****

The Interdisciplinary Journal of Human and Social Studies, Vol.2, Issue 1, 2023

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Administrations publiques post Covid-19 : Paradoxe de survie**

**Hind EL GHONNAJI**

LERSEM, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion EL Jadida

Université Chouaïb Doukkali

[elghonnaji.hind@gmail.com](mailto:elghonnaji.hind@gmail.com)

**Ahmed Fath-Allah RAHMOUNI**

LAREFAG, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Abdelmalek Essaadi University

[a.rahmouni@uae.ac.ma](mailto:a.rahmouni@uae.ac.ma)

**Résumé :** *La frappe de la pandémie covid-19 a été traduite par un imminent appel au changement. Cette situation sanitaire est pour certains des perspectives de développement, or pour d’autres de nouveaux défis avec des objectifs assez nouveaux et complexes pour être qualifiés de stretch. Cette étude met en relief le contexte organisationnel post-covid, ouvre un champ de réflexion vis-à-vis du pilotage de la performance, et ponctue la place du Contrôle de gestion dans les administrations publiques, notamment avec la nouvelle loi organique. Ce manuscrit prône à analyser l’évolution d’une Administration Publique (AP) en période de crise sanitaire, manifestement une étude qualitative basée sur un entretien semi directif réalisé au sein du Ministère des Affaires Etrangères du Royaume du Maroc, expliquant les décisions prises par différents acteurs durant et après la période de crise sanitaire. Résultat de ces turbulences, l’accélération numérique et la digitalisation induite par la crise sanitaire ainsi que le recours au contrôle de gestion sont devenus au cœur des nouvelles stratégies organisationnelles. En parallèle, la fixation des Stretch goals par contrainte est devenue l’une des principales initiatives entrepreneuriales.*

**Mots clés :** *Post Covid-19; Stretch goals; Digitalisation; Contrôle de gestion; AP*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Public Administrations Post COVID-19: Survival Paradox**

**Abstract:** *The impact of the COVID-19 pandemic has prompted an urgent call for change. This health crisis has presented some with opportunities for development, while others face new challenges with objectives that are novel and complex enough to be termed "stretch goals." This study sheds light on the post-COVID organizational context, raises questions about performance management, and emphasizes the role of management control in public administrations, particularly in light of new organic laws. This manuscript aims to analyze the evolution of a Public Administration (PA) during a health crisis, notably through a qualitative study based on semi-structured interviews conducted within the Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of Morocco. It explains the decisions made by various stakeholders during and after the health crisis. As a result of these disruptions, digital acceleration and the digitalization driven by the health crisis, as well as the use of management**control, have become central to new organizational strategies. Simultaneously, the imposition of stretch goals by necessity has become one of the main entrepreneurial initiatives.*

**Keywords:** *Post COVID-19; Stretch goals; Digitalization; Management control; Public Administration*

**1. Introduction**

La pandémie de la covid-19 a bouleversé les relations internationales pour créer un nouvel ordre mondial avec un ennemi commun, le coronavirus. Elle a en parallèle eu des conséquences majeures sur le monde, et ce à multiples domaines, dont particulièrement le développement socioéconomique.

En général, au niveau organisationnel des affaires, il s’agit d’un appel au changement des pratiques entrepreneuriales et managériales. Il est certain que l’impact de la crise actuelle varie d’une organisation à une autre selon plusieurs facteurs, dont la taille, la structure, et principalement le secteur. Néanmoins, dans chacune des organisations, la fonction Contrôle de gestion a été inévitablement influencée.

Résultat de ces turbulences, l’accélération numérique et la digitalisation induite par la crise sanitaire sont devenues au cœur des nouvelles stratégies organisationnelles. Ces changements sont pour certains entrepreneurs des perspectives de développement et d’innovation, et pour d’autres de nouveaux défis à relever avec des objectifs bien définis et assez nouveaux et complexes pour être qualifiés de stretch goals.

Cette étude met en lumière le contexte organisationnel post-covid, ouvre un champ de réflexion pour le pilotage de la performance, et ponctue la place du contrôle de gestion dans les administrations publiques au Maroc, notamment avec la nouvelle loi organique nationale.

Du fait de ces turbulences, l'accélération numérique et la digitalisation induites par la crise sanitaire ainsi que le recours au contrôle de gestion sont devenus au cœur des nouvelles stratégies organisationnelles. De plus, la fixation d'objectifs ambitieux par contrainte est devenue l'une des principales initiatives entrepreneuriales, en besoin.

**2. Contrôle de gestion et la nouvelle loi organique**

Une période de crise est synonyme de récession économique, faillites, surendettement, réévaluation de la monnaie au niveau international, et par conséquent, baisse des rentrées fiscales. Les répercussions sociales de la crise se font expliquées par les recettes et dépenses des administrations publiques ainsi que les fluctuations conjoncturelles (Bance, 2012). Parmi les difficultés qui accompagnent ce changement, la modification des habitudes des employés menant ainsi au stress et aux plaintes. En effet, selon l’article d’Aourzag et Ikkou (2021) « la culture de la plainte est une caractéristique du secteur public ».

