

**Impact de la dimension politique et stratégie sur la Performance Organisationnelle des Universités Marocaines**

**Impact of the political and strategic dimension on the Organizational Performance of Moroccan Universities**

Fouad OUAD

Maitre conférence, Laboratoire d'Economie et Management des Organisations, Institut des métiers de sport, Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc

Warda EL AZIZI

Docteure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Mohammedia, Université Hassan 2 de Casablanca, Casablanca, Maroc

Ayoub ELASSALI

Docteur en économie et gestion, Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

**Résumé:** L'article examine l'impact de l'axe politique et stratégie sur la performance des universités marocaines, confirmant l'hypothèse que cette dimension influence positivement les résultats organisationnels. L'analyse de régression révèle que l'axe politique et stratégie explique 50% de la variance de la performance organisationnelle, soulignant son rôle significatif dans la prédiction des résultats. Le test F de l'ANOVA confirme la robustesse du modèle de régression, renforçant l'idée que cette dimension a une influence statistiquement significative sur la performance. Les coefficients de régression indiquent un effet positif et significatif de l'axe politique et stratégie sur la performance, avec une augmentation de 0,731 unité pour chaque augmentation d'une unité dans cette dimension. En résumé, l'article met en lumière l'importance prépondérante de la planification stratégique dans le contexte universitaire, soulignant son impact positif sur les résultats organisationnels. Ces résultats suggèrent que les universités bénéficient d'une approche politique et stratégique bien définie pour améliorer leur performance globale.

*Mots-clés: Politique, Stratégie, Performance organisationnelle, Régression, Planification stratégique, Université*

**Abstract:** This article examines the impact of the policy and strategy axis on the performance of Moroccan universities, confirming the hypothesis that this dimension positively influences organizational outcomes. Regression analysis reveals that the policy and strategy axis explains 50% of the variance in organizational performance, highlighting its significant role in predicting outcomes. The ANOVA F-test confirms the robustness of the regression model, reinforcing the idea that this dimension has a statistically significant influence on performance. The regression coefficients indicate a positive and significant effect of the policy and strategy axis on performance, with an increase of 0.731 units for each one-unit increase in this dimension. In summary, the article highlights the overriding importance of strategic planning in the university context, underscoring its positive impact on organizational outcomes. These results suggest that universities benefit from a well-defined policy and strategy approach to improve their overall performance.

*Keywords: Policy, Strategy, Organizational performance, Regression, Strategic planning, University.*

## 1. Introduction

L'environnement socio-économique actuel est marqué par une concurrence croissante entre les universités, avec une augmentation du nombre d'établissements issus de pays émergents proposant des programmes caractérisés par des avancées technologiques de pointe et des tarifs compétitifs. De plus, l'évolution rapide des technologies impacte presque toutes les activités universitaires. Dans le même ordre d'idées, (MEVELLEC 1988) souligne que la priorité actuelle est de produire ce qui peut être vendu, plutôt que de vendre ce qui peut être produit.

Dans ce contexte, les universités doivent se fixer des objectifs ambitieux en matière de qualité et de rapidité dans le développement de nouveaux programmes et services. Cela nécessite une maîtrise des changements technologiques et organisationnels ainsi qu'une capacité d'innovation. (Manchanda, Ansari et al. 1999) souligne que la survie d'une université dépend de sa capacité à effectuer des transformations tant au niveau de sa structure que de ses pratiques de gestion, dans une perspective de développement continu.

L'évolution rapide du paysage éducatif mondial a conduit les établissements universitaires à réévaluer constamment leurs pratiques pour s'adapter aux nouveaux défis. Au cœur de cette adaptation, la planification stratégique émerge comme un levier essentiel, orientant les institutions académiques vers des performances organisationnelles optimales. Cette étude vise à explorer en profondeur l'impact de l'axe politique et stratégie sur la performance des universités, mettant en lumière les liens étroits entre la vision stratégique et les résultats concrets (Lameul and Loisy 2014).

L'université moderne se trouve dans un environnement complexe, mêlant des enjeux académiques, économiques, et sociaux. Dans cette perspective, la pertinence des choix stratégiques devient déterminante pour entrelacer dans ce paysage en constante évolution. Ainsi, l'axe politique et stratégie se positionne au cœur des préoccupations des établissements universitaires cherchant à anticiper les défis futurs et à maximiser leur impact (Karsenti 2019).

Cette étude offre une perspective holistique sur le rôle critique de l'axe politique et stratégie dans le contexte universitaire. Elle explore les différentes facettes de la planification stratégique, met en lumière ses implications concrètes, et fournit des preuves tangibles de son impact sur la performance organisationnelle. Ainsi, elle contribue à enrichir le dialogue sur les meilleures pratiques de gestion universitaire dans un monde en constante mutation (Essid 2009).

Actuellement, on constate que la performance des universités est essentielle non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour les parties prenantes, à qui elles doivent rendre des comptes. Ces organisations, doivent fournir une quantité de plus en plus grandissante d'informations relatives à leurs opérations et la reddition de comptes dans une perspective de transparence, les attentes énormes envers les universités et leurs conseils d'administration émanent principalement du gouvernement, mais aussi du public.

