
La gouvernance universitaire et performance organisationnelle : une analyse qualitative des mécanismes intermédiaires - le cas de Université Ibn Zohr

University Governance and Organizational Performance: A Qualitative Analysis of Intermediate Mechanisms -The Case of Université Ibn Zohr.

Auteur 1 : FATIMA ZZAHRA AHACHOUM.

Auteur 2 : NOUREDDINE ABDELLATIF.

FATIMA ZZAHRA AHACHOUM, (Docteur en sciences de gestion)
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr Agadir Maroc

NOUREDDINE ABDELLATIF, (Enseignant chercheur)
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir (FSJES Agadir)
Université Ibn Zohr Agadir Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AHACHOUM .Fz & ABDELLATIF .N (2026) « La gouvernance universitaire et performance organisationnelle : une analyse qualitative des mécanismes intermédiaires - le cas de Université Ibn Zohr », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 3068– 3098.



DOI : 10.5281/zenodo.20271855

Copyright © 2026 – ASJ



RÉSUMÉ

La relation entre gouvernance et performance organisationnelle dans les universités publiques marocaines a principalement été abordée à travers des approches quantitatives, laissant peu de place à l'analyse des processus internes qui structurent cette relation. Cette recherche propose une lecture qualitative et interprétativiste, fondée sur une étude de cas approfondie de l'Université Ibn Zohr. À partir de huit entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs aux profils diversifiés (enseignants-chercheurs, administrateurs, étudiants et partenaires externes), et d'une analyse thématique assistée par Nvivo, l'étude mobilise une double approche : une analyse horizontale des interactions entre dimensions de gouvernance et une analyse verticale des chaînes causales menant à la performance.

Les résultats mettent en évidence un écart significatif entre gouvernance formelle et pratiques réelles, structuré par des mécanismes informels (réseaux personnels, logiques de réciprocité, décisions pré-validées) qui conditionnent l'activation de mécanismes intermédiaires tels que la confiance, la coordination et l'engagement des acteurs. L'étude montre que la performance organisationnelle ne dépend pas directement des dispositifs formels, mais de leur appropriation effective et de leur transformation en pratiques opérationnelles.

Ces résultats contribuent à une compréhension processuelle et contextualisée de la gouvernance universitaire, en soulignant le rôle central des mécanismes intermédiaires et des dynamiques informelles dans la production de la performance. Sur le plan managérial, ils invitent à repenser les dispositifs de gouvernance en intégrant les réalités organisationnelles vécues.

Mots-clés : gouvernance ; performance organisationnelle ; mécanismes intermédiaires ; informalité ; université publique.

ABSTRACT

The relationship between governance and organizational performance in Moroccan public universities has been predominantly examined through quantitative approaches, leaving limited insight into the underlying processes that shape this relationship. This study adopts a qualitative and interpretive perspective, based on an in-depth case study of Université Ibn Zohr. Drawing on eight semi-structured interviews with diverse stakeholders (faculty members, administrators, students, and external partners), and a thematic analysis supported by NVivo, the study applies a dual analytical approach: a horizontal analysis of interactions between governance dimensions and a vertical reconstruction of causal chains leading to performance.

The findings reveal a significant gap between formal governance structures and actual practices, shaped by informal mechanisms such as personal networks, reciprocity logics, and pre-validated decisions. These mechanisms play a critical role in activating intermediate processes, including trust, coordination, and actor engagement. The study demonstrates that organizational performance is not directly driven by formal governance arrangements, but rather by their effective appropriation and operationalization.

These results contribute to a processual and context-sensitive understanding of university governance, highlighting the central role of intermediate mechanisms and informal dynamics in shaping performance outcomes. From a managerial perspective, the findings call for a rethinking of governance frameworks that better integrate lived organizational realities.

Keywords: governance ; organizational performance ; intermediate mechanisms ; informality ; public university.

INTRODUCTION

Il y a, dans la gouvernance des universités publiques marocaines, un paradoxe qui mérite attention. Les réformes se sont accumulées depuis deux décennies : loi 01-00 sur l'enseignement supérieur, contractualisation avec le ministère, conseils d'université rénovés, obligations de transparence budgétaire, mise en place de systèmes d'évaluation de la performance. Pourtant, les acteurs de terrain décrivent souvent des pratiques qui s'éloignent sensiblement de ces architectures formelles.

La littérature sur la gouvernance des établissements publics a produit des résultats empiriques robustes, notamment en mobilisant des modèles d'équations structurelles qui attestent d'un lien significatif entre les pratiques de bonne gouvernance et la performance organisationnelle (Pollitt & Bouckaert, 2011 ; Hood, 1995). Mais ces modèles supposent une chaîne causale beaucoup plus directe que ce que la réalité institutionnelle donne à observer. Ils ne rendent pas compte des mécanismes intermédiaires confiance, coordination, mobilisation, appropriation par lesquels cette relation se construit ou se défait. C'est précisément dans ces mécanismes que l'essentiel se joue.

Le présent article se propose de combler cet écart en adoptant une approche qualitative interprétativiste (Walsham, 1995 ; Schwandt, 1994), fondée sur une étude de cas conduite à l'Université Ibn Zohr d'Agadir. Notre questionnement central est le suivant : par quels mécanismes intermédiaires la gouvernance formelle se transforme-t-elle ou échoue-t-elle à se transformer en performance organisationnelle dans le contexte spécifique d'une université publique marocaine ?

L'article est structuré selon le format IMRAD. Après un cadre théorique et conceptuel (section 2) qui clarifie les concepts mobilisés et leurs relations, nous présentons la méthodologie (section 3), le terrain et le profil des participants. Les résultats développent l'analyse horizontale (section 4.1) et l'analyse verticale (section 4.2). Nous proposons un modèle conceptuel intégré (section 5), avant de discuter les implications théoriques et managériales (section 6).

1. Ancrage théorique

Afin de structurer l'analyse et de clarifier les fondements conceptuels et théoriques de cette recherche, il apparaît nécessaire d'explicitier les concepts mobilisés ainsi que les relations analytiques qui les sous-tendent. En effet, l'étude de la gouvernance universitaire ne peut se limiter à une approche descriptive des dispositifs formels, mais nécessite une lecture intégrée des dimensions organisationnelles, relationnelles et processuelles qui en conditionnent l'effectivité. Dans cette perspective, le tableau 1 suivant présente les principaux concepts mobilisés dans cette recherche, en précisant pour chacun leur définition synthétique, leurs dimensions opérationnelles ainsi que leurs ancrages théoriques. Cette structuration vise à établir une base analytique cohérente permettant d'articuler les différentes dimensions de la gouvernance avec les mécanismes intermédiaires et la performance organisationnelle.