Le pilotage de la performance dans les Administrations publiques est devenu une nécessité conditionnée par le NPM New Public Management (Moumene et Benhrimida, 2020). Or ce dernier, inspiré du secteur privé, vise particulièrement les résultats (Lafram et Lamalem, 2020).

De même, la mise à disposition d’un système de pilotage de la performance aide à la prise de décision stratégique. Toutefois, en raison de la nature des objectifs fixés au sein d’un Etablissement public, qualifiés de non chiffrables ni mesurables, il est nécessaire de disposer d’un système de contrôle de gestion performant pour traduire ces objectifs en objectifs SMART (Mokhtari, 2021). De ce fait, Le contrôle de gestion ne peut aider au pilotage de la performance sans être adapté aux méthodes de fonctionnement du secteur public.

Par ailleurs, il existe bien des points de convergences en termes de pilotage de la performance entre les deux secteurs public et privé. En effet selon l’étude de Loulid et Boumarete (2020), les deux secteurs sont amenés à produire des biens et services tout en étant soumis à des contraintes d’ordre financier et humain, en vue d’améliorer la performance.

**2.1 La loi organique relative à la loi de finance**

L’Administration publique au Maroc connait constamment des réformes, notamment depuis le « Pacte de bonne gestion » de 1998, le plan de développement économique et social entre 2002 et 2004, le programme d’appui à la réforme de l’administration publique de 2003 et désormais, la nouvelle loi organique qui rentre dans le plan national de la réforme de l’administration publique (2016 – actualité).

En France, la loi organique sur les finances a été annoncée en Octobre 2006 par le député Didier Migaud et le sénateur Alain Lambert, puis s’est confirmée cinq ans après, a pour but d’améliorer la gestion publique et l’efficacité dans les dépenses, avec un passage d’une gestion par moyens à une gestion par objectifs), et encore appuyer le débat parlementaire sur l’utilisation des impôts, visant par ce biais une approche plus managériale, étant autrefois juridique (Bance, 2012).

Au Maroc, La Loi organique relative à la loi de finance prône à faire adhérer le contrôle de gestion dans les Administrations publiques avec un appui au pilotage de la performance, et modernisation des procédures axée sur les résultats, avec l’obligation de la sécurité budgétaire et financière. Les principales mesure de cette NLO (nouvelle loi organique) visent à introduire un nouveau système de contrôle de gestion avec en principe « l’introduction d’un nouveau système de contrôle de gestion basé sur la mesure et l’évaluation de la performance, à travers l’adoption de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances (LOLF) en 2015. Cette loi a mis en place des outils depuis la conception des prévisions budgétaires jusqu’au contrôle des politiques publiques tout en mettant l’accent sur la performance » (Mokhtari, 2021).

Les objectifs de la NLO s’articulent en trois principaux aspects (Mokhtari, 2021) :

* Adoption des indicateurs de performance pour le suivi et le pilotage des objectifs, le tout avec une approche basée sur les résultats ;
* Nécessité de transparence en matière de finances publiques ;
* Favorisation du contrôle financier ainsi que l'évaluation des politiques publiques.

Le but de cette réforme est d’assurer à la fois la transparence, la bonne gouvernance de la gestion publique et la qualité des services rendus aux citoyens tout en minimisant les coûts. Cette loi a permis le passage d’une logique axée sur le strict respect des procédures administratives, vers une logique de résultat axée sur l’amélioration de la performance. Selon Lafram et Lamalem (2020) « La démarche de performance selon le guide de la performance établit par la direction du budget du ministère de l’économie et des finances est un ensemble d’outils de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats préalablement fixés. » et ce, dans une perspective de renforcement de la transparence des objectifs des politiques publiques, notamment vis-à-vis du Parlement.

* 1. **Contrôle de gestion en Administration Publique: Défis et perspectifs**

Il n’est pas évident de parler du contrôle de gestion dans les administrations publiques puisqu’il a initialement été conçu pour les organisations du secteur privé, au vu de ses méthodes et outils. Dans le secteur public, nous parlons très souvent d’ « adaptation » de la fonction contrôle de gestion.

Dans l’ouvrage de Mokhtari (2021) : « Le contrôle de gestion des organisations publiques est une discipline qui se rattache incontestablement à l’approche organisationnelle du management public (...) l’évaluation des politiques publiques est au contraire un des éléments de la 2ème approche du management public celle dite d’analyse des politiques. Elle constitue ou devrait constituer la phase terminale du long Processus d’élaboration et de mise en œuvre d’une politique publique ». Un contrôle de gestion doit être adapté à la fonction publique en tenant compte de la nature de sa mission principale, ses objectifs et ses services rendus.