Transposer la dimension politique et stratégie (composante du TQM) sur le secteur public constitue, à notre sens, à la fois un défi et une opportunité. Un défi dans la mesure où ce travail de recherche exige un effort colossal en termes de maîtrise de connaissances du champ étudié, des pratiques managériales des décideurs et acteurs publics, des recherches antérieures, un repérage des paradigmes pour pouvoir se positionner, tout en prenant en considération la spécificité et la complexité du champ enquêté. Une opportunité dans la mesure où ce travail explore le secteur public et l'Université Marocaine et essaye de lui apporter de nouvelles perspectives en termes de nouvelles pratiques managériales susceptibles de lui permettre d'augmenter sa performance et d'améliorer la qualité des prestations de services.

La première section de cette étude plonge dans la diversité des approches de la planification stratégique adoptées par les universités. De la conception économique, mettant l'accent sur les objectifs financiers, à l'approche sociale, axée sur les relations humaines, en passant par l'approche systémique, explorant les capacités organisationnelles, chaque modèle offre une perspective unique. Cette variété souligne la complexité inhérente à la gestion universitaire et fournit le contexte nécessaire pour évaluer l'influence de la planification stratégique.

La deuxième section se concentre sur l'axe politique et stratégie en tant que catalyseur de la performance organisationnelle. Les modèles théoriques et les indicateurs spécifiques sont examinés

pour démontrer comment cette dimension influence les résultats concrets des universités. Des critères tels que la productivité, la satisfaction des parties prenantes, et l'efficacité des processus sont explorés dans le contexte de la planification stratégique, éclairant ainsi la voie vers une compréhension approfondie de son impact.

L'analyse empirique de l'impact de l'axe politique et stratégie sur la performance des universités constitue la troisième section de cette étude. Des données concrètes, issues d'une évaluation de la qualité de l'échelle de mesure, fournissent des insights quantifiables. Les résultats de la régression et de l'ANOVA confirment la relation positive entre la planification stratégique et la performance organisationnelle, offrant des données tangibles pour étayer les arguments théoriques (Garnerin 2022).

Ainsi à l'égard au contexte précédemment présenté, notre question de recherche se présente comme suit : **La politique et stratégie influence-t-il la performance organisationnelle dans l'université publique Marocaine ?**

Pour répondre à notre question de recherche, nous aborderons trois points principaux :

- La démarche méthodologique adoptée dans notre étude.
- La vérification de la pertinence et de la validité du modèle théorique utilisé.
- Les conclusions tirées des tests d'hypothèses effectués.

## 2. Revue de littérature

### a. Genèse du Concept : Performance Organisationnelle dans le Contexte des Universités Marocaines

La performance des universités marocaines a toujours constitué une priorité et une préoccupation majeure des différents gouvernements qui se sont succédé à la gestion des affaires publiques au Maroc. Selon (Détrie-Lavroff 2001), toute organisation vise à être performante, cela signifie qu'elle s'attache à remplir sa mission, avec une gestion optimale de ses ressources humaines et matérielles). Cependant, si la majorité des auteurs s'accordent sur l'importance de la notion de performance dans l'étude des organismes, il existe une multitude de perceptions différentes de ce concept. La plus répandue étant celle qui privilégie la vision économique, même si celle-ci, ne représente selon (de La Villarmois 1998), qu'une approche singulière et incomplète de la performance organisationnelle.

L'origine du mot "performance" remonte au latin "perficere", signifiant "faire complètement, achever". En français moderne, il dérive du verbe "parfaire". Il a été intégré dans le dictionnaire français en 1839, emprunté à l'anglais "performance", dérivé de "to perform", lui-même issu de l'ancien français "parformer" (Domin and Nieddu 2013).

Dans l'ancien français, "parformer" signifiait "accomplir, exécuter". En anglais, "to perform" englobe une notion plus large que sa traduction française, incluant non seulement l'accomplissement ou l'exécution, mais aussi le résultat de ces actions. Ainsi, la performance englobe les réalisations et les exploits liés aux objectifs préalablement définis et formalisés.

Le retour à l'utilisation ancienne du mot révèle son utilisation dans le domaine sportif au 19ème siècle, initialement pour décrire les résultats et les actions d'un cheval de course, ainsi que le succès remporté dans la course.

Au 20<sup>ème</sup> siècle, le terme s'est étendu pour désigner la performance des athlètes et des équipes, souvent au pluriel, en référence au rendement exceptionnel d'une machine. Il a progressivement intégré le langage courant pour décrire la manière de faire quelque chose.

En sciences de gestion, l'approche de la performance remonte aux années 60 (Hairout 2021), devenant plus fréquente dans les travaux de recherche depuis les années 80 (Lebas and Euske 2007). Domin et Nieddu, 2012 soulignent également son association à une idéologie de gestion développée depuis les années 80.

Le concept de performance organisationnelle en sciences de gestion a suscité différentes définitions, entraînant des débats sur ses déterminants et sa portée. Ces divergences résultent de la variété des conceptions de l'organisation et de son fonctionnement. Selon (Bourguignon 1996), la performance se

définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, variés et subjectifs, dépendant des référents choisis. Il souligne l'aspect multidimensionnel de la performance, aligné sur les buts organisationnels.

(Carle and Bourguignon 1995) considère la performance comme un événement heureux, positif, mettant l'accent sur la création de valeur à travers la mobilisation des ressources humaines, financières, et informationnelles pour répondre aux besoins des clients. La performance est ainsi évaluée par le rapport entre le coût des ressources engagées et la valeur des prestations créées.

Actuellement, l'usage du terme connaît une confusion (Bessire 1999), avec des dimensions multiples et des interprétations diverses. Certains auteurs suggèrent son remplacement par d'autres notions comme l'efficacité organisationnelle (Salgado 2013). Les chercheurs se concentrent sur la délimitation des contours et des dimensions transverses de cette notion multidimensionnelle (Bouquin 2004).

Plusieurs définitions dans la littérature lient la performance aux résultats atteints par une organisation en se basant sur les processus qui y conduisent. (Khemakhem, Belghith et al. 1993) la décrit comme l'atteinte pertinente des objectifs fixés. (Albanes, Conway et al. 1990) la définit comme la raison des postes de gestion, englobant l'efficacité et l'efficace. (Lebas 1995) souligne que la performance est non seulement une destination mais aussi le voyage y menant, nécessitant une attention aux déterminants. (Marchesnay 1991) la définit comme le degré de réalisation du but recherché, mesuré par l'efficacité, l'efficace, et l'effectivité.

Selon ces interprétations, la performance peut être considérée comme la convergence entre l'efficacité et l'efficace. En d'autres termes, elle se manifeste par la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, tout en mettant l'accent sur la manière d'y parvenir, en combinant les buts définis, les résultats obtenus, et les moyens employés pour les atteindre.

Certains auteurs se penchent sur les déterminants internes et externes de la performance, liés aux processus organisationnels et à l'environnement. Selon (Chandler and Jansen 1992), la performance englobe l'efficacité stratégique et fonctionnelle, impliquant la position sur le marché, l'amélioration des produits, les processus de production, le marketing, et les relations humaines.

(Lebas and Euske 2007) propose une approche où la performance ne se mesure pas seulement par la comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, mais aussi par rapport aux concurrents. Une entreprise performante excelle sur l'ensemble des paramètres définissant la performance.

(de La Villarmois 1998) distingue deux dimensions de la performance : une objective liée aux aspects financiers, et une subjective liée aux aspects sociaux et sociétaux. Ces dimensions sont indépendantes, et la dimension objective est considérée comme une vision réductrice de la performance organisationnelle.

Depuis les années 80, avec les évolutions dans le contexte des entreprises et l'intensification de la compétition, une nouvelle perspective de la performance a émergé, mettant l'accent sur la combinaison valeur-coût. Selon (Lorino 1997), la performance implique l'amélioration du couple valeur-coût, contribuant ainsi à la création nette de valeur. Il souligne que la performance d'une activité résulte de sa contribution aux chaînes productrices de valeur, et la gestion de la performance nécessite la coordination de divers processus et activités. Par conséquent, la performance ne peut être atteinte que lorsque les deux objectifs, augmenter la valeur du produit/service et réduire son coût, sont accomplis simultanément.

La plupart des recherches traitant de la notion de performance convergent sur certaines de ses caractéristiques (Lachtar 2012):

- Elle dépend d'un référent : l'objectif à atteindre. Comme le formule Lorino, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs » (Lorino 2003) Elle est subjective, étant donné qu'elle dépend de la perception de celui qui la définit ;
- Elle se rapporte à un concept inféré à un niveau élevé d'abstraction, rendant ainsi son observation et sa mesure directe difficiles. Elle peut être considérée comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs (Bonneveux and Saulquin 2009);
- Au sens strict ou latin, elle est le résultat et l'effet de l'action. Dans ce contexte, le terme peut être employé pour désigner les résultats obtenus par l'entreprise, par exemple en matière de sécurité ;

- Au sens large, dans une approche considérant que le résultat n'est rien en soi, si ce n'est le produit, la concrétisation des activités qui le sous-tendent, elle peut être considérée comme l'accomplissement, la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action. Ainsi, elle se rapproche de la notion de démarche.

Dans un autre angle, d'autres auteurs soulignent la relation entre la performance organisationnelle et la stratégie d'entreprise, comme le mentionne Quach T-K-O en 2006(Hanane 2016). Il explique que la perception de la performance et son interprétation dépendent des choix stratégiques faits délibérément et non du hasard, ainsi que du contexte managérial.

En considérant l'ensemble de ces définitions, on peut conclure que la performance peut renvoyer au résultat d'une action (Bouquin 2004), à la réussite de cette action, définie comme le "niveau de réalisation des objectifs" (Bourguignon 1996). Elle peut également être subjective, comme le souligne Lebas (1995) : "La performance appelle un jugement et une interprétation". Par conséquent, la perception de la performance d'une organisation dépend de l'observateur-évaluateur. De plus, les gestionnaires peuvent adopter divers critères de jugement selon différents modèles de causalité, rendant ainsi cette notion complexe et difficile à mesurer.

## **b. Performance organisationnelle à l'Université Marocaine : Modèles théoriques de conceptualisation**

La diversité des perspectives sur la performance organisationnelle découle de différentes approches et conceptualisations en sciences de l'organisation. (Khemakhem, Belghith et al. 1993) ont identifié quatre conceptions de l'efficacité organisationnelle : économique, sociale, systémique et politique. Il est crucial de tenir compte de l'approche adoptée dans toute représentation de la performance, et le choix des indicateurs est influencé par la vision théorique de la performance(Gauzente 2000).

### **i. Approche économique**

L'approche économique repose sur la centralité des objectifs à atteindre (Etzioni 1960), souvent exprimés en termes économiques et financiers, reflétant les attentes des propriétaires-dirigeants. Cette approche se concentre sur la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'organisation, évaluant la valeur ajoutée qu'elle génère. La performance économique peut être évaluée à travers une analyse quantitative du compte de résultat et qualitativement en examinant la réalisation des objectifs et la qualité des services fournis par l'université.

### **ii. Approche sociale**

L'approche sociale tire ses fondements des contributions de l'école des relations humaines, mettant en avant les dimensions humaines de l'organisation. Elle valorise la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée comme l'axe central. Cette approche se réfère à "l'ensemble des actions assurant aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction jugé convenable". Pour bien appréhender la performance sociale, quatre indicateurs sont distingués : le climat social, la satisfaction des collaborateurs, la nature des relations sociales, et l'activité sociale du comité d'organisation (Issor 2017).

### **iii. Approche systémique à l'Université Marocaine**

L'approche systémique est développée en opposition aux approches précédentes, notamment les approches économique et sociale, jugées trop partielles. Elle met en avant les capacités de l'organisation. Selon (Georgopoulos and Tannenbaum 1957), "L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans compromettre ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres". L'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes par rapport à l'environnement de l'université sont cruciales(Morin, Savoie et al. 1994).

De plus, l'université est considérée comme un système ouvert, s'inspirant principalement de la théorie générale des systèmes (Bouquin 2004). Cette approche repose sur l'analyse de la relation entre l'université et son environnement. Ainsi, l'université est représentée comme un composite de trois processus interconnectés qui définissent l'efficacité organisationnelle : un processus d'acquisition des

ressources, un processus de transformation des ressources et un processus de livraison des résultats (Gough 1984).

Selon (Pintea and Achim 2010), l'efficacité organisationnelle se réfère à "la capacité de l'organisation, ..., à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et précieuses [...]". Ainsi, la performance peut être interprétée comme la capacité de l'université à mobiliser des ressources de son environnement et à les exploiter pour atteindre ses propres objectifs.

Cette approche aborde la notion de performance en fonction de la capacité de l'université à survivre dans un environnement hyperconcurrentiel et en constante évolution. Elle considère l'université comme un système composé et inter-relié de sous-systèmes, où tous les éléments doivent contribuer à la performance globale de l'institution.

### **c. Politique et Stratégie à l'Université Marocaine**

L'axe "politique et stratégie" revêt une importance capitale dans l'évaluation de la performance organisationnelle au sein de l'université marocaine. Il va bien au-delà de la simple élaboration de politiques et de stratégies, englobant la capacité de l'université à comprendre et à répondre aux attentes présentes et futures de ses parties prenantes. Cette dimension constitue un pilier fondamental pour garantir le succès à long terme et l'optimisation des performances financières.

Dans le contexte spécifique du secteur public, où les considérations financières à long terme ne sont pas l'objectif principal, l'axe "politique et stratégie" revêt une signification particulière. Les universités, en tant que fournisseurs de services éducatifs, se concentrent davantage sur les besoins de leurs étudiants et des autres parties prenantes, tout en opérant dans les limites budgétaires qui leur sont attribuées. L'adaptation de la perspective client dans ce secteur permet d'inclure une variété de parties prenantes dans l'équation, élargissant ainsi la vision et l'influence du modèle stratégique.

Le critère "politique et stratégie" se décompose en quatre sous-critères, chacun jouant un rôle essentiel dans l'efficacité globale de l'université marocaine. Tout d'abord, la mesure dans laquelle la politique et la stratégie s'appuient sur les attentes présentes et futures des parties prenantes détermine la pertinence et l'orientation de ces orientations. Ensuite, la manière dont elles reposent sur l'information, l'évaluation de la performance, les recherches et la formation reflète la rigueur intellectuelle et la vision prospective de l'université.

Le déploiement, la révision et l'amélioration continus de la politique et de la stratégie sont également des éléments cruciaux pour s'adapter aux changements du marché et maintenir la pertinence organisationnelle de l'université marocaine. Enfin, la communication efficace et la mise en œuvre cohérente de ces politiques et stratégies au sein des processus organisationnels sont essentielles pour assurer une compréhension commune et une exécution harmonieuse.

En résumé, le critère "politique et stratégie" va bien au-delà d'une simple directive à l'université marocaine, il incarne la vision, l'adaptabilité et la communication au sein de l'organisation académique. Il constitue un socle sur lequel reposent la création de partenariats, la satisfaction des clients internes et externes, une gestion efficace des ressources humaines et matérielles, ainsi que la définition claire de la mission, de la vision et des valeurs de l'université. La synergie entre le leadership et cette approche stratégique est indéniable, contribuant ainsi à l'épanouissement global de l'institution universitaire.

### **3. Méthodologie**

La méthode suivie est basée sur l'exploitation des données obtenues d'un questionnaire distribué à 157 gestionnaires (Présidents, Directeurs, Doyens, Secrétaires généraux). Nous avons donc choisi les chefs d'établissements et les responsables administratifs comme principal acteur de cette évaluation (Tableau n°2 ci-dessous). A noter que, comme il l'a signalé Lacroix en 2011, pour ces types d'étude le choix du responsable comme moyen d'évaluation permet d'aboutir à des résultats fiables. Par ailleurs, l'élaboration du questionnaire a tenu compte du degré d'accord des gestionnaires de la caractéristique des indicateurs de mesure de la performance.

Partant de notre positionnement épistémologique post positiviste le design choisi pour la réalisation de l'étude est la recherche action. Notre recherche a pour objectif d'étudier l'impact de la variable politique et stratégie sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine.

Plus généralement, on a déterminé deux préoccupations principales en termes de validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Dans le premier cas, il s'agira, alors, de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira, essentiellement, de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche. La fiabilité quant à elle cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Cette notion de fiabilité concerne donc, tout comme la validité, différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche Drucker-Godard et al. (2007). La question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout pareillement pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches quantitatives. Pour apporter une mesure à l'ensemble de ses critères du modèle conçu, nous avons opté à l'échelle de Likert.

Échelle de Likert			
<b>1</b> Pas encore démarré	<b>2</b> Quelques progrès	<b>3</b> Des progrès considérables	<b>4</b> Totalemment réalisés

**Figure 1 : modèle conceptuel.**



**H1** : La politique et stratégie influence-t-il la performance organisationnelle dans l'université publique Marocaine

**Tableau 1 : l'échantillon exploratoire de notre étude**

Type d'établissement	2019-2020
Facultés Chariâa, Al-Logha Al Arabia et Oussoul Eddine	5
Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	18
Facultés des Lettres et des Sciences Humaines	14
Facultés des Langues, Arts et Sciences Humaines	1
Facultés des Sciences	12
Facultés Polydisciplinaires	12
Facultés des Sciences et Techniques	8
Facultés de Médecine et Pharmacie	7
Facultés de Médecine Dentaire	2
Ecoles des Sciences de l'Ingénieur	20
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	8
Ecoles Supérieures de l'Education et de la Formation	5
Instituts des Sciences du Sport	1
<b>Total</b>	<b>143</b>
<b>Présidences des Universités</b>	<b>12</b>

Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

#### 4. Résultats et discussions

##### a. Analyse de la Fiabilité et de la Validité des Échelles de Mesure des Variables Dépendantes « la Performance Organisationnelle »

L'échelle de mesure de la performance organisationnelle comporte huit items. Les résultats de l'indice KMO et du test de Bartlett indiquent que les données sont appropriées pour une analyse factorielle (l'indice KMO dépasse 0,5). Par conséquent, nous avons procédé à l'extraction des composantes dont la valeur propre est supérieure à 1. Selon le critère de Kaiser, une seule composante est mise en évidence, expliquant plus de 72,23 % de la variance totale. Cependant, une analyse plus approfondie révèle deux facteurs significatifs, capturant ensemble 72,23 % de l'information totale. Le tableau suivant présente l'analyse factorielle de cette échelle de mesure.

**Tableau 2 : Les mesures retenues de la variable « performance organisationnelle »**

Code	Item	1	2	3	4
AP1	Gérer les connaissances : définir et affiner la connaissance et les métiers futurs des étudiants	1	7	17	46
AP2	Gérer les étudiants : définir le volume des étudiants et les cursus d'approvisionnements (plan de recrutement des étudiants, validation des candidatures)	7	14	6	44
AP3	Planifier : gérer les ressources humaines (plan de recrutement du personnel permanent administratif et enseignant)	1	3	12	55
AP4	Gérer les ressources techniques : plan d'investissements en matériels et logiciels	2	16	9	44
AP5	Gérer les relations avec l'environnement externe : définir les actions de partenariats avec le monde de l'entreprise afin de définir les besoins	8	32	10	21
AP6	Gestion de la maintenance et investissement annuel en matériel	2	4	20	45
AP7	Planifier la maintenance à court terme et adopter la capacité d'accueil à court terme	9	25	8	29
AP8	Planification des stages des étudiants	9	15	20	27

Source : Auteurs

**Tableau 3 : Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		<b>0,707</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	300,429
	Ddl	21
	<b>Signification</b>	<b>0,000</b>

Source : Auteurs

L'indice KMO de 0,707 et le résultat du test de sphéricité et Bartlett est significatif ( $p < 0,0005$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

**Tableau 4 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,775	53,925	53,925	3,775	53,925	53,925	3,623	51,757	51,757
2	<b>1,281</b>	<b>18,306</b>	<b>72,231</b>	<b>1,281</b>	<b>18,306</b>	<b>72,231</b>	<b>1,433</b>	<b>20,474</b>	<b><u>72,231</u></b>
3	0,928	13,258	85,489						
4	0,372	5,308	90,797						
5	0,347	4,953	95,750						
6	0,202	2,884	98,634						
7	0,096	1,366	100,000						

**Source :** Auteurs

L'analyse factorielle a permis d'extraire deux composantes, la première explique 53,92% de la variance et la seconde 18,30%.

**Tableau 5 : Statistiques de fiabilité de l'échelle « Performance organisationnelle ».**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,845	<b><u>0,845</u></b>	8

**Source :** Auteurs

Une analyse de fiabilité a été menée afin d'étudier la consistance interne entre les items. Les coefficients sont présentés dans le tableau ci-dessous pour la variable « Performance organisationnelle ».

L'unidimensionnalité de l'échelle de mesure étant vérifiée, le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour en évaluer la fiabilité. Ce coefficient, d'une valeur égale à 0,845, permet de garantir la cohérence interne de l'échelle. Il peut être amélioré en supprimant l'item AP6 qui est le plus faiblement corrélé avec les autres items.

Après élimination de cet énoncé, ayant également la communalité la plus faible, nous obtenons une variance de plus de 60% (cf. tableau ci-dessus) et le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,845. Nous allons donc garder une échelle valide et fiable composée de sept items mesurant la performance : AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP7, AP8.

**b. Évaluation de la qualité de l'échelle de mesure de la variable indépendante  
 « Politique et Stratégie »**

L'évaluation de la qualité de l'échelle de mesure de la variable "Politique et Stratégie" constitue une étape cruciale dans la démarche de recherche. Cette évaluation repose sur une série de tests de validité et de fiabilité afin de garantir la robustesse et la pertinence des mesures adoptées.

Le tableau des mesures retenues de la variable "Politique et Stratégie" présente quatre items, chacun évaluant différents aspects liés à la stratégie organisationnelle. Les répondants ont exprimé leurs niveaux d'accord sur une échelle de Likert en cinq points.

Pour vérifier la qualité de cette échelle de mesure, plusieurs étapes ont été entreprises. Le test de sphéricité de Bartlett et la mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) ont fourni des résultats satisfaisants, indiquant que l'échelle est apte à être factorisée. Ces résultats ont conduit à la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire.

**Tableau 6 : Les mesures retenues de la variable Politique et Stratégie**

Code	Item	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
PS1	Votre organisation utilise-t-elle des données suffisantes et pertinentes pour définir sa stratégie et ses plans opérationnels ? Ces données incluent-elles la performance des processus internes, les exigences et la satisfaction du étudiants ?	2	4	4	61
PS2	Vos objectifs stratégiques sont-ils entièrement supportés par vos procédures, vos plans d'action, vos objectifs ainsi que par l'allocation de vos ressources ?	1	1	24	45
PS3	La majorité de votre personnel pourrait-il donner la liste des objectifs concernant son périmètre et connaît-il bien les plans pour les atteindre dans son propre domaine ?	0	4	15	52
PS4	Est-il juste de penser que l'organisation a les capacités et les méthodes nécessaires pour détecter le moment où il convient de modifier ses stratégies, même si le président venait à changer ?	0	5	16	52

Source : Auteurs

L'évaluation de la qualité de l'échelle de mesure de la variable politique et stratégie (tests de validité et de fiabilité) a nécessité de nombreuses étapes avant d'arriver à une échelle valide et fiable.

Le test de sphéricité de Bartlett et la mesure de précision de l'échantillonnage (KMO) menés sur les sept énoncés de l'aspect financier donnent des résultats satisfaisants et garantissant l'aptitude de l'échelle à être factorisée. Ces résultats nous incitent à débiter l'analyse factorielle exploratoire.

Nous avons réalisé un ACP sur l'ensemble des items de la variable « **Politique et stratégie** », les résultats sont comme suit :

❖ **La factorabilité**

Pour s'assurer de ces constats, statistiquement, nous pouvons mobiliser deux coefficients : le test de Kaiser-Meyer-Olkin et le test de spécificité de Bartlett.

**Tableau 7: Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>0,665</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx. 51,104

	Ddl	6
	Signification	,000

Source : Auteurs

L'Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mesure la qualité de l'échantillonnage pour l'analyse factorielle exploratoire. Une valeur de 0,665 a été obtenue, indiquant une qualité d'échantillonnage médiocre mais suffisante ( $> 0,5$ ) pour poursuivre l'analyse factorielle.

Le Test de sphéricité de Bartlett a produit un Khi-carré approximatif de 51,104 avec 6 degrés de liberté, et une significativité de 0,000, ce qui est statistiquement significatif au seuil de risque  $\alpha$  de 5%. Ce résultat inférieur à 0,05 permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée ( $H_0$ ) selon laquelle la matrice des corrélations serait une matrice identité pour tous les coefficients de corrélation.

En d'autres termes, la différence statistiquement significative de la matrice de corrélations par rapport à une matrice identité justifie pleinement la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire en composantes principales. Bien que la valeur du KMO soit médiocre, elle reste suffisante pour engager cette démarche, corroborant ainsi le résultat du test de Bartlett et renforçant la justification de l'analyse factorielle.

#### ❖ La dimensionnalité

**Tableau 8 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,093	52,325	52,325	2,093	52,325	<b>52,325</b>
2	0,866	21,651	73,976			
3	0,626	15,655	89,631			
4	0,415	10,369	100,000			

Source : Auteurs:

La première composante a une valeur propre initiale de 2,093, représentant 52,325% de la variance totale. Cumulativement, cette composante explique également 52,325% de la variance, démontrant son importance dans la structure des données.

La deuxième composante a une valeur propre initiale de 0,866, contribuant à 21,651% de la variance totale. Cumulativement, elle explique 73,976% de la variance, montrant une contribution significative à la compréhension des données.

La troisième composante a une valeur propre initiale de 0,626, expliquant 15,655% de la variance totale. Cumulativement, elle contribue à 89,631% de la variance, apportant une compréhension supplémentaire des données.

Enfin, la quatrième composante a une valeur propre initiale de 0,415, représentant 10,369% de la variance totale. Cumulativement, elle explique 100,000% de la variance, complétant ainsi le modèle.

En résumé, ces résultats indiquent que les trois premières composantes capturent une part significative de la variance totale, justifiant leur utilisation dans l'analyse factorielle exploratoire. La méthode d'extraction utilisée est l'analyse en composantes principales.

**Tableau 9 : Qualités de représentation**

Items	Initiales	Extraction
Votre organisation utilise-t-elle des données suffisantes et pertinentes pour définir sa stratégie et ses plans opérationnels ? Ces données incluent-elles la performance des processus internes, les exigences et la satisfaction du étudiants ?	1,000	0,685
Vos objectifs stratégiques sont-ils entièrement supportés par vos procédures, vos plans d'action, vos objectifs ainsi que par l'allocation de vos ressources ?	1,000	0,395
La majorité de votre personnel pourrait-il donner la liste des objectifs concernant son périmètre et connaît-il bien les plans pour les atteindre dans son propre domaine ?	1,000	0,571
Est-il juste de penser que l'organisation a les capacités et les méthodes nécessaires pour détecter le moment où il convient de modifier ses stratégies, même si le président venait à changer ?	1,000	0,542

**Source :** Auteurs

D'après l'analyse du tableau de la qualité de représentation des items, nous avons remarqué que l'item n°2 a une qualité de représentation inférieure à 0.50. Nous avons donc procédé à son élimination. Puis, nous avons constaté que la variance expliquée a augmenté pour atteindre **61,374%**. Nous en avons déduit que tous les items restants, jouissent d'une bonne qualité de représentation.

**Tableau 10 : variance totale expliquée**

Composant e	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,841	61,374	61,374	1,841	61,374	<b>61,374</b>
2	,744	24,795	86,170			
3	,415	13,830	100,000			

**Source :** Auteurs

**Tableau 11: Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,749	0,751	3

**Source :** Auteurs

Le score d'alpha de Cronbach est d'un niveau satisfaisant ( $\alpha = 0,751$ ) et montre une bonne consistance interne. L'alpha de l'échelle est supérieur à l'alpha de Cronbach en cas de suppression

de l'élément, donc aucune suppression d'items n'est possible. Les cinq items de notre échelle contribuent tous à la fiabilité de celle-ci.

**c. L'impact de l'axe politique et stratégie a un impact positif sur la performance des universités**

**Hypothèse :** L'axe politique et stratégie a un impact positif sur la performance organisationnelle des établissements universitaires.

**Tableau 12: Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,712 <sup>a</sup>	0,507	<b>0,500</b>	0,62368	,507	70,903	1	69	0,000	1,674

**Source :** Auteurs

D'après le test de régression, nous constatons que le R<sup>2</sup> ajusté est égal à 0,500, ce qui signifie que la variable politique et stratégie explique 50 % la performance organisationnelle. Ceci confirme en interprétant le tableau de l'analyse de la variance ANOVA.

**Tableau 13: ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,580	1	33,580	70,903	<b>0,000<sup>b</sup></b>
	de Student	20,839	69	0,389		
	Total	54,419	70			

**Source :** Auteurs

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

Pour un modèle de régression soit de qualité, la régression obtenue avec la variable indépendante doit être plus grande que les résidus entre les valeurs observées et la droite de régression. Dans notre cas les résidus (20,839) inférieurs à la régression (33,580)

**Tableau 14: Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,715	,376		1,899	0,062
	PS	0,731	,087	0,712	8,420	<b>0,000</b>

**Sources :** Auteurs

L'analyse des données révèle une corrélation positive et significative entre l'axe politique et stratégie (PS) et la performance organisationnelle des établissements universitaires. Les résultats de la régression confirment l'hypothèse selon laquelle l'axe politique et stratégie influence positivement la performance organisationnelle. Le modèle de régression explique 50% de la variance de la performance, soulignant ainsi l'importance de la variable politique et stratégie dans la prédiction des résultats. Le test ANOVA confirme la pertinence du modèle de régression, renforçant l'idée que l'axe politique et stratégie exerce une influence significative sur la performance organisationnelle. Les coefficients de régression montrent que pour chaque unité d'augmentation de l'axe politique et stratégie, la performance organisationnelle augmente de manière significative. En somme, ces résultats mettent en lumière l'importance cruciale de la planification stratégique dans le contexte universitaire, soulignant son rôle dans l'amélioration des performances des universités.

## 5. Conclusion

En conclusion, cette étude a approfondi notre compréhension du rôle prépondérant de l'axe politique et stratégie dans la performance des universités. En s'appuyant sur une exploration exhaustive des différentes approches de la planification stratégique, nous avons mis en évidence la complexité inhérente à la gestion universitaire. L'analyse approfondie des modèles théoriques, des indicateurs spécifiques, et des résultats empiriques a renforcé l'idée que la planification stratégique est un facteur déterminant pour optimiser la performance organisationnelle des établissements académiques.

Sur le plan théorique, cette étude apporte une contribution significative en intégrant et en synthétisant diverses perspectives sur la planification stratégique universitaire. Elle souligne l'importance de considérer la variété des approches, des parties prenantes, et des critères de performance pour une compréhension holistique du sujet. En outre, elle met en évidence la nécessité d'adapter ces approches aux spécificités du secteur universitaire, où des considérations sociales et éthiques jouent un rôle majeur.

Du point de vue managérial, cette étude offre des insights pratiques pour les dirigeants d'universités. En identifiant les liens entre les choix stratégiques et les résultats concrets, elle fournit des orientations pour formuler des politiques et des stratégies plus alignées sur les attentes des parties prenantes. Les gestionnaires universitaires peuvent ainsi utiliser ces connaissances pour améliorer l'efficacité organisationnelle, renforcer la satisfaction des parties prenantes, et anticiper les défis à venir.

Cependant, certaines perspectives de recherche subsistent. Il serait bénéfique d'approfondir l'étude des facteurs contextuels influençant l'efficacité des approches stratégiques dans différentes régions ou cultures universitaires. De plus, explorer les implications à long terme de la planification stratégique sur la pérennité des universités pourrait enrichir notre compréhension des dynamiques complexes à l'œuvre. Enfin, l'impact des innovations technologiques et des changements sociétaux rapides sur la pertinence des approches stratégiques universitaires mériterait une attention particulière dans les futures recherches. En somme, cette étude sert de fondement solide pour approfondir la réflexion sur la gestion universitaire et ouvre la voie à de nouvelles investigations prometteuses.

Sur la base des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour les établissements universitaires. Tout d'abord, il est décisif pour ces institutions de développer des processus de planification stratégique puissants, alignés sur leurs objectifs à long terme. De plus, il est essentiel d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel afin de garantir une mise en œuvre efficace des politiques et des stratégies.

En outre, les universités devraient continuer à investir dans la recherche et l'analyse des données pour évaluer l'impact de leurs politiques et stratégies sur leur performance organisationnelle. En comprenant mieux ces mécanismes, les établissements universitaires seront mieux équipés pour prendre des décisions éclairées et pour améliorer constamment leurs pratiques organisationnelles.

## 6. Bibliographie

- Albanes, D., Conway, J. M., Taylor, P. R., Moe, P. W., & Judd, J. (1990). Validation and comparison of eight physical activity questionnaires. *Epidemiology*, 65-71.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(2), 127-150.

- Bonneveux, E., & Saulquin, J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Revue management et avenir*, (3), 170-186.
- Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion.
- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance: une simple question de vocabulaire?. In *Performance et ressources humaines* (pp. 18-31).
- Carle, E., & Bourguignon, L. (1995). *La chenille qui fait des trous*. Mijade.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223-236.
- de La Villarmois, O. (1998). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. In *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise*.
- Détrie-Lavroff, S. (2001). Demeestère (René), Le contrôle de gestion dans le secteur public, Paris, LGDJ (coll.«Systèmes-Finances publiques»), 2002. *Revue française d'administration publique*, 100(1), 765-765.
- Domin, J. P., & Nieddu, M. (2013). La pluralité des approches en termes de performance. *Économie et institutions*, (18-19).
- Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE* (Doctoral dissertation, Université Paris Sud-Paris XI).
- Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, 257-278.
- Garnerin, M. (2022). *Des données aux systèmes: étude des liens entre données d'apprentissage et biais de performance générés dans les systèmes de reconnaissance automatique de la parole* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes [2020-....]).
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Gough, B. M. (1984). *Gunboat frontier: British maritime authority and Northwest coast Indians, 1846-90* (Vol. 4). UBC Press.
- Hairout, W. (2021). Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 552-566.
- Hanane, M. (2016). La performance des entreprises. *Revue Organisation & Travail Volume*, 5(1), 8.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.
- Karsenti, T. (2019). *Le numérique en éducation: pour développer des compétences*. PUQ.
- Khemakhem, M., Belghith, A., & Ahmed, M. B. (1993, December). Modélisation architecturale de la Comparaison Dynamique distribuée. In *Proc, Second International Congress On Arabic and Advanced Computer Technology, Casablanca, Morocco*.
- Lachtar, D. (2012). *Contribution des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance organisationnelle d'une cellule de crise communale* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- Lameul, G., & Loisy, C. (2014). *La pédagogie universitaire à l'heure du numérique*. De Boeck Supérieur.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65, 79
- Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance: Le guide du pilotage 1re édition. Paris: Editions d'organisation.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.

- Manchanda, P., Ansari, A., & Gupta, S. (1999). The “shopping basket”: A model for multcategory purchase incidence decisions. *Marketing science*, 18(2), 95-114.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- MEVELLEC, P. (1988). La comptabilité analytique face à l'évolution technologique. *Revue Française de Gestion*, 67, 29-36.
- Morin, C. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures. (*No Title*).
- Pinteá, M. O., & Achim, M. V. (2010). PERFORMANCE-AN EVOLVING CONCEPT. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2.
- Salgado, M. (2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.