Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 5 : Numéro 3

Management du processus d'achat au sein des établissements d'enseignement supérieur publics au Maroc: Description et pilotage

Purchasing process management in Public Higher Education Institutions in Morocco: Description and piloting

EL OUARDIGHI Abdejalil
Enseignant-chercheur
Faculté d'Economie et de Gestion - Settat
Université Hassan premier
Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economique (LM2CE)

RHATAY Khadija
Doctorante
Faculté d'Economie et de Gestion - Settat
Université Hassan premier
Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economique (LM2CE)
khadijarhatay@gmail.com

Date de soumission : 08/04//2022

Date d'acceptation : 16/07/2022

Pour citer cet article :

EL OUARDIGHI A. & RHATAY K. (2022) «Management du processus d'achat au sein des établissements d'enseignement supérieur publics au Maroc: Description et pilotage», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1 - 25

RESUME

La maitrise de l'organisation du travail au sein du processus d'achat représente aujourd'hui une nécessité pour tout établissement d'enseignement supérieur public (EESP). En effet, elle vise à satisfaire les attentes des personnes intéressées avec efficacité et efficience tant relativement aux délais de traitement des dossiers, que dans le cadre de la qualité de circulation des informations, et de réduction des anomalies internes et externes. Notre article tente d'étudier les caractéristiques du processus d'achat ainsi que son pilotage et son amélioration, et ce, grâce à une étude empirique réalisée auprès de 11 EESP au Maroc. Les résultats mettent en lumière, les caractéristiques principales du « processus d'achat » en termes d'activités, de données d'entrée et de sortie, d'objectifs, de risques, de ressources, d'indicateurs, … En termes de planification du « processus d'achat » (objectifs, moyens, risques, …), il ressort clairement de la synthèse des réponses apportées par les EESP étudiés que les capacités des universités publiques marocaines s'avèrent réduites. En effet, elles se traduisent par des insuffisances au niveau de sa conception, son application, son suivi et son évaluation. En outre, la présente étude souligne l'insuffisance des pratiques d'évaluation au niveau des opérations d'achat et d'une démarche d'amélioration continue des activités liées aux achats.

Mots clés : processus ; achat ; cartographie ; PDCA ; enseignement supérieur.

ABSTRACT

Mastering the organization of work within the purchasing process is now a necessity for any public higher education institution. Indeed, it aims to meet the expectations of interested parties with effectiveness and efficiency in terms of processing times for files, as well as in the context of the quality of the flow of information and the reduction of internal and external anomalies. Our article attempts to study the characteristics of the purchasing process as well as its management and improvement, thanks to an empirical study carried out among 11 public higher education institutions in Morocco. The results highlight the main characteristics of the "purchasing process" in terms of activities, input and output data, objectives, risks, resources, and indicators, ... In terms of planning the "purchasing process" (objectives, means, risks, etc.), it is clear from the synthesis of the responses provided by the public higher education institution studied that the capacities of Moroccan public universities are reduced. Indeed, they result in shortcomings in its design, implementation, monitoring, and evaluation. In addition, the present study highlights the inadequacy of evaluation practices at the procurement level and a process of continuous improvement of purchasing-related activities.

Keywords: process; purchasing; mapping; PDCA; higher education.

Introduction

Le Maroc a entamé plusieurs chantiers de modernisation marqués notamment par les inspirations d'un nouveau modèle de développement NMD de 2020 consistant à « libérer les énergies par la consolidation des capacités des citoyennes et des citoyens ; anticiper les évolutions du monde pour mieux en saisir les opportunités et en réduire les risques ; diffuser les initiatives locales innovantes propres à un pays porté par sa jeunesse ; sanctuariser les libertés individuelles et collectives dans un cadre de confiance et de responsabilité ».[1]

Parmi les choix stratégiques de ce NMD, il s'agit de rehausser la performance du système d'enseignement universitaire, de formation professionnelle et de recherche portée par une bonne gouvernance.