D’autant plus, il est nécessaire de mettre l’accent sur le concept de la légitimité du contrôle de gestion dans le domaine public, un domaine initialement habitué à un travail classique en termes de procédures et d’outils. Tout changement saura dès lors déclencher une forme de malveillance quant à l’élément ciblé auprès des différents acteurs du secteur. Les outils de contrôle de gestion sont perçus comme des normes imposés aux employés (El Ghonnaji et al., 2015). Ces règles suivent généralement une logique de minimisation des coûts et de maximisation du profit. Cette conception serait au détriment de la qualité et du résultat du travail mais aussi des employés. Bien en tenant compte que ces outils ne sont pas l’exacte réalité, nous pouvons les considérer comme légitimes. La remise en cause du contrôle de gestion est due au fait d’utiliser les outils comme une norme.

Dans les organisations publiques, la gestion par les chiffres s’est bien installée. L’OCDE a développé des réformes nommées « nouvelles gestion public » (Chatelain-Ponroy, 2010) ayant pour but « le développement d’instruments de gestion dont on espère une amélioration de la performance publique» (Chatelain-Ponroy, 2010). Ces organisations ont besoin des outils de contrôle de gestion en raison de trois facteurs environnementaux « une évolution de la société vers le managérialisme, des réformes structurelles de modernisation de la gestion publique et des restrictions budgétaires » (Chatelain-Ponroy, 2010). Ces réformes ont conduit à de nombreux échecs. « Les organisations restent ancrées sur l’imposition des solutions et la normativité instrumentale et qu’il existe, de ce fait, une difficulté importante pour faire passer les outils de gestion du statut de conformation à des normes à celui d’apprentissage » (Chatelain-Ponroy, 2010). Il a su expliquer clairement la principale raison de ces échecs. Lors de l’instauration des outils de gestion, l’utilisateur les perçoit comme une norme avec des difficultés à se les approprier (El Ghonnaji et al. 2015).

**2.3 Systèmes de contrôle de gestion en Administration Publique (AP)**

Plusieurs auteurs ont proposé des systèmes de contrôle de gestion adaptable à la fonction publique tels que Jérôme DUPUIS en 1991 avec le contrôle budgétaire et la comptabilité de gestion, KAPLAN et NORTON en 1992 avec le Balanced Score Card (Moumene et Benhrimida, 2020).

Toutefois, certains auteurs ont précisé que le contrôle de gestion dans la fonction publique diffère de la gestion dans le secteur privé car, de par sa légitimé, la fonction en secteur public est perçu comme une sanction, contrairement à son rôle initial d’action (Charpentier et Grandjean, 1998). Ces derniers étaient d’avis critique quant à l’implantation de la fonction contrôle de gestion ainsi que ces outils dans une fonction publique. En outre, ils avaient proposé la création de nouveaux outils dédiés pour ce secteur compte tenu des objectifs distinctifs du secteur, parmi lesquels ils ont été distingués la comptabilité budgétaire, la comptabilité analytique et les tableaux de bords.

Les moyens considérés dans une organisation publique proviennent principalement des recettes fiscales et non fiscales, et pourraient être aussi bien financières, qu’humaines, matérielles ou autres (Mokhtari, 2021). Particularités que le contrôle de gestion est censé prendre et adapter dans ses outils de mesure et de suivi.

Par conséquent, il devient préliminaire de mettre en place un système de contrôle de gestion moderne et adapté, d’où le rôle précoce de la digitalisation. Pour juger l’efficacité d’un bon système de contrôle de gestion, il doit prendre en considération les spécificités du secteur public (Mokhtari, 2021), notamment :

De plus, l’intégration des pratiques du contrôle de gestion dans un tel milieu nécessite des changements majeurs à tous les niveaux. Par exemple, la comptabilité analytique classique ne pourra être utilisée comme telle en raison de l’absence des éléments suivants : amortissement, valorisation chiffrée de production et renseignement des ressources allouées aux objectifs fixés (Loulid et Boumarete, 2020).

Selon Loulid et Boumarete (2020), deux types de prérequis sont à prendre en considération pour la mise en place du contrôle de gestion dans une organisation publiques, le premier est organisationnel et il consiste à influencer les comportements des différents acteurs, avec la mise en place des objectifs clairs et précis, puis le deuxième est manageriel. Il est toutefois indispensable d’adapter les outils aux particularités du secteur public en évitant à titre d’exemple des indicateurs purement financiers.

**4. Transformation digitalisation et Stretch Goals**

Selon les études basées sur la théorie de la contingence, le contrôle de gestion est influencé par plusieurs facteurs dont l’environnement (Bennani et al., 2021). Les variables environnementales, dont particulièrement l’incertitude, les turbulences externes, demeurent des facteurs déclenchant le besoin d’évolution et d’adaptation de l’organisation en ensemble et du contrôle de gestion en particulier.

