaires publics.

Enfin, il serait envisageable de mener une recherche spécifique sur un type particulier d'établissements universitaires afin de mieux comprendre leurs spécificités et d'identifier avec précision les variables qui influencent leur performance organisationnelle, sans extrapoler les résultats à d'autres établissements publics, étant donné que chaque établissement présente des caractéristiques distinctes.

Références

- (1). Ahmady, G. A. (2016). Organizational structure. *230*, 455-462.
- (2). Ahmed, G. (2010). Enseignement supérieur Maroc de l'autonomie à la dépendance *Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, Vol. 8, No. 1 (2010)*, 23-47.
- (3). Alazard, C., & Separi, S. (2010). DCG 11 Contrôle de gestion, édition. In: DUNOD, 2e édition, Paris.
- (4). AMIFI, H. J. J. O. S. S., & Management, O. (2022). Le contrôle de gestion au sein de l'université marocaine: pratiques et facteurs d'émergence. *3(1)*, 97-116.
- (5). Anthony. (1988). The Management Control Function. In B. T. f. The Harvard Business School Press (Ed.), *La fonction contrôle de gestion*, . Publi-Union, Paris, 1993.
- (6). ARBAOUI, S. E. (2018). Gouvernance et management de l'université au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, *2(1)*.
- (7). Barette, J., & Carrière, J. J. R. i. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH. *58(3)*, 427-453.
- (8). Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord*. Université de Bordeaux,
- (9). Bousenna, Y. J. I. J. o. A., Finance, Auditing, Management, & Economics. (2020). La gestion des connaissances et la performance organisationnelle: cas de l'université Abdelmalek Essaadi.
- (10). Chapman. (1997). "Reflections on a contingent view of accounting", *Accounting, Organizations and Society* (Vol. vol. 22).
- (11). Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2007). Evolutions et permanence du contrôle de gestion. (123), 12-18.
- (12). Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. J. E. m. j. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *25(4)*, 266-282.
- (13). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. J. R. i. s. l. t. e. l. s. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *3(1)*, 107-128.
- (14). Churchill. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*.

- (15). EL BAKKOUCHI, Y., EL AZIZI, O., Fouad, O., & ASSALIH, H. (2022). Study of Impact of Information Technology On the Organizational Performance of Moroccan Public Higher Education Institutions.
- (16). 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.
- (17). 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.
- (18). El Kharraz, O., Boussenna, Y. J. I. J. o. A., Finance, Auditing, Management, & Economics. (2020). La gestion des connaissances et la performance organisationnelle: cas de l'université Abdelmalek Essaadi. *1*(3), 149-168.
- (19). EL MESSAOUDI, A. S., BELAKOUIRI, A., & RIGAR, S. M. J. L. R. M. d. C. d. G. (2018). La contingence du contrôle de gestion. Cas des offices marocains à caractère industriel et commercial. (1).
- (20). Fekari, A. (2012). Le management de la qualité dans l'université marocaine: Approche par la théorie de la contingence. *1*(1), 43-78.
- (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). Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River. In: NJ.
- (23). Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances Michel Kalika*: Economica.
- (24). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. J. A. s. q. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. 1-47.
- (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). Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*: Simon and Schuster.
- (27). ROMELAER, P., & MINTZBERG, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*: Les Editions d'organisation.
- (28). Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*: FeniXX.