Tableau 1 : Cadre conceptuel des concepts-clés de la recherche

| Concept | Définition synthétique | Dimensions opérationnelles | Auteurs-clés |
|--|---|---|--|
| Gouvernance publique | Système dynamique d'interactions entre acteurs, structures et pratiques régissant la direction, le contrôle et la coordination d'une organisation publique. | Transparence / Accountability / Participation / Leadership / Cohérence stratégique | <i>Bevir (2010) ; Pollitt & Bouckaert (2011) ; Hood (1995)</i> |
| Transparence organisationnelle | Accessibilité, clarté et sincérité des informations relatives aux décisions et aux ressources, telles que perçues par les acteurs concernés. | Transparence budgétaire / Clarté des critères décisionnels / Accès à l'information / Communication descendante vs participative | <i>Radin (2012) ; Pierre (2019) ; Torfing & Triantafyllou (2014)</i> |
| Participation des parties prenantes | Degré d'implication réelle (non seulement formelle) des acteurs dans les processus de délibération et de prise de décision. | Participation formelle vs substantielle / Représentation étudiante / Partenaires externes / Appropriation collective | <i>Fung (2006) ; Arnstein (1969) ; Sullivan (2016)</i> |
| Leadership institutionnel | Capacité à mobiliser l'énergie collective autour d'orientations partagées, en combinant autorité | Autorité hiérarchique / Légitimité académique / Leadership relationnel / Vision | <i>Bevir (2010) ; Pierre (2019) ; Lynn (2019)</i> |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|
| | formelle et légitimité relationnelle. | stratégique / Capacité de mobilisation | |
| Reddition des comptes | Obligation pour les acteurs institutionnels de justifier leurs décisions et d'en assumer les conséquences devant des instances internes et/ou externes. | Accountability verticale / Accountability latérale / Mécanismes de contrôle / Sanctions | <i>Radin (2012) ; Bouckaert & Halligan (2008) ; Pierre (2019)</i> |
| Nouveau Management Public | Courant de réforme transposant des pratiques managériales du secteur privé (performance, contractualisation, efficacité) dans les organisations publiques. | Contractualisation par objectifs / Évaluation de la performance / Autonomie gestionnelle / Orientation résultats | <i>Hood (1995) ; Pollitt & Bouckaert (2011) ; Osborne & Gaebler (1992)</i> |
| Mécanismes intermédiaires | Processus organisationnels par lesquels les structures formelles de gouvernance produisent (ou échouent à produire) des effets sur la performance. | Confiance organisationnelle / Coordination interne / Mobilisation / Appropriation / Qualité de communication | <i>Bevir (2010) ; Miles et al. (2014) ; Bouckaert & Halligan (2008)</i> |
| Performance organisationnelle | Capacité à atteindre ses objectifs de manière efficace, efficiente et légitime, en prenant en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes. | Efficacité (objectifs) / Efficience (ressources) / Satisfaction PP / Légitimité institutionnelle / Qualité décisionnelle | <i>Bouckaert & Halligan (2008) ; Pollitt & Bouckaert (2011) ; Gao (2015)</i> |
| Informalité institutionnelle | Pratiques, réseaux et arrangements non codifiés coexistant avec le système formel et remplissant des fonctions de coordination que ce dernier n'assure pas pleinement. | Réseaux personnels / Logiques de réciprocité / Décisions pré-validées / Stratégies d'acteurs / Arrangements bilatéraux | <i>Peters (2018) ; Bevir (2010) ; Thoenig (2007)</i> |

Source : élaboration des auteurs

Ce cadre conceptuel dans le tableau 1 met en évidence la complémentarité des notions mobilisées et souligne leur inscription dans une lecture systémique de la gouvernance publique. Il montre que la gouvernance ne peut être appréhendée comme un ensemble de dispositifs isolés, mais comme un système d'interactions dynamiques entre acteurs, structures et pratiques, dans lequel les mécanismes

intermédiaires jouent un rôle déterminant dans la transformation des prescriptions formelles en résultats organisationnels.

Dans cette optique, les développements qui suivent visent à approfondir les relations théoriques entre ces concepts, en mettant en lumière les tensions, les complémentarités et les conditions d'activation des mécanismes reliant gouvernance et performance dans le contexte des universités publiques.

1.1. De la gouvernance-structure à la gouvernance-processus

La tradition du Nouveau Management Public (NMP) traite la gouvernance prioritairement comme un ensemble de structures formelles : conseils d'administration, mécanismes d'audit, contrats de performance supposés directement productrices d'efficacité (Hood, 1995 ; Osborne & Gaebler, 1992). Cette lecture a le mérite de l'opérationnalité. Elle a le défaut de supposer que les structures, une fois en place, produisent automatiquement leurs effets : ce que l'expérience des réformes universitaires marocaines tend à démentir.

Selon Bevir (2010) propose une alternative décisive : la gouvernance comme activité plutôt que comme architecture. Ce déplacement oriente le regard vers ce que les acteurs font avec les structures plutôt que vers ce que les structures sont censées produire. Il rend visible l'écart entre gouvernance prescrite et gouvernance vécue, et ouvre la question des mécanismes intermédiaires.

À leur tour, Pollitt et Bouckaert (2011) complètent cette perspective en distinguant arrangements de gouvernance (ce qui est formellement en place) et capacité de gouvernance (l'aptitude réelle de ces arrangements à produire les effets escomptés). C'est dans l'espace entre les deux que se situent les mécanismes intermédiaires : objet théorique central de cette recherche.

1.2. Transparence, participation et leadership : dimensions et tensions

La transparence est conçue ici non comme un état binaire (présente ou absente) mais comme un continuum dont la valeur organisationnelle dépend de sa perception par les acteurs. Une transparence sélective qui divulgue ce qui est politiquement sûr tout en protégeant ce qui est stratégiquement sensible peut produire des effets opposés à ceux d'une transparence authentique (Radin, 2012 ; Torfing & Triantafillou, 2014). Ce point est analytiquement crucial dans notre corpus, où la transparence sélective constitue le code le plus fréquent du thème 2 (24 références).

La participation des parties prenantes est abordée à travers la distinction classique d'Arnstein (1969) entre participation symbolique et participation substantielle. Seule la seconde génère l'appropriation

qui permet aux acteurs de s'investir au-delà de leurs obligations formelles. Dans notre corpus, la participation symbolique (22 références, 5 sources sur 8) documente précisément cette limite.

Le leadership institutionnel, enfin, présente dans le contexte universitaire une dualité constitutive : la coexistence d'une légitimité administrative (issue du poste) et d'une légitimité académique (issue de la réputation scientifique). C'est cette dualité que le code leadership relationnel (20 références) capture, et qui détermine bien plus que l'autorité formelle la capacité réelle de coordination (Lynn, 2019 ; Pierre, 2019).