En tant que composantes essentielles de cette économie du savoir, sources essentielles de connaissances et acteurs incontournables de leur transmission et de leur diffusion, les établissements d'enseignement supérieur publics (désignés ci-après EESP) représentent un levier important dans le NMD. Ils sont appelés aujourd'hui à incarner une image de gestion moderne efficace et efficiente de leurs activités et processus opérationnels, de support et de pilotage.

Cependant, bien que ces EESP connaissent une évolution importante aussi bien de leurs structures pédagogiques que de leurs infrastructures dédiées à la recherche scientifique, ils souffrent de plusieurs maux au niveau du management de leurs activités et processus notamment celui d'achat (faible taux d'engagement, non-respect des délais, concentration des achats sur le dernier trimestre de l'année budgétaire, …). En effet, le processus d'achat au sein des EESP représente une composante clé dans leur système. Le management de ce processus, entrainant de nombreux risques, peut impacter fortement le fonctionnement des EESP tout en engageant la responsabilité aussi bien personnelle que pécuniaire des parties prenantes (chefs d'établissements, responsables financiers, …).

En outre, le processus d'achat s'analyse en un moyen de récupérer des gisements de productivité occultes et de réduire certains dysfonctionnements (De Boislandelle, 1998) et de risques de non-conformité des achats, de procédures d'achat infructueuses, de retard d'exécution des procédures, de non-conformité/irrégularité par rapport à la réglementation, de déséquilibre budgétaire suite à une sous-évaluation économique des projets, ...

[1] Le nouveau modèle de développement économique « rapport général », www.csmd.ma consulté le (15 mars 2022).

En ce sens, le processus d'achat constitue un processus transversal géré avec une finalité délibérément orientée vers l'intégration des exigences des parties intéressées (professeurs, étudiants, TP, contrôleur d'Etat, …). Maitriser les activités du processus d'achat devient une composante incontournable de la stratégie de chaque EESP pour pouvoir répondre aux exigences de régularité et également à des orientations de performance (approche résultat).

Dans le secteur privé, la création de valeur renvoie de façon générale à l'augmentation du profit. Dans le cadre du secteur public, elle consiste dans l'amélioration des services délivrés aux citoyens, l'Etat soulignant, la nécessité de réduire les déficits publics.

De nombreuses pistes sont possibles pour atteindre cet objectif, et c'est souvent du côté des achats que les gestionnaires s'intéressent le plus pour plusieurs raisons à savoir que :

- ✓ cette fonction est considérée comme une fonction qui traite et engage une part significative des dépenses de l'organisation. Ainsi, les gains liés à sa meilleure gestion pourraient être substantiels en termes d'économies des deniers publics ;
- ✓ l'inefficacité de cette fonction a une incidence généralement sur la performance de l'institution puisqu'un dysfonctionnement au niveau du processus d'achat risque d'influencer et impacter significativement les autres activités voire compromettre le fonctionnement de l'entité au niveau des missions qui lui sont dévolues ;
- ✓ le renforcement de l'efficacité de la fonction achat contribue à une meilleure performance possible au niveau des coûts et de la qualité des services rendus. La performance de cette fonction joue le rôle de moteur de la performance globale de l'institution. En effet, sa maitrise contribue de façon significative à satisfaire les clients internes et favorise l'amélioration des services rendus aux usagers.

Sensibilisée à l'importance de cette fonction et consciente de ses répercussions sur les missions de l'université, on a choisi de consacrer ce travail à l'analyse du processus d'achat des EESP marocains qui doit répondre d'abord à des exigences de régularité et également à des orientations de performance (approche résultat).

Ce cadre de recherche, que nous venons de préciser, permet de formuler une question majeure qui résume la problématique de ce papier :

Comment le processus d'achat est-il géré en termes de planification, d'exécution, d'évaluation et d'amélioration au sein des EESP ?

A ce titre, notre papier vise à enrichir la réflexion dans le champ du management du processus

d'achat en conduisant une étude qualitative auprès de 11 EESP par la voie d'un guide d'entretiens semi-directifs.