En parallèle, l’information instantanément actualisée joue un rôle vital pour contrer les effets imprévisibles de l’environnement externe. Par ailleurs, les méthodes et outils classiques du contrôle de gestion sont remis en cause dans de telles circonstances puisque ces derniers ne pourraient qu’avoir une vision stable limitée au domaine financier et non créative basée sur des constats historiques, ce qui rend les rapports produits par l’entité contrôle de gestion peu pertinents face à un tel environnement (OLFA, 2006).

Le contrôle de gestion dans ces conditions devient une fonction intégrée face aux situations externes complexes et permet par conséquent une réactivité adaptable pour l’entreprise. Mais encore, contre le changement, il convient de s’appuyer sur un traitement décentralisé de l’information pour un pilotage stratégique non anticipé en vue de répondre ponctuellement à tout changement ou exigence externe.

Selon le constat de Benazzou (2021), c’est en ces moments d’incertitudes et de bouleversements multisectoriels que la fonction contrôle de gestion a pris son élan et s’est vue majoritairement sollicitée avec un appuie sur son rôle classique. Notamment la contribution à la définition de la stratégie, le suivi de sa mise en œuvre, la mesure de la performance, le pilotage et la fourniture des informations essentielles aux différents services de l’organisation, particulièrement le service financier.

**4.1 Stretch goals**

Dans les circonstances de covid19, les décisions prises par les gouvernements pour contrer la propagation du virus ont poussé les entreprises à recourir à des solutions miracles pour sauver leur emprise sur le marché, la digitalisation accrue entre autres, et à fixer des objectifs très ambitieux en vue d’assurer leur survie ou, du moins, de s’adapter aux conditions de l’environnement actuel. Ces initiatives qui vont au-delà des pratiques habituelles font ce que nous appelons par *Stretch goals*.

D’après l’étude de SIM B. et al. (2011), un objectif ne peut être qualifié d’étendu – stretch – que lorsqu’il répondra aux deux critères suivants :

Critère 1 : Extrêmement difficile. Cette condition implique des attentes radicales avec des objectifs très difficiles, voire impossible à atteindre sans efforts considérables et études approfondies. L’objectif en question va au-delà des méthodes habituelles et surpasse les capacités actuelles.

Critère 2 : Extrêmement nouveau. Cette condition nécessite un recours à de nouvelles méthodes tout en sortant radicalement de la routine, avec une nécessité d’apprentissage et de formation aux employés. En principe, il n’existe aucun modèle d’achèvement du *stretch goal* au moment de sa fixation.

Répondant ainsi aux critères des objectifs étendus, la digitalisation et l’accélération numérique sont au cœur des principaux changements opérés par les entreprises afin de s’adapter à l’environnement externe. Dans la mesure où un *stretch goal* est perçu en tant qu’impossible, ces derniers peuvent gêner voire freiner leur poursuite. (Giustiniano et al., 2017).

**4.2 Exemple illustratif**

En guise d’exemple, Toyota est un exemple concret du recours à un stretch goal (Takeuchi et al., 2008). À savoir que l’entreprise était devenue l’une des plus grandes au monde parce qu’elle avait pratiquement développée son propre système de production.

L'idée était que les objectifs autour de mesures telles que le profit, la part de marché et le cours de l'action seraient fixés si élevés que les atteindre - et même les tenter - inspirerait une innovation sans précédent qui non seulement stimulerait les performances à court terme, mais transformerait l'entreprise. Concrètement, Toyota a donné un an à ses ingénieurs pour créer un véhicule qui augmente l'efficacité énergétique de 100 %. L'équipe a essayé 80 technologies hybrides avant de réduire la liste et de créer la Prius hybride, qui connait aujourd’hui un grand succès.

**5. Cas Ministère des Affaires Etrangères du Royaume du Maroc**

La question de recherche fixée est la suivante : Quel est le rôle de la digitalisation dans la gestion de la reprise post covid dans une Administration publique ? Toutefois, pour aller plus loin dans la question de recherche annoncée, nous avons formulé les deux hypothèses ci-après.

H1 : Les exigences de l’environnement externe pousse les organisations à recourir aux *stretch goals*. H2: La digitalisation des différents services d’une organisation permet de s’adapter rapidement à un univers post covid.

* 1. **Positionnement méthodologique et épistémologique**

La deuxième étape de notre scénariovise à contribuer, dans une certaine mesure, à accroître les connaissances relatives à la notion de stretch goal, et l’appuie numérique et digital, notamment dans le cadre de l’utilisation des systèmes d’information et du contrôle de gestion ainsi que ses outils. Notre étude ambitionne donc d’apporter une contribution aux résultats d’analyse et de répondre à la question de savoir si la digitalisation joue un rôle dans la reprise post covid, et quel est son degré d’appui.

En parallèle, notre étude vise également à éclaircir le rôle de la nouvelle loi organique relative à la loi de finance dans l’accompagnement des changements au cœur de la fonction contrôle de gestion dans une Administration Publique, le tout dans un contexte de covid 19.

Au niveau méthodologique, notre recherche s’est appuyée sur l’étude de cas. L’option pour l’étude de cas comme voie d’accès à la réalité découle du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées.

Notre choix s’est porté sur un positionnement interprétativiste. Dans la mesure où la digitalisation de la fonction de contrôle de gestion, et le recours aux systèmes d’informations repose avant tout sur les obligations et les dégâts causés par la crise de la pandémie covid 19. La démarche qualitative/interprétative nous a semblé la mieux adaptée à l’étude des interactions qu’il pouvait y avoir entre la digitalisation, stretch goal et contrôle de gestion, où la variable contextuelle est fondamentale.

Notre étude s’inscrit donc dans le courant des recherches concrètes de type empirique pouvant être qualifiée d’« exploratoire» dans la mesure où il n’existe pas, à notre connaissance, de recherche antérieure s’intéressant à la fois à la digitalisation, au recours aux stretch goals, et contrôle de gestion, ni donc aux interactions qu’il pouvait y avoir entre ces trois cas.

Nous avons choisi le Ministère des Affaires Etrangères comme terrain d’étude. Le recueil des données a été réalisé à l’aide un entretien semi directif avec un contrôleur de gestion du Ministère et un guide d’entretien composé de 4 parties respectives, pour traiter d’abord la fonction Contrôle de gestion au sein du Ministère. L’impact de la crise covid 19. Le rôle de la digitalisation durant la crise. Et au final la gestion de la reprise à l’aide de la digitalisation.

**5.2 Analyse thématique**

Afin de procéder à l’analyse du contenu de l’entretien, nous avons opté pour l’analyse thématique à l’aide du logiciel Nvivo. À cet effet, nous avons dans un premier temps lancé une requête de mots les plus utilisés par le contrôleur de gestion durant l’entretien : Performance ; contrôle de gestion ; Digitalisation ; stretch ; covid et Loi de finance. Chaque mot clé constitue un élément de recherche impératif dans le cadre de cette analyse. Ce qui a permis de dégager la table de verbatim suivante (Table 1 : Analyse sémantique).

Table 1: Analyse sémantique

|  |  |
| --- | --- |
| **Verbatim de terrain** | **Thèmes** |
| Optimiser les résultats ; Qualité de service rendu ; Efficience de la dépense; Optimisation d’utilisation des ressources | **Performance** |
| Remontée des informations; créer une information pertinente ; aider à prendre des décisions ; aider à prendre des dispositifs correctifs ; Collecte de l’information ; Système d’information pour une vision à la fois d’ensemble et précise | **Contrôle de gestion** |
| Le Digital a ouvert beaucoup d’opportunité ; Favorisation du développement durable ; permettra l’accélération la reprise de l’activité post covid ; Gain du temps ; Optimisation des ressources ; Pilotage de la performance | **Digitalisation** |
| Se mettre en adéquation avec les principes de la nouvelle loi de finance ; Intégration de la notion de performance ; culture organisationnelle et mode de pensée d’un fonctionnaire ; Changer la mentalité d’un fonctionnaire ; Revenir aux budgets avant covid | **Stretch goals** |
| Confinement et adoption du télétravail ; culture de gestion des dossiers à distance ; mise en place des outils nécessaires pour adaptation aux conditions | **Covid** |
| Intégration de la notion de performance ; transparence ; reddition des comptes ; efficience et optimisation des dépenses. | **Loi de finance** |

Cette méthode d’analyse nous a permis de mettre en relation tous les thèmes clés afin d’analyser le cadre effectif de chacun sur l’ensemble des éléments constitutifs de notre recherche. Ainsi, la matrice de croisement pour chaque code nous a permis de percevoir le cadre relationnel.

Figure 2: Performance Theme Figure 3: Digitalization Theme

Figure 4:– Stretch Theme

Selon la matrice de croisement contextuelle sous le logiciel Invivo (Figure 2: Performance Theme), nous constatons qu’il existe un lien direct entre la notion performance et le terme covid. En effet, selon l’interviewé, le service de contrôle de gestion assure une liaison entre le sommet de la hiérarchie en amont et la prise de décision en aval.

Dans le secteur public, le pilotage de la performance est particulièrement établi par rapport à la qualité du service rendu aux citoyens ou bien l’efficience de la dépense. Avec un effort d’optimisation d’utilisation des ressources, sans qu’il y est une perte sans raison. C’est l’esprit de la performance dans le secteur public. Cependant, en temps de crise sanitaire, il est devenu crucial de procéder à un suivi rigoureux de la performance. En post covid, plusieurs changements ont eu lieu, principalement en termes de méthodes de travail. Désormais il est nécessaire de réaliser un suivi de performance très souvent. Tout en tirant leçon de l’expérience cumulée au moment de l’avènement de la crise sanitaire.

Selon la matrice de croisement contextuelle (Figure 3: Digitalization Theme), nous constatons qu’il existe un lien direct entre la digitalisation et covid. Selon l’interviewé, le covid 19 a favorisé le recours à la digitalisation. D’autant plus que le monde post covid basé sur l’expérience tirée, sera focalisé sur le recours à la digitalisation à tous les niveaux pour faire face aux éventuels imprévus.

Selon la matrice de croisement contextuelle (Figure 4 – Stretch Theme), nous constatons qu’il existe un lien direct entre la notion Stretch goal et covid. Le recours aux stretch goals pourrait être inévitable en cas de mauvais pilotage de la performance. Basé sur les trois graphiques sus affichés, le thème covid est le lien clé regroupement les trois bases de notre recherche, à savoir la performance, la digitalisation et stretch goals.

**5.3 Aperçu du terrain et résultat de l’entretien semi-directif**

Durant la pandémie, le Ministère des Affaires Etrangères en général, et la Direction des Affaires Financières en particulier a su faire preuve d’une adaptation rapide et efficace grâce au degré de digitalisation dont l’organisme faisait preuve.

Le guide d’entretien comprenait des questions relatives aux deux situations avec un zoom sur le rôle de la digitalisation puis la digitalisation du contrôle de gestion en particulier dans le pilotage de la performance dans un contexte de crise sanitaire. Ensuite les critères qui poussent au recours aux Stretch goals. Pour enfin survenir à un lien entre le degré de recours aux stretch goals et la digitalisation.

Dans un premier temps, le Ministère des Affaires Etrangères, au vu de son statut, de par ses attributions politiques, est axé sur la performance en matière de services rendus aux marocains résidents à l’étranger ainsi qu’aux étrangers résidents au Maroc, avec le respect du principe de la réciprocité de la convention de vienne[[1]](#footnote-1).

Ainsi le concept de la performance est axé par rapport à la qualité du service rendu aux citoyens ou bien en tenant compte de l’efficience de la dépense. Le budget attribué au Département des Affaires Etrangères doit avoir un impact, direct ou indirect sur le citoyen. Avec un effort d’optimisation d’utilisation des ressources, sans qu’il est une perte sans raison. C’est l’esprit de la performance dans le secteur public.

En terme de digitalisation, la nature du travail au sein du Ministère oblige l’organisme mère ainsi que les filiale à l’étranger, notamment les Ambassades, les consulats ainsi que les missions diplomatiques, à s’équiper d’outils de travail sophistiqués, avancés et des technologies et méthodes de travail à distance. Effectivement, la nécessité en communication en continu, la fiabilité des données, leur efficience et efficacité, implique des outils et des systèmes d’information adaptés et performant avec une gestion et analyse quotidienne des flux d’information.

Cette nature de travail dont joint le Ministère des Affaires Etrangères a facilité l’adaptation rapide au contexte sanitaire. D’autres parts, le recours aux stretch goals n’était pas nécessaire pendant la pandémie et même au futur, grâce au niveau de digitalisation avancé au sein du Ministère. Une telle relation tripartite (digitalisation, performance et stretch goals) s’explique par le schéma d’ordre temporel (Figure 4 : Relation tripartite (digitalisation, performance, stretch goals). Ainsi, nous constatons à travers le cas du Ministère des Affaires Etrangères que le recours accentué à la digitalisation améliore la performance, ce qui empêche le recours aux stretch goals.

Figure 4: Relation tripartite (digitalisation, performance, stretch goals)

**6. Résultats**

Résultat de cette analyse exploratoire, les différentes études de cas démontrent la place capitale qu’occupe la transformation numérique dans l’accompagnement du changement. Le choix et le recours aux *stretch goals* adoptés résultent des exigences de l’environnement externe qui ne laissent guère place ni à l’hésitation ni à l’intuition.

En effet, les périodes de crises, et particulièrement celle de la Covid-19, placent les entreprises dans des situations délicates où la prise de la bonne décision devient un élément décisif pour la survie de l’entité. Parmi ces initiatives décisionnelles, la définition des *stretch goals*.

Toutefois, une organisation bien équipée, mieux préparée aux différents changements environnementaux pourra s’en tirer convenablement sans avoir à fixer des objectifs difficiles pour survivre. La définition d’un stretch goal constitue un élément de changement majeur au sein d’une organisation, tant pour les dirigeants, les employés et, pratiquement, le contrôleur de gestion. Ce dernier se voit obligé d’adapter ces méthodes de travail pour suivre les évolutions et les changements dû à l’environnement sanitaire.

Cependant, l’entité en charge du contrôle de gestion pourrait tirer profit des différentes turbulences causées par la pandémie pour s’améliorer et s’innover. À cet effet et tout en ayant connaissance de la place qu’occupe l’information dans un environnement externe instable, l’accès à des données fiables, précises, détaillées et pertinentes est indéniablement essentiel.

Dans ce sens, la mise en place d’un système d’information et la digitalisation du contrôle de gestion facilitera à la fois la collecte, le traitement, la distribution et l’archivage des données, et ainsi contribuer à la construction d’une base solide sur lequel pourra reposer le contrôleur de gestion lors de ses rapports, en ressortant plus confortablement les écarts, expliquer les causes et contribuer obliquement à la prise des décisions à travers l’évaluation, la contrôle et la correction.

À cet effet, ce besoin en changement digital doit être pris positivement dans la mesure où l’intégration de nouveaux logiciels de gestion adaptés sauraient générer les indicateurs pertinents pour le pilotage de la performance dans des meilleures conditions, et par conséquent, contribuer à l’atteinte des objectifs, dont les *stretch goals*. Mais encore, un bon Système d’information saura automatiser et faciliter le processus administratif, tout en gagnant du temps.

Quant aux systèmes du Contrôle de gestion, ils devraient pousser interactivement les différents acteurs à travailler de façon coopérative pour favoriser l’innovation et l’analyse décisionnelle afin de contrer les incertitudes stratégiques. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion devra jouer un rôle de clarificateur et d’accompagnateur du changement pour faciliter l’adaptation de l’entreprise à la complexité accrue de son environnement externe.

D’autres parts, il est nécessaire de prêter une grande attention au capital humain d’une entreprise, à savoir le niveau de compétences, les formations et la gestion des connaissances. D’après une étude réalisée au Nigéria, les activités de formation et de développement ont un effet positif sur la performance des Organisations nigériennes (ABODOHOUI et al. 2020).

Il est nécessaire également de prêter une attention accrue aux employés pour graver une trace positive dans leur esprit, ce qui leur permettra de participer volontairement à l’atteinte des objectifs de l’entreprise, même dans le cadre d’un *stretch goal*.

Dans le cas des sociétés où le pouvoir est concentré principalement au sommet dans lesquelles seul l'entrepreneur peut induire le changement et faire des ajustements au niveau organisationnel, il sera préférable de prendre en exemple la Chine. En effet, selon le cas d’étude d’Abodohoui et al. (2020), en Chine les employés apprécient l'apprentissage par la pratique ou par essais et erreurs, de plus, les entreprises publiques dans ce pays asiatique utilisent des mesures d'évaluation modernes comme des outils efficaces pour améliorer l'efficacité et la productivité.

Au niveau de la nouvelle loi organique relative à la loi de finance, cette dernière favorise la mise en place d’un bon cadre organisationnel et d’appuyer les pratiques de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance. De telles pratiques favorisent la digitalisation et par conséquent, permet d’éviter le recours aux Stretch goals et de s’adapter à un contexte de crise dû à un environnement externe complexe.

Le constat sus-indiqué repose sur notre analyse du cas du Ministère des Affaires Etrangères du Royaume du Maroc qui, malgré le contexte de crise sanitaire, n’a pas eu recours aux stretch goals pour s’adapter aux exigences de l’environnement sanitaire. Ceci s’explique par son degré avancé de digitalisation qui ne lui a pas suscité de majeurs changements dans ses méthodes de travail.

**7. Conclusion**

« La pandémie du COVID-19 a démontré à quel point la rivalité entre Etats est totalement inadéquate à contrer la propagation et à soigner la population dans une économie mondiale interdépendante. La situation des pays pauvres livrés à eux-mêmes devient encore plus dramatique et les situations chaotiques qui devraient suivre rendront plus complexe la maîtrise de la pandémie. » (Defraigne, 2020).

Le monde d'aujourd'hui ne se limite pas qu'aux circonstances dû à la crise sanitaire du coronavirus. Désormais, l'environnement que caractérise le monde socioéconomique est qualifié de multidimensionnel. Les entreprises sont amenées à s'appliquer sous pression et dans un monde incertain, où toute décision prise n'est privée de risque.

Inévitablement, le monde ne cesse de se complexifier, et tenant compte des différentes évolutions socioéconomiques, géopolitiques, écologiques, sanitaires et autres, les entreprises seraient dans l'obligation de réagir et parfois, dans le besoin, de fixer des objectifs très ambitieux –*Stretch*-.

Les conséquences de l’environnement sanitaire actuel pousse à la fixation des *stretch goals* pour rester fonctionnel, et induit par conséquent les contrôleurs de gestion à adapter, voire carrément changer, leurs méthodes de travail afin d’appuyer leur rôle de suivi et d’aide à la décision. Dorénavant ce n’est point une option facultative, le contrôle de gestion doit être adaptable et évolutif face à un environnement incertain.

Aussi, si le contrôle de gestion se limite uniquement à une vision centrée sur le court terme, par exemple le profit et les coûts. Le facteur environnemental actuel oblige impérativement une intervention du contrôle de gestion basée sur le moyen et long terme, dont l’innovation, la compétitivité et la résistance.

Le présent article se limite à la situation de crise sanitaire qu’avait connu le monde actuel. Toutefois, il serait très bénéfique d'étudier les bonnes pratiques de gestion à appliquer, notamment dans un monde borné d'incertitudes et ne laissant guerre le choix que de recourir à la fixation des *stretch goals*.

Enfin, si pour certaines entreprises la crise sanitaire est un mur déstabilisateur contre le développement, pour d’autres c’est plutôt un booster de changement stratégique et organisationnel, et une source de motivation pour relever de nouveaux défis et innover «La crise a été le catalyseur de transformation pour un bon nombre d’organisations marocaines quels que soient leur taille et leur secteur d’activité. Les entreprises sont aujourd’hui mieux préparées à faire face aux risques et à l’incertitude liés aux marchés.» (Reda Loumany, patron de PwC au Maroc).

**Bibliographie**

Abodohoui, A., Su, Z., Sogbossi-Bocco, B., & Chrysostome, E. (2020). African and Chinese Managerial Practices: A Cross-Cultural Comparison. Management international-Mi, 195-209.

Aourzag, A., & Ikkou, L. (2021). Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du Covid 19 pour les administrations publiques. Alternatives Managériales Economiques, 3(2).

Bance, P. (2012). L'Action publique dans la crise. Vers un renouveau en France et en Europe? Collections.

Barbelivien, D., & Meyssonnier, F. (2018). Une contribution à l’étude de la structuration du contrôle de gestion en PME: le cas de trois entreprises familiales et industrielles de taille intermédiaire (ETI). Revue internationale P.M.E., 31(1), 157–185.

Benazzou, L. (2021). Covid-19 et contrôle de gestion. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit, 5(3), 72-94.

Bennani, H., Rechidi, N., & Nafzaoui, M-A. (2021). ERP, un pilier incontournable de la fonction contrôle de gestion en temps de crise : Cas Covid 19. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(2).

Charpentier, M., & Grandjean, P. (1998). Secteur public et contrôle de gestion: pratiques, enjeux et limites. Editions d'Organisation.

Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes: la métaphore de l’iceberg. Politique et Management public, 73-103.

Defraigne, J-C. (2020). L’impact géoconomique du COVID-19 sur l’économie globalisée. Outre-Terre - revue française de géopolitique, 57(1), 1-26.

El Ghonnaji, H., Belrita Tinde, C., Ershova, E., Nguyen-Minh, H-V., Outaleb, A., & Taveira, K. (2015). La Légitimité Triptyque Du Contrôle De Gestion: La Divisibilité ou l’Indivisibilité de la légitimité de la fonction, de l’Homme et de ces outils. Mémoire de M2 en management: Université d’Orléans.

Giustiniano, L., Pina E Cunha, M., Rego, A., & Clegg, S. (2017). Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting. Management Learning, 48(2), 140-157.

Lafram, N., & Lamalem, A. (2021). La Performance De L’administration Publique Marocaine A La Lumiere Des Exigences Du Nouveau Management Public. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, 5(3).

Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion: proposition d'une typologie. Comptabilité Contrôle Audit, 2009/2 (Tome 15), 113-144.

Le contrôle de gestion et la performance de l’entreprise. (2011). Mémoire en Economie et Gestion. Université Moulay Ismail.

Loulid, M., & Boumarete, S. (2020). Le contrôle de gestion et la performance des établissements publics: enjeux, perspectives et conciliation. Cas de la direction régionale des impôts de Marrakech. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, 4(1).

Meyssonnier, F., & Pourtier, F. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion? Comptabilité Contrôle Audit, 12(1), 45-64.

Ministere De L'economie, Des Finances Et De La Réforme De L'administration. (Juin 2020). Note de conjoncture N°280, Royaume du Maroc.

Mokhtari, I. (2021). Instauration du système de contrôle de gestion au sein des organisations publiques marocaines. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(2), 971-987.

Moumene, J., & Benhrimida, M. (2020). La performance de l’Administration Publique Marocaine: Contribution du contrôle de gestion. Moroccan Journal of Business Studies, 1(1).

Olfa, T. (2006). Les pratiques du contrôle de gestion face au changement.

1. Convention de Vienne du 24 avril 1963. https://treaties.un.org/ [↑](#footnote-ref-1)