Pour comprendre les objectifs des mécanismes de la méthode du *Target Costing*, la formation des acteurs se montre un catalyseur essentiel.

2. Cadrage théorique de la relation entre les concepts clés de la recherche

Les concepts mobilisés dans ce cadre analytique ne doivent pas être appréhendés comme des variables indépendantes et juxtaposées, mais plutôt comme les composantes d'un système relationnel complexe, structuré par des interactions à la fois conditionnelles, récursives et parfois substitutives. Autrement dit, la gouvernance organisationnelle se construit moins à travers des effets isolés qu'à travers un enchevêtrement de mécanismes interdépendants, dont l'activation dépend des contextes institutionnels, des configurations d'acteurs et des pratiques effectives.

Dans cette perspective, certaines relations relèvent de logiques de médiation, où un concept n'exerce son influence qu'à travers un mécanisme intermédiaire (par exemple, l'effet de la gouvernance sur la performance via les dispositifs opérationnels). D'autres s'inscrivent dans des logiques conditionnelles, dans lesquelles l'intensité ou la direction de la relation dépend de la qualité perçue du dispositif (comme la transparence ou la participation). Par ailleurs, certaines dynamiques traduisent des phénomènes de substitution fonctionnelle, où des pratiques informelles viennent pallier les insuffisances des dispositifs formels, révélant ainsi l'existence de zones d'incertitude organisationnelle.

Le tableau 2 ci-dessous synthétise les principales relations théoriques identifiées dans la littérature et mobilisées dans cette recherche. Il met en évidence non seulement la nature des liens entre concepts, mais également leurs implications analytiques, permettant de dépasser une lecture descriptive de la gouvernance pour en proposer une lecture explicative et dynamique.

Tableau 2 : Relations théoriques entre concepts : nature et implications analytiques

| Concept source | Concept cible | Nature relation | Description analytique | Auteurs |
|------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| Transparence | Confiance organisationnelle | Médiation positive conditionnelle | La transparence génère la confiance seulement si elle est perçue comme sincère et non sélective. Une transparence partielle produit l'effet inverse. | <i>Radin (2012) ; Bevir (2010) ; Torfing (2014)</i> |
| Leadership | Coordination interne | Activation directe | Un leadership perçu comme légitime (académiquement et institutionnellement) libère la coordination. La légitimité relationnelle prime sur l'autorité formelle. | <i>Bevir (2010) ; Lynn (2019) ; Pierre (2019)</i> |
| Participation PP | Appropriation collective | Conditionnelle (substantielle vs formelle) | Seule la participation substantielle génère l'appropriation. La participation symbolique produit du désengagement progressif. | <i>Fung (2006) ; Arnstein (1969) ; Sullivan (2016)</i> |
| Reddition des comptes | Qualité de décision | Modération contextuelle | Une accountability exclusivement verticale oriente les décisions vers la conformité plutôt que l'efficacité réelle. | <i>Pollitt & Bouckaert (2011) ; Radin (2012)</i> |
| NMP | Performance mesurée | Lien direct + risque déplacement | Le NMP améliore la mesure mais peut créer des comportements de conformité aux indicateurs dissociant mesure et performance réelle. | <i>Hood (1995) ; Bouckaert & Halligan (2008)</i> |

| | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|--|
| Informalité | Coordination parallèle | Substitution fonctionnelle | En l'absence de mécanismes formels suffisants, l'informalité remplit les fonctions de coordination, au prix d'asymétries d'accès. | <i>Peters (2018) ; Bevir (2010) ; Thoenig (2007)</i> |
| Mécanismes intermédiaires | Performance organisationnelle | Médiation totale | La gouvernance n'influence la performance qu'à travers les mécanismes intermédiaires. Sans activation, les structures restent des coquilles vides. | <i>Bouckaert & Halligan (2008) ; Miles et al. (2014)</i> |
| Confiance organisationnelle | Engagement des acteurs | Lien positif robuste | La confiance est le principal prédicteur de l'engagement au-delà du minimum requis — condition de la performance durable. | <i>Bevir (2010) ; Sullivan (2016)</i> |

Source : élaboration des auteurs

L'analyse transversale de ces relations met en évidence plusieurs enseignements structurants.

Premièrement, la gouvernance apparaît comme un système d'activation de mécanismes intermédiaires plutôt qu'un facteur directement producteur de performance. En ce sens, l'efficacité organisationnelle dépend moins de l'existence formelle de dispositifs (transparence, participation, reddition des comptes) que de leur appropriation effective par les acteurs.

Deuxièmement, plusieurs relations révèlent une ambivalence des instruments de gestion publique, notamment dans le cadre du New Public Management (NPM). Si ces dispositifs permettent une amélioration de la mesure de la performance, ils peuvent simultanément engendrer des effets pervers de conformité aux indicateurs, au détriment de la performance réelle ce qui rejoint les critiques classiques formulées par Hood (1995) et Bouckaert & Halligan (2008).

Troisièmement, le rôle central de la confiance organisationnelle se confirme comme variable pivot du modèle. Elle agit à la fois comme résultat de certaines pratiques (transparence, leadership) et

comme condition de l'engagement des acteurs, révélant ainsi une dynamique circulaire propre aux systèmes organisationnels complexes.

Enfin, l'intégration de l'informalité comme mécanisme de substitution souligne les limites des approches strictement formelles de la gouvernance. Loin d'être marginales, les pratiques informelles constituent souvent des ressources organisationnelles essentielles, bien que génératrices d'inégalités d'accès et de coordination asymétrique.

Ainsi, ce cadre relationnel permet de conceptualiser la gouvernance universitaire non pas comme un ensemble de normes prescrites, mais comme un processus dynamique, façonné par les interactions entre dispositifs formels, pratiques situées et logiques d'acteurs.

2.1. Propositions analytiques de la recherche

À la lumière des développements théoriques précédents, la gouvernance ne peut être appréhendée comme un ensemble de dispositifs statiques, mais doit être envisagée comme un système dynamique de processus et d'interactions socialement construits. Cette perspective conduit à dépasser les approches linéaires dominantes pour adopter une lecture intégrative et processuelle de la relation entre gouvernance et performance organisationnelle.

Dans ce cadre, la présente recherche qualitative s'articule autour de trois propositions analytiques structurantes, qui guident l'analyse empirique :

- **P1 : Dimension horizontale : une gouvernance systémique et interconnectée**

Les dimensions de la gouvernance forment un système d'interactions mutuellement constitutives. Ainsi, la transparence et la confiance, le leadership et la coordination, ainsi que la participation et l'appropriation ne doivent pas être considérées comme des variables indépendantes, mais comme des processus en interaction récursive, dont la cohérence et l'efficacité reposent sur leur articulation conjointe.

- **P2 : Dimension verticale : une gouvernance médiée par des mécanismes intermédiaires**

La gouvernance n'influence la performance organisationnelle qu'à travers l'activation de mécanismes intermédiaires, tels que la confiance organisationnelle, la coordination interne, la mobilisation des acteurs ou encore la qualité de la décision. Ces mécanismes constituent des conditions nécessaires à la production d'effets organisationnels tangibles. En leur absence, les

dispositifs formels de gouvernance tendent à rester des structures institutionnelles sans impact réel sur la performance.

- **P3 : Dimension contextuelle : le rôle structurant de l'informel**

Dans le contexte des universités publiques marocaines, le système informel de coordination fondé sur les réseaux personnels, les logiques de réciprocité et les arrangements bilatéraux coexiste avec les dispositifs formels et assure, de manière souvent déterminante, des fonctions de régulation et de coordination que ces derniers ne parviennent pas encore à garantir. Loin de constituer un résidu organisationnel, cette informalité apparaît comme une dimension constitutive du modèle explicatif de la gouvernance.

Ces propositions, issues d'une lecture théorique approfondie, ne visent pas à être testées au sens strict, mais à servir de grille d'analyse qualitative, permettant d'interpréter les données empiriques et d'identifier les mécanismes sous-jacents reliant gouvernance et performance organisationnelle.

Elles structurent ainsi l'analyse thématique présentée dans les sections suivantes et contribuent à l'élaboration d'un modèle conceptuel intégré. Les développements théoriques précédents ont permis de structurer une lecture intégrée de la relation entre gouvernance et performance organisationnelle, en mettant en évidence le rôle central des mécanismes intermédiaires ainsi que l'importance des dynamiques informelles dans les processus organisationnels. Toutefois, ces relations, bien qu'ancrées dans la littérature, demeurent à ce stade de nature conceptuelle et nécessitent d'être confrontées aux pratiques effectives observées sur le terrain.

2.2. Ancrage empirique de la recherche

Dans cette perspective, l'ancrage empirique de la recherche vise à examiner la manière dont ces configurations théoriques se manifestent, se transforment ou se recomposent dans les situations concrètes de gouvernance universitaire. Il s'agit ainsi de comprendre comment les dimensions de la gouvernance s'articulent dans les interactions quotidiennes des acteurs, comment les mécanismes intermédiaires tels que la confiance, la coordination ou la mobilisation sont effectivement activés ou entravés, et dans quelle mesure les pratiques informelles viennent compléter, contourner ou redéfinir les dispositifs formels.

Cette démarche s'inscrit dans une approche interprétativiste, qui privilégie l'analyse des significations attribuées par les acteurs à leurs pratiques et à leur environnement organisationnel. Dès lors, l'objectif n'est pas de tester des relations de causalité au sens strict, mais de reconstruire les

processus par lesquels la gouvernance produit ou échoue à produire des effets sur la performance organisationnelle.

Dans cette optique, les propositions analytiques formulées précédemment sont mobilisées comme une grille de lecture permettant d'interpréter les données empiriques et d'identifier les mécanismes sous-jacents aux dynamiques observées. Elles orientent ainsi l'investigation empirique sans en contraindre l'exploration, laissant place à l'émergence de configurations inattendues ou spécifiques au contexte étudié. La section suivante présente le dispositif méthodologique retenu, en précisant le positionnement épistémologique, le choix du terrain, les modalités de collecte des données et la démarche d'analyse adoptée.

3. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique de recherche et d'explorer les mécanismes par lesquels la gouvernance universitaire se traduit ou non en performance organisationnelle, cette étude mobilise une démarche méthodologique adaptée à la nature complexe et processuelle du phénomène étudié. En cohérence avec le cadre théorique développé, l'objectif est de saisir les dynamiques organisationnelles à travers les pratiques effectives et les perceptions des acteurs.

Dans cette perspective, le choix d'une approche qualitative s'impose comme particulièrement pertinent, dans la mesure où il permet d'accéder aux processus sous-jacents, aux interactions et aux significations construites par les acteurs dans leur contexte organisationnel. Cette démarche vise ainsi à dépasser une lecture strictement formelle de la gouvernance pour en proposer une compréhension située et interprétative. La présente section est structurée autour de quatre axes principaux : le positionnement épistémologique de la recherche, la présentation du terrain d'étude, la description de l'échantillon et, enfin, les modalités de collecte et d'analyse des données.

3.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme interprétativiste (Walsham, 1995 ; Schwandt, 1994). L'interprétativisme postule que les phénomènes organisationnels pratiques de gouvernance, dynamiques de confiance, modes de coordination ne sont pas des faits objectifs préexistants à l'observation, mais des significations construites par les acteurs dans leurs interactions situées. Comprendre comment la gouvernance produit ou non de la performance implique d'accéder aux cadres interprétatifs par lesquels les acteurs donnent sens à leurs pratiques et à celles de leur institution.

Ce positionnement justifie le recours à l'entretien semi-directif comme instrument principal de collecte, à l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) comme stratégie d'analyse, et à l'étude de cas unique (Yin, 2018) comme design de recherche. Il implique que les résultats produits ne sont pas des lois généralisables mais une théorisation processuelle ancrée dans un contexte institutionnel spécifique avec la richesse et les limites que cela suppose.

3.2. Le terrain : Université Ibn Zohr

L'Université Ibn Zohr (UIZ), fondée en 1989 et implantée dans l'ensemble des régions SUD, opère dans une région marquée par une économie agroalimentaire, halieutique et touristique. Sa gouvernance est caractérisée par une double structure d'accountability : verticale (vers le ministère de l'Enseignement supérieur) et interne (conseil d'université, conseils d'établissement). La gouvernance de l'UIZ se distingue par une double structure d'accountability, combinant une dimension verticale, orientée vers le ministère de l'Enseignement supérieur, et une dimension interne, articulée autour du conseil d'université et des conseils d'établissement. Loin de constituer une contrainte, cette dualité représente un cadre organisationnel riche, favorisant l'articulation entre exigences réglementaires et dynamiques internes d'adaptation et d'innovation.

C'est précisément cette configuration, marquée par la coexistence de logiques institutionnelles et opérationnelles, qui rend ce terrain particulièrement fécond sur le plan analytique. Par ailleurs, la relative jeunesse institutionnelle de l'UIZ, sa structure multi-sites et son fort ancrage territorial contribuent à en faire un cas d'étude particulièrement pertinent pour appréhender les mécanismes contemporains de gouvernance universitaire et leurs implications en termes de performance académique et d'impact socioéconomique.

3.3. Profil des participants

Afin de saisir la complexité des pratiques de gouvernance dans leur dimension vécue, huit entretiens semi-directifs ont été menés selon une logique de diversification intentionnelle (Miles et al., 2014), permettant de couvrir les quatre grands registres de la gouvernance universitaire : académique, administratif, étudiant et partenarial externe. Cette stratégie d'échantillonnage a été conçue de manière à capter la pluralité des points de vue et à restituer la richesse des dynamiques organisationnelles à l'œuvre. D'une durée comprise entre 55 et 90 minutes, les entretiens ont été intégralement enregistrés, retranscrits puis anonymisés, garantissant à la fois la rigueur du traitement des données et le respect des principes éthiques de la recherche qualitative.

Tableau 3 : Profil des participants à l'étude - Université Ibn Zohr

| Code | Fonction | Établissement | Ancienneté | Durée |
|------|-----------------------|---------------------------|---------------|--------|
| E1 | Enseignant-chercheur | FSJES Agadir | 12 ans | 75 min |
| E2 | Chef de département | ENCG Agadir | 8 ans | 80 min |
| A1 | Cadre administratif | Présidence UIZ | 15 ans | 70 min |
| A2 | Responsable scolarité | FLSH Agadir | 10 ans | 65 min |
| D1 | Doyen | Faculté Polydisciplinaire | 20 ans | 90 min |
| ET1 | Étudiant élu | FSJES | 3 ans | 60 min |
| ET2 | Étudiant master | ENCG | 2 ans | 55 min |
| P1 | Partenaire externe | Entreprise régionale | 7 ans collab. | 60 min |

Source : élaboration des auteurs

3.4. Collecte et analyse des données

Le guide d'entretien portait sur : les pratiques de gouvernance vécues (formelles et informelles), les perceptions de la transparence et de la participation, les dynamiques de leadership et de coordination, et les relations perçues entre gouvernance et performance. Les relances visaient à éliciter des situations concrètes et des exemples précis plutôt que des jugements généraux.

Les transcriptions ont été codées sous Nvivo 12 selon un processus en deux temps : un codage ouvert ayant produit 67 codes initiaux, suivi d'un codage axial les regroupant en cinq thèmes. L'arborescence finale comprend 293 références codées réparties sur cinq thèmes. La fiabilité du codage a été assurée par un double codage de 20 % du corpus, avec un taux d'accord intercoder de 81 %, jugé satisfaisant selon les standards habituels (Miles et al., 2014). Le tableau 4 (section 4.2) présente la distribution complète des codes et leur rôle dans le modèle.

4. Résultats de la recherche

L'analyse des données empiriques vise à mettre en évidence les logiques organisationnelles et les mécanismes sous-jacents structurant les pratiques de gouvernance au sein de l'Université Ibn Zohr. Dans une perspective interprétativiste, les résultats ne se limitent pas à une restitution descriptive des discours recueillis, mais proposent une lecture analytique approfondie, mettant en lumière les dynamiques d'interaction, les tensions organisationnelles et les processus implicites reliant gouvernance et performance. À cet effet, l'exploitation des données qualitatives, réalisée à l'aide du logiciel Nvivo, a permis d'identifier un ensemble de thèmes et de relations entre codes, révélant des configurations récurrentes dans les discours des acteurs. Afin de structurer l'analyse et d'en restituer la complexité, les résultats sont présentés selon une double lecture complémentaire.

Dans les paragraphes qui suivent, l'analyse horizontale mettra en évidence la manière dont les différentes dimensions de la gouvernance s'articulent entre elles, en révélant des relations d'interdépendance, de renforcement mutuel ou de tension, et en montrant comment ces dimensions se co-construisent dans les pratiques organisationnelles. Par ailleurs, l'analyse verticale permettra d'identifier les chaînes de transformation par lesquelles la gouvernance se traduit en performance organisationnelle, en mettant en lumière les mécanismes intermédiaires tels que la confiance, la coordination ou la mobilisation des acteurs qui conditionnent l'effectivité des dispositifs formels. Cette double lecture offrira ainsi, dans les développements qui suivent, une compréhension intégrée et processuelle des pratiques de gouvernance, en révélant à la fois leur structuration interne et leurs effets organisationnels.

4.1. Analyse horizontale : la gouvernance comme système d'interactions

La première lecture de nos données est latérale elle examine comment les dimensions de gouvernance interagissent entre elles, se renforcent ou s'affaiblissent mutuellement. Cette lecture s'appuie sur l'analyse de co-occurrences produite sous NVivo, présentée dans le tableau 4.

Tableau 4 : Matrice de co-occurrences thématiques - Analyse NVivo (8 entretiens, 293 références)

| Thèmes | Gouv. formelle (66) | Transparence (59) | Participation (53) | Leadership (48) | Informel (67) |
|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------|---------------|
| Gouvernance formelle (66 réf.) | — | 17 | 14 | 11 | 23 |
| Transparence (59 réf.) | 17 | — | 12 | 9 | 16 |
| Participation (53 réf.) | 14 | 12 | — | 10 | 18 |
| Leadership (48 réf.) | 11 | 9 | 10 | — | 15 |
| Informel (67 réf.) | 23 | 16 | 18 | 15 | — |

Source : élaboration des auteurs

Note. Les chiffres indiquent le nombre de segments de texte co-codés sous les deux thèmes concernés. La diagonale est vide par définition. Total des références par thème indiqué entre parenthèses.

La lecture de cette matrice appelle plusieurs observations analytiques. La co-occurrence la plus élevée concerne la relation gouvernance formelle vis à vis informalité organisationnelle (23 co-occurrences), confirmant que formel et informel ne sont pas deux sphères séparées mais deux faces d'un même fonctionnement organisationnel en interaction permanente. La relation transparence et informalité (16 co-occurrences) signale que ce qui ne circule pas par les canaux formels circule via les réseaux personnels. Le leadership entretient des connexions significatives avec tous les thèmes, confirmant son rôle de mécanisme articulatoire central.

4.1.1. Transparence et confiance organisationnelle

Le thème de la transparence génère 59 références dans le corpus, dont 24 relèvent de ce que nos codes désignent comme transparence sélective une transparence qui existe formellement mais dont le périmètre est contrôlé par ceux qui détiennent l'information. La tension empirique est ici la plus vive :

« Certaines informations circulent... mais d'autres restent entre quelques personnes. » (E1)

Ce discours d'un enseignant-chercheur senior désigne une transparence à géométrie variable : non pas une dissimulation délibérée, mais une circulation de l'information qui suit les réseaux de confiance préexistants plutôt que les canaux institutionnels formels. La confiance qui devrait résulter de la transparence est fragilisée non par l'absence d'information mais par l'incertitude sur ce qui n'est pas dit.

« On ne sait jamais vraiment sur quels critères certaines décisions sont prises. » (ET1)

L'étudiant élu touche ici à l'opacité décisionnelle - distincte de la transparence budgétaire. Ce sont les critères de décision, plus que les données financières, qui cristallisent le sentiment d'exclusion informationnelle et érodent la confiance institutionnelle.

La co-occurrence entre transparence et informalité (16 références) confirme que l'information qui ne circule pas par les canaux formels circule souvent par les réseaux personnels ce que le code réseaux personnels (26 références, 7 sources sur 8) documente abondamment. L'informalité n'est donc pas un vide de gouvernance, mais un système parallèle qui se greffe sur les lacunes du système formel.

4.1.2. Leadership et coordination

Le thème du leadership (48 références) présente une configuration singulière dans notre corpus. L'autorité institutionnelle - le poste de doyen, de chef de département - ne constitue pas le facteur déterminant de l'influence réelle. C'est le leadership relationnel (20 références, 6 sources sur 8), fondé sur la réputation académique et les réseaux personnels, qui structure la coordination effective.

« Ce n'est pas le poste qui fait le leader, c'est son réseau et son influence. » (D1)

Ce verbatim d'un doyen expérimenté (20 ans d'ancienneté) résume une réalité que nos données confirment systématiquement : la légitimité institutionnelle est découplée de la légitimité relationnelle. La seconde détermine les capacités réelles de coordination.

« Les enseignants respectent plus un bon chercheur qu'un bon gestionnaire. » (E1)

Ce verbatim introduit la tension constitutive du contexte universitaire : les critères de légitimité académique (excellence en recherche) et de légitimité managériale (compétences de gestion) divergent structurellement, créant des frictions récurrentes dans la coordination des activités.

La tension entre autorité administrative et autorité académique (13 références) constitue l'un des freins les plus documentés à la coordination effective. Elle produit des situations où le même signal

institutionnel génère des réponses organisationnelles différentes selon la source perçue et un leader académiquement légitime mobilise là où un gestionnaire techniquement compétent mais académiquement distant échoue.

4.1.3 Participation et Engagement des acteurs

La participation formelle à la gouvernance conseils d'établissement, conseils pédagogiques est une réalité structurelle à l'UIZ. Ce qui varie considérablement, selon nos interlocuteurs, c'est ce qu'elle produit. Le code participation symbolique (22 références, 5 sources sur 8) capte ce que plusieurs acteurs décrivent comme une participation de façade :

« *On est présents dans les réunions, mais sans réel pouvoir.* » (ET2)

Ce verbatim d'un étudiant master exprime ce que la littérature appelle le problème de la consultation non contraignante : la présence formelle ne confère pas d'influence réelle sur les décisions, ce qui tend à décrédibiliser le mécanisme participatif dans son ensemble et à produire un retrait progressif.

« *Les partenaires externes sont sollicités ponctuellement, pas dans une logique stratégique.* » (P1)

Le représentant de l'entreprise régionale (7 ans de collaboration) pointe un second mode de participation insuffisante : celle des acteurs extérieurs, sollicités pour leur image plus que pour leur substance. La participation opportuniste des partenaires externes (14 références) révèle une vision instrumentale qui limite les possibilités d'appropriation partagée.

Ces données invitent à distinguer participation formelle (présence dans les instances) et participation substantielle (influence réelle). Ce n'est que la seconde qui génère l'engagement au-delà du minimum requis condition nécessaire de la performance. La faible influence des étudiants (17 références) et les partenariats opportunistes (14 références) signalent que, sur ce plan, la gouvernance fonctionne encore principalement dans un registre formel.

4.1.4 Gouvernance formelle et Informalité institutionnelle

Le thème de l'informalité est le plus richement documenté dans notre corpus : 67 références codées sur cinq codes distincts. Réseaux personnels (26 références, 7 sources sur 8), stratégies d'acteurs (23 références) et logique de réciprocité (18 références) forment ensemble un sous-système de coordination parallèle qui coexiste avec et parfois supplante le système formel.

« *Tout fonctionne beaucoup par relations personnelles.* » (A2)

La responsable scolarité décrit une réalité qui traverse tous les niveaux hiérarchiques du corpus : les relations personnelles ne sont pas un dysfonctionnement de la gouvernance formelle, elles en sont le complément opérationnel indispensable dans un contexte où les mécanismes formels de coordination restent insuffisamment robustes.

« *Il y a toujours des arrangements informels pour faire avancer les choses.* » (E2)

Le chef de département introduit ici une nuance analytique importante : l'informalité est perçue non comme une pathologie institutionnelle mais comme une ressource de coordination un moyen de contourner les lenteurs et rigidités du système formel pour maintenir la fluidité opérationnelle.

La co-occurrence la plus élevée de notre matrice (gouvernance formelle et informalité : 23 références) confirme que ces deux registres sont inséparables dans le discours des acteurs. Opposer simplement un bon système formel à de mauvaises pratiques informelles serait analytiquement erroné : l'informalité remplit des fonctions de coordination que le formel ne peut assurer, mais elle le fait au prix d'une asymétrie d'accès (tous les acteurs ne disposent pas des mêmes réseaux) et d'une fragilité structurelle (les arrangements dépendent de la continuité des personnes, non des institutions).

4.2. Analyse verticale : les chaînes causales gouvernance-performance

La seconde lecture de nos données est longitudinale : elle reconstruit les séquences par lesquelles des conditions de gouvernance donnent naissance à des mécanismes intermédiaires, qui eux-mêmes produisent ou entravent la performance. Le tableau 5 présente la distribution complète des codes NVivo et leur positionnement dans le modèle processuel.

Tableau 5 : Distribution des codes Nvivo, fréquences et rôle dans le modèle processuel

| Code NVivo | Fréq. | Sources | Rôle analytique | Thème |
|------------------------|-------|---------|----------------------------------|-------------------|
| Décisions informelles | 27 | 6/8 | Mécanisme structurant central | Thème 1 + Thème 5 |
| Réseaux personnels | 26 | 7/8 | Levier de coordination parallèle | Thème 5 |
| Transparence sélective | 24 | 5/8 | Frein principal à la confiance | Thème 2 |

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----|--------------------------------|----------------|
| Stratégies d'acteurs | 23 | 6/8 | Modérateur de participation | <i>Thème 5</i> |
| Gouvernance formelle vs réelle | 23 | 6/8 | Écart institutionnel documenté | <i>Thème 1</i> |
| Participation symbolique | 22 | 5/8 | Limite de l'engagement | <i>Thème 3</i> |
| Leadership relationnel | 20 | 6/8 | Levier de mobilisation | <i>Thème 4</i> |
| Accès limité à l'info | 19 | 5/8 | Affaiblit la confiance | <i>Thème 2</i> |
| Logique de réciprocité | 18 | 5/8 | Mécanisme de coordination | <i>Thème 5</i> |
| Formalisme des réunions | 18 | 6/8 | Écart formel/réel | <i>Thème 1</i> |
| Décisions pré-validées | 21 | 5/8 | Court-circuit institutionnel | <i>Thème 1</i> |
| Faible influence étudiants | 17 | 3/8 | Limite de légitimité | <i>Thème 3</i> |
| Communication descendante | 16 | 5/8 | Déficit de circulation | <i>Thème 2</i> |
| Autorité académique | 15 | 4/8 | Ancrage du leadership | <i>Thème 4</i> |
| Partenariats opportunistes | 14 | 3/8 | Limite de l'appropriation | <i>Thème 3</i> |
| Tension admin/académique | 13 | 4/8 | Friction de coordination | <i>Thème 4</i> |

Source : élaboration des auteurs

Note. Les codes sont ordonnés par fréquence décroissante. La colonne « Sources » indique le nombre d'entretiens (sur 8) dans lesquels le code est présent mesurant ainsi la transversalité du thème au-delà de sa simple fréquence.

La lecture de ce tableau 5 révèle une structure empirique cohérente. Les codes les plus fréquents décisions informelles (27), réseaux personnels (26), transparence sélective (24), stratégies d'acteurs (23) documentent la gouvernance réelle, telle qu'elle se pratique en dehors des canaux formels. Les

codes suivants participation symbolique (22), leadership relationnel (20) documentent les tensions entre aspiration formelle et pratique réelle. Les codes moins fréquents mais analytiquement centraux tension admin/académique (13), partenariats opportunistes (14) signalent des points de friction spécifiques dans les chaînes causales.

4.2.1 Chaîne 1 : Transparence - Confiance - Engagement - Performance

C'est la chaîne de la confiance. Elle suppose que des pratiques transparentes génèrent un sentiment de confiance institutionnelle, lequel libère un engagement collectif producteur de performance. Nos données confirment la logique de cette chaîne tout en documentant précisément les points où elle se fragmente.

Le premier maillon transparence, confiance est fragilisé par la transparence sélective (24 références). L'accès limité à l'information (19 références) et la communication descendante (16 références) signalent un système où l'information circule principalement du haut vers le bas, selon des filtres dont les acteurs de terrain n'ont pas la clef. Dans ce contexte, la confiance se localise dans les réseaux personnels de chaque acteur plutôt que dans l'institution elle-même.

« La transparence renforce la confiance, et cela change complètement notre implication. » (E1)

Ce verbatim illustre, en creux, le caractère conditionnel de la chaîne : la confiance change l'implication mais seulement quand la transparence est réelle, pas sélective. L'acteur formule ici une relation causale expérimentée dans les rares configurations où elle fonctionne.

Le deuxième maillon : confiance, engagement dépend donc de la qualité du premier. Là où la confiance institutionnelle est présente (principalement dans les configurations combinant leadership relationnel et transparence sincère), l'engagement des acteurs est effectivement plus élevé. Là où l'opacité décisionnelle prévaut, l'engagement se réduit à la conformité formelle — le minimum requis, pas au-delà.

4.2.2 Chaîne 2 : Leadership - Mobilisation - Coordination - Efficacité

C'est la chaîne de la mobilisation. Elle suppose qu'un leadership efficace mobilise l'énergie des acteurs, créant les conditions d'une coordination effective productrice d'efficacité. Nos données confirment cette logique tout en précisant que la mobilisation dépend du type de légitimité que le leadership mobilise.

« Quand le responsable est impliqué, tout le système devient plus fluide. » (A2)

La responsable scolarité capture ici le mécanisme de mobilisation à l'œuvre : l'implication personnelle du responsable agit comme signal d'importance institutionnelle, qui libère l'engagement des équipes. Mais elle révèle aussi la fragilité de cette dynamique : elle dépend de la présence et de l'implication personnelle, non de structures institutionnelles durables.

« Sans coordination, même de bonnes décisions restent inefficaces. » (E2)

Le chef de département articule explicitement le lien entre coordination et performance : la qualité de la décision est nécessaire mais non suffisante. c'est la coordination de sa mise en œuvre qui détermine son effet réel. C'est précisément le rôle que notre modèle assigne aux mécanismes intermédiaires.

La tension entre autorité administrative et autorité académique (13 références) constitue le principal point de friction dans cette chaîne. Quand le leadership institutionnel n'est pas perçu comme académiquement légitime par les enseignants-chercheurs, la mobilisation ne suit pas ou elle se cantonne aux acteurs administratifs, créant une coordination sectorielle sans coordination systémique.

4.2.3 Chaîne 3 : Participation - Appropriation - Qualité de décision - Performance

C'est la chaîne de l'appropriation la plus fragile des trois dans le contexte d'Ibn Zohr. Elle suppose que des mécanismes de participation authentiques permettent aux acteurs de s'approprier les orientations institutionnelles, améliorant ainsi la qualité des décisions et, in fine, la performance.

« Officiellement, tout passe par les conseils... mais en réalité, les décisions sont déjà prises avant la réunion. » (E2)

Ce verbatim est analytiquement décisif. Il décrit un système de décision pré-validée (21 références, 5 sources sur 8) où la participation formelle aux conseils n'est pas un moment de délibération mais de ratification. Dans cette configuration, l'appropriation n'est pas possible parce que la participation n'est pas réelle.

« Les réunions servent surtout à valider, pas à discuter. » (A1)

Le cadre administratif de la présidence confirme ce diagnostic depuis le cœur de l'institution. Ce verbatim est particulièrement significatif car il provient d'un acteur interne au système exécutif non d'une perception périphérique mais d'un constat formulé de l'intérieur.

La conséquence analytique est importante : si les décisions sont pré-validées, la qualité de la décision ne dépend pas du processus participatif elle dépend de la qualité de l'information et du jugement de ceux qui décident en amont. Cela transfère la responsabilité de la performance de la gouvernance participative vers le leadership informel, introduisant une fragilité systémique : la performance devient dépendante de la compétence de quelques acteurs clefs plutôt qu'ancrée dans des processus institutionnels robustes.

CONCLUSION

Les relations théoriques analysées confirment que les dispositifs de gouvernance ne produisent pas d'effets mécaniques ou linéaires, mais s'inscrivent dans des dynamiques d'intermédiation complexes, dépendantes à la fois des conditions organisationnelles et des perceptions des acteurs. En ce sens, la gouvernance agit moins comme un levier direct de performance que comme un cadre d'activation de mécanismes – notamment la coordination, l'appropriation et l'engagement – qui conditionnent la transformation effective des règles en pratiques.

Les résultats mettent en évidence que la qualité substantielle des dispositifs (transparence, participation, reddition des comptes) constitue un facteur déterminant. Une transparence perçue comme sélective, une participation limitée à des formes symboliques ou une reddition des comptes centrée exclusivement sur la conformité peuvent produire des effets inverses à ceux recherchés, en fragilisant la confiance et en orientant les comportements vers des logiques défensives. Ces constats s'inscrivent dans le prolongement des critiques adressées au New Public Management, notamment en ce qui concerne le risque de découplage entre mesure et performance réelle.

Par ailleurs, l'analyse souligne le rôle structurant de la confiance organisationnelle, qui apparaît comme une variable pivot du système. Elle résulte des pratiques de gouvernance (transparence, leadership, participation) tout en conditionnant en retour l'engagement des acteurs, révélant ainsi une dynamique circulaire et récursive. Cette configuration confirme que la performance organisationnelle ne peut être comprise indépendamment des dimensions relationnelles et cognitives qui sous-tendent l'action collective.

En outre, l'intégration de l'informalité comme mécanisme de substitution met en lumière les limites des approches strictement formelles de la gouvernance. Les pratiques informelles jouent un rôle régulateur essentiel, en particulier dans les contextes marqués par des rigidités institutionnelles ou des insuffisances opérationnelles. Toutefois, elles introduisent également des asymétries d'accès, de pouvoir et de coordination, qui peuvent affecter l'équité et la lisibilité des processus décisionnels.

À cet égard, cette lecture relationnelle permet de dépasser une approche normative de la gouvernance pour en proposer une compréhension processuelle, située et multi-niveaux, attentive aux écarts entre prescriptions formelles et pratiques effectives.

Dans ce sillage, ces résultats ouvrent plusieurs perspectives analytiques. D'une part, ils invitent à approfondir l'étude des conditions d'activation des mécanismes intermédiaires, en intégrant des variables contextuelles telles que la culture organisationnelle, les trajectoires institutionnelles ou

encore les configurations de pouvoir. D'autre part, ils suggèrent la nécessité d'explorer plus finement les articulations entre formel et informel, notamment à travers des approches qualitatives longitudinales permettant de saisir les dynamiques d'évolution dans le temps.

Par ailleurs, une attention particulière pourrait être portée à l'opérationnalisation empirique de la confiance organisationnelle et de ses effets sur l'engagement, en mobilisant des dispositifs mixtes (qualitatifs et quantitatifs). Enfin, l'analyse gagnerait à être étendue à d'autres contextes organisationnels afin de tester la robustesse des relations identifiées et d'en apprécier la portée comparative.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Thème 1 : Vision globale de la gouvernance

- Comment décririez-vous le fonctionnement global de la gouvernance au sein de votre établissement ?
- Quels sont les principaux acteurs impliqués dans la prise de décision ?
- Comment les décisions importantes sont-elles généralement prises ?
- Existe-t-il un écart entre les règles formelles et les pratiques réelles de gouvernance ?

Thème 2 : Transparence organisationnelle

- Dans quelle mesure les informations relatives aux décisions sont-elles accessibles et claires ?
- Les critères de décision sont-ils explicités ?
- Avez-vous déjà observé des situations de manque de transparence ?
- Comment ces situations influencent-elles votre perception de l'organisation ?

Thème 3 : Participation des parties prenantes

- Avez-vous la possibilité de participer aux processus de décision ?
- Cette participation est-elle effective ou plutôt formelle ?
- Dans quelle mesure vos contributions sont-elles prises en compte ?
- Quels sont les freins à une participation plus active ?

Thème 4 : Leadership et coordination

- Comment percevez-vous le rôle des responsables dans l'organisation ?
- Leur leadership facilite-t-il la coordination entre les acteurs ?
- Quelle est l'importance de la légitimité (académique ou relationnelle) dans ce leadership ?
- Pouvez-vous donner un exemple de coordination réussie ou difficile ?

Thème 5 : Reddition des comptes (accountability)

- Existe-t-il des mécanismes de suivi et d'évaluation des actions ?
- À qui les acteurs rendent-ils compte de leurs activités ?
- Ces mécanismes influencent-ils réellement les pratiques ?
- Sont-ils orientés vers la performance ou vers la conformité ?

Thème 6 : Confiance organisationnelle

- Quel est votre niveau de confiance envers les instances de gouvernance ?
- Cette confiance influence-t-elle votre engagement ?
- Quels facteurs renforcent cette confiance ?
- Quels facteurs l'affaiblissent ?

Thème 7 : Informalité organisationnelle

- Existe-t-il des pratiques informelles dans le fonctionnement de l'établissement ?
- Dans quelles situations sont-elles mobilisées ?
- Facilitent-elles la coordination ou créent-elles des inégalités ?
- Comment interagissent-elles avec les règles formelles ?

Thème 8 : Performance organisationnelle

- Comment évaluez-vous la performance globale de votre établissement ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influencent cette performance ?
- Les indicateurs utilisés reflètent-ils réellement la performance ?
- Existe-t-il des écarts entre performance mesurée et performance réelle ?

Thème 9 : Leviers d'amélioration de la gouvernance

- Quels changements recommanderiez-vous pour améliorer la gouvernance ?
- Quels sont les leviers prioritaires à activer ?
- Quels dispositifs devraient être renforcés ou repensés ?

BIBLIOGRAPHIE

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.

Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism*. Oxford University Press.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.

- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Gao, J. (2015). Decentralization and public sector performance in China. *Public Administration Review*, 75(5), 737–749.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Kickert, W. J. M. (2011). Distinctiveness in the study of public management reform. *Public Management Review*, 13(6), 801–818.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1–21.
- Levi-Faur, D. (2012). *The Oxford handbook of governance*. Oxford University Press.
- Lynn, L. E. (2019). Public management: A concise history of the field. In C. Pollitt, L. E. Lynn, & T. Thiel (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (3rd ed.). Oxford University Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Presses Universitaires de France.
- Musselin, C. (2005). Le marché des universitaires : France, Allemagne, États-Unis. *Presses de Sciences Po*.
- Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657–683.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. In P. Maassen & J. P. Olsen (Eds.), *University dynamics and European integration* (pp. 25–54). Springer.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7th ed.). Routledge.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348.
- Pierre, J. (2019). *Comparative governance and public policy*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Open University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis — New Public Management, governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Radin, B. A. (2012). *Federal management reform in a world of contradictions*. Georgetown University Press.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). Sage Publications.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.

Sullivan, H. (2016). *Public management, governance and reform*. Palgrave Macmillan.

Thoenig, J.-C. (2007). Institutional theories and public institutions. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of public administration* (2nd ed., pp. 284–295). Sage Publications.

Torring, J., & Triantafillou, P. (2014). *Interactive policymaking, metagovernance and democracy*. ECPR Press.

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81. <https://doi.org/10.1057/ejis.1995.9>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.