Nous tenterons, dans un 1er temps, de définir et de préciser l'approche-processus et le management du processus d'achat, pour présenter, dans un 2ème temps, les aspects méthodologiques de l'étude qualitative réalisée auprès des 11 EESP et en 3ème temps les résultats obtenus.

1. Revue conceptuelle

Il convient ici, de délivrer des éléments précis de définitions pour faciliter la compréhension des concepts : processus, management de processus et processus d'achat.

1.1 Approche processus

L'approche processus se trouve consacrée de façon explicite dans les normes ISO 9001 et 9004.

En effet, la norme ISO 9001 version 2015 « promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences […] ». Le concept d'efficacité se trouve au cœur de toutes les démarches et vise à mesurer les performances d'une organisation (à but lucratif ou non), d'un système, etc. Il s'agit donc de déterminer par exemple, si une organisation ou un système remplit ses objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs de manière satisfaisante. L'efficacité correspond donc au ratio entre les résultats atteints par un système et les objectifs fixés. Un système est dit efficace, lorsque les résultats atteints se révèlent proches des objectifs assignés. Le degré d'efficacité permet de définir les performances d'un système. [Efficacité = résultats atteints / objectifs visés], (De Boislandelle,1998).

Des auteurs comme Porter (1999), Lorino (1995, 1997), Alasard et Sépari (1999) affirment que seul le découpage par activité et processus, dépassant le strict découpage hiérarchico-fonctionnel, conduit à une appréhension effective de la création de valeur, la consommation des ressources et de juger de la performance globale de l'entreprise.

Cette approche présente plusieurs intérêts en ce sens où elle permet à l'entité de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système dans l'optique d'améliorer les performances globales de l'organisation.

Dans une approche processus, l'organisation est plus facilement maîtrisée eu égard à la relation directe nouée avec le produit ou le service. Rappelons, en effet, qu'un processus n'a d'existence

que s'il a comme résultat un bien ou un service délivré à un ou des clients identifiés (clients internes ou externes). La maîtrise du produit suppose donc la maîtrise du processus.

L'organisation n'est plus décrite à partir des fonctions et des métiers, mais plutôt à partir des produits fournis et des services rendus, résultats de différents processus.

Les principes fondamentaux et les objectifs d'une approche processus donnent une bonne indication des domaines pour lesquels des règles de management sont à définir et à mettre en œuvre (Gély & Walter, 2009) :

- l'établissement d'une politique, d'une stratégie et d'objectifs qui conditionnent la structure et le fonctionnement des principaux processus de l'organisme. L'approche processus ne peut en aucun cas constituer une stratégie à part entière. Elle doit s'intégrer dans une stratégie globale prenant en considération différents facteurs (analyse de l'environnement, capacités propres de l'organisme, vision à moyen ou long terme de la direction générale…) ;
- l'organisation (caractère transversal), car le bon fonctionnement d'un processus ne peut être assuré que par une définition précise de chaque fonction et des responsabilités individuelles ;
- la gestion des ressources humaines, car l'approche processus peut générer d'importantes modifications sur les définitions de postes et surtout sur les comportements individuels ;
- la maîtrise des informations et des outils qui permettent de les gérer. Les nouvelles technologies de l'information NTIC, ainsi que les outils digitaux ont considérablement bouleversé le déroulement de certains types de processus ;
- la motivation du personnel qui ne pourra être maintenue, entre autres, que grâce à une communication constante et efficace ;
- l'identification des risques liés au processus et la planification des actions à mobiliser pour les maitriser ;
- la compétitivité, qui s'obtient en particulier par l'élimination des dysfonctionnements, la suppression des activités qui ne produisent pas de valeur ajoutée, la maîtrise des ressources, la réduction des délais.
- l'écoute client, qui est un des facteurs primordiaux de sa satisfaction

Ainsi, l'approche-processus que nous venons de présenter se fonde sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de façon à atteindre les résultats fixés en adéquation avec l'orientation stratégique de l'organisme.

Cette précision autour du concept d'approche-processus impose la définition du terme « processus » qui fait l'objet de confusions.

1.2 Notion de processus

Pour notre article, nous adoptons la définition apportée par la norme ISO 9000 version 2015 selon laquelle il s'agit d'un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

Le terme « activité » désigne un ensemble de tâches liées entre elles et correspondant à une phase de transformation du processus.

Cette définition appelle un certain nombre de précisions :

- la mention « résultat escompté » d'un processus par élément de sortie, bien ou service s'avère dépendant du contexte de la référence ;
- les éléments d'entrée d'un processus représentent les éléments de sortie d'autres processus ;
- de même, les éléments de sortie d'un processus constituent ceux d'entrée d'autres processus ;
- les processus, corrélés et en interaction en série (quels que soient leurs nombres) s'analysent en un processus ;
- les processus d'une entité font l'objet d'une planification et sont mobilisés dans des conditions maîtrisées dans l'optique de créer une valeur ajoutée ;

L'une des difficultés rencontrées souvent dans les entreprises est la confusion entre « processus » et « procédé ». Le processus correspond au « quoi faire dans un ordre prédéfini » et le procédé renvoie à « la façon de faire » une tâche. Cette distinction se révèle cruciale en ce sens où elle éclaire sur le degré de détail nécessaire à la description d'un processus.

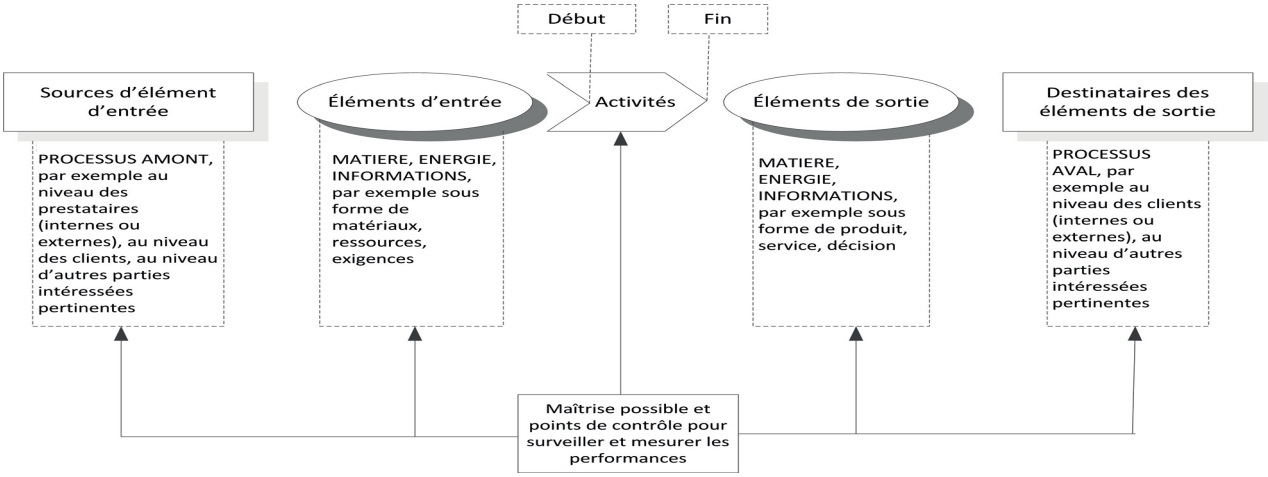
A partir de ces définitions, il en ressort les principales caractéristiques et propriétés suivantes. Tout processus :

- est transversal et mobilise plusieurs métiers ;
- « consomme » et « fournit » des données ;

- recourt à des données d'entrée) qu'il modifie en données de sortie en créant de la valeur ajoutée appréciée par des indicateurs ;
- son fonctionnement résulte essentiellement de la maîtrise de ces données (d'entrée et de sortie) ;
- se trouve en interaction avec son environnement où plusieurs paramètres influent sur sa structure et son fonctionnement (économique, social, technologique, …).

La figure 1 représente l'entièreté d'un processus et met en lumière l'interaction entre ses éléments. Les éléments de contrôle et d'évaluation, indispensables à la maîtrise, se révèlent propres à chaque processus et varient selon les risques associés.

Figure 1 — Schéma représentatif schématique des éléments d'un processus



(Source : ISO 9001 V2015)

1.3 Management d'un processus

La norme ISO 9000 Version 2015 dispose que l'atteinte des objectifs fixés, implique que l'entité réalise une gestion proactive de tous les processus, en incluant les processus fournis par des prestataires externes, afin de vérifier leur efficacité et efficience. L'adoption d'une « approche processus », telle que présentée précédemment, comprenant l'établissement de processus, d'interdépendances, de contraintes et de ressources partagées, facilite cela.

L'application de l'approche processus contribue à :

- comprendre et satisfaire continuellement les attentes des parties intéressées ;
- prendre en considération des processus en termes de valeur ajoutée ;
- atteindre une performance effective des processus ;

- améliorer les processus sur la base d'une évaluation des données et informations.

Ainsi, l'entreprise cherche à intégrer et gérer toutes les activités selon une approche transversale, décloisonnée, de processus finalisés par des objectifs globaux (Lorino, 1994).

Le processus d'achat et ses interactions doivent être définis en fonction des politiques, de la stratégie et des objectifs de l'entité. Ils doivent intégrer des domaines à l'instar des :

- opérations en lien avec les biens et services ;
- de la satisfaction des besoins et exigences des parties intéressées ;
- de la mobilisation des ressources ;
- des activités managériales, incluant la surveillance, l'évaluation, l'examen, la revue, l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation.

Pour un meilleur pilotage et gestion des processus, il faudrait impérativement miser sur la formalisation des processus clés de l'entreprise (N. Toufah, 2019). Lors de la description du processus d'achat et de ses interactions, il importe de tenir compte selon la norme 9001 V 2015 des éléments ci-après :

- le but du processus d'achat ;
- les objectifs fixés ainsi que les indicateurs de performance inhérents à ceux-ci;
- les éléments de sortie à préciser ;
- les besoins et exigences des parties intéressées, et et le cas échéant, leur évolution ;
- les modifications apportées aux opérations, aux marchés et aux technologies ;
- les effets du processus ;
- les éléments d'entrée, les ressources et les données nécessaires, ainsi que leur disponibilité ;
- les activités ainsi que les méthodes à mobiliser ;
- les contraintes liées au processus ;
- les risques et opportunités.

Ainsi, maitriser un processus consiste à gérer la relation client-fournisseur internes. Il s'agit concrètement de :

- Comprendre les besoins de son ou de ses client(s) interne(s).
- Transmettre ses propres exigences à son ou ses fournisseur(s) interne(s).

Le management des processus peut s'opérer en recourant au cycle PDCA (*Plan, do, Check,*

Act) décrit ci-après :

- Planifier : il s'agit ici de déterminer les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources indispensables pour atteindre les résultats en adéquation avec les attentes de la clientèle et les politiques de l'organisation ;
- Faire : cela revient à appliquer les éléments planifiés ;
- Vérifier : autrement-dit contrôler et (éventuellement) évaluer les processus et les biens et services produits en se référant aux politiques, objectifs et exigences, et établir un compte rendu des résultats ;
- Agir : recourir à des actions visant l'amélioration des performances obtenues.

1.4 Management du processus d'achat

Les achats renvoient à la fonction engageant les dépenses de–l'organisation. Toutefois, à l'inverse des autres fonctions de l'organisation, il existe plusieurs leviers d'amélioration pour optimiser sa contribution à la création de valeur de celle-ci.

L'organisation des entreprises considère encore de nos jours, les achats comme un processus de support. Or, ils influent directement sur les résultats opérationnels.

A ce titre, le processus achat :

- est initié par un besoin d'achat,
- nécessite la conclusion de contrats,
- mobilise le produit pour combler le besoin exprimé,
- implique l'intervention de nombreuses parties intéressées,
- épouse les exigences de la norme ISO 9001 (engagement de la direction, management des R.H, management des infrastructures).

De surcroit, le processus achat englobe la conception des contrats et leur exécution dans certains cas (approvisionnement).

L'appréhension du pilotage des achats se limite souvent à la maîtrise d'un flux financier débutant par la décision d'engagement des dépenses et finissant par le paiement du fournisseur. Or, les achats représentent un élément de la chaîne de création de valeur en combinant l'efficacité avec l'efficience. L'efficience exprime le ratio entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, cela correspond à la capacité à atteindre les objectifs visés au moindre coût possible. A l'instar de l'efficacité, l'efficience se traduit en degrés

(Efficience = résultats atteints / moyens mis en œuvre), (De Boislandelle, 1998).

Nous partons du postulat que le processus achat est mobilisé dans le cadre d'organisations se fondant sur les exigences de la norme ISO 9001 V2015 avec un pilotage des processus et une optique d'amélioration continue.

Le processus achat sert ainsi tous les processus de l'entreprise et permet de fournir le bien acheté soit au processus client de l'achat soit au client final. L'élément à l'origine du processus d'achat consiste dans l'opportunité d'achat qui se traduit par une décision.

La maitrise du processus d'achat tient compte de 4 principaux éléments (Gély & Walter, 2009). D'abord, la stratégie correspond à l'orientation principale de l'organisation à partir de laquelle se trouve déclinée la politique achat, prenant en considération le marché interne et externe. L'écoute du marché est soutenue par le marketing achat. Ensuite, l'élaboration et le suivi des contrats concernent les activités de formalisation du besoin d'achat, consultation, négociation, contractualisation et capitalisation des retours d'expérience.

Puis, l'exécution des contrats et la maîtrise des fournisseurs impactent l'acheteur, l'utilisateur, le fournisseur, le contrôleur de gestion et, de façon directe ou indirecte, tous les acteurs de l'entreprise. Les activités majeures sont :

- la demande d'achat ou expression du besoin ;
- la préparation des commandes ;
- la réception (et implémentation ou mise en service) des biens ;
- le management des comptes fournisseurs ;
- l'autorisation de paiement et le paiement des fournisseurs ;
- la maîtrise des fournisseurs.

Enfin, la mesure et l'amélioration s'analysent indubitablement en un exercice compliqué pour tout processus. La complexité s'accroit pour le processus d'achat qui se trouve en interaction avec tous les processus de l'entreprise et qui représente de surcroit, le vecteur des dépenses de l'entreprise.

A ce niveau, il est proposé d'intervenir sur trois éléments :

- l'identification des éléments de mesure et de la nature des informations,
- la détermination de la structure des indicateurs et des tableaux de bord,
- la définition de la relation entre les points de mesure, les tableaux de bord et les décisions de pilotage.

Après avoir présenté les concepts clés, il s'agit à présent d'exposer la démarche méthodologique adoptée dans l'optique de parvenir aux objectifs fixés en termes de description et de pilotage du processus achat auprès des EESP.

2. Méthodologie de l'étude empirique

Il convient pour mieux comprendre et analyser les résultats de notre étude empirique, d'expliciter le choix de la méthode de collecte et les objectifs poursuivis, la préparation ainsi que la réalisation de cette enquête empirique (enquête qualitative). Ainsi, nous exposerons les thèmes étudiés, la population mère et l'échantillon retenu lors de la réalisation de cette enquête. Ainsi, nous nous sommes assignés un objectif essentiel dans le cadre de cette étude empirique qui est de collecter un certain nombre d'informations sur le processus d'achat au sein des EESP au Maroc.

2. 1 Choix de l'outil de collecte utilisé

L'instrument de collecte des données utilisé est l'entretien (source principale d'information), mais également la documentation (source secondaire d'information). En effet, au-delà de la collecte de données par entretien, nous avons utilisé une variété de données obtenues grâce à des documents internes et externes aux EESP.

Selon Blanchet et Gotman (1992), une enquête par entretien se révèle pertinente pour examiner le sens assigné par les acteurs à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs, etc. On distingue généralement entre deux types d'entretiens : l'entretien semi-directif et l'entretien centré. Le premier type d'entretien permet grâce à des questions guides d'amener l'interlocuteur à parler ouvertement dans des termes et références qui lui sont propres. On veille simplement à ce que l'interrogé ne s'éloigne pas du sujet, et que tous les thèmes soient abordés. Le second type d'entretien vise à analyser l'impact d'un événement ou expérience sur les interlocuteurs. Nous avons utilisé pendant l'enquête qualitative des entretiens semi-directifs structurés sous la forme d'un guide d'entretien (cf. thèmes abordés ci-dessous) que nous avons communiqué au préalable à la personne susceptible de nous répondre. L'entretien semi-directif constitue l'une des méthodes qualitatives la plus usitée (Baumard et al., 1999).

Dans le cadre de l'entretien semi-directif, et par définition, nous avons été amenés à indiquer à l'avance les thèmes et les questions, et les informations recueillies ont été centrées plutôt sur les problèmes étudiés que sur l'interlocuteur lui-même.

Ainsi à travers l'exploration du terrain d'étude, nous nous sommes attachés à collecter un

certain nombre d'informations sur un ensemble de points ayant trait à la planification, la mise en place et l'évaluation de la performance du processus d'achat au sein des EESP.

Les thèmes ont été élaborés et abordés durant l'entretien semi-directif dans l'ordre suivant :

- la démarche de planification dans les EESP ;
- le déroulement/l'exécution du « processus d'achat » dans les EESP ;
- l'évaluation et l'amélioration de la performance du « processus d'achat » dans les EESP.

Il devient alors pertinent de se poser la question de savoir à quels EESP plus précisément ce guide d'entretien s'adresse ?

2.2 Constitution de l'échantillon de l'étude empirique

Cette section vise à décrire les critères retenus pour le choix des unités à étudier.

La population-mère des EESP a été constituée à travers la base des données, fournie par le Ministère de l'ESRSI.

La population-mère ainsi retenue concerne tous les EES publics relevant des universités publiques marocaines[2] (facultés, écoles...) sous la tutelle du Ministère de ESRSI. Elle n'inclut pas les EES publics sous la tutelle d'autres ministères (ISCAE, ENA, …) en raison du faible effectif des étudiants qui ne représente que 4% de l'effectif global des étudiants inscrits (seulement 34 185 étudiants contre 921 944 inscrits au niveau des universités publiques).[3]

L'échantillon de l'étude qualitative ayant servi pour cette étude empirique est constitué à partir de cette population-mère mentionnée ci-dessus. Etant donné que la première phase de notre étude empirique consiste à fournir une vision complète des différentes situations, nous avons diversifié les EESP pour inclure le plus de variété possible et respecter les caractéristiques de la population-mère.

Plusieurs principes ont ainsi guidé la sélection et l'échantillonnage des EESP à prendre en compte dans ce travail exploratoire pour une compréhension plus large du phénomène étudié (Huberman et Miles, 1991). Il s'agit notamment de la répartition géographique, la taille (effectif des étudiants, effectif du personnel, budget), du mode d'accès (régulé, ouvert) et de la diversité des formations dispensées. Cette diversité a été également respectée au niveau des personnes-cibles (chefs d'établissements, responsables financiers, experts…). L'échantillon ainsi retenu

[2] Douze universités regroupent 148 établissements et 5 instituts de recherche, en plus d'une université publique à gestion privée (Al Akhawayn)
[3] Rapport « Enseignement supérieur en chiffres 2019-2020 » Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Maroc.

comprend neuf établissements universitaires (faculté, école…) appartenant à quatre universités en plus de deux présidences d'université comme mentionné dans le tableau 1.

Tableau 1 — Caractéristiques générales des EESP de l'échantillon qualitatif

Nombre d'EESP exploitables	11 établissements (répartis sur 4 universités)
Effectif des étudiants	88 950 (9%[4])
Effectif des enseignants	1 489 (10%[5])
Effectif du personnel administratif	686 (10%[6])

(Source : élaboré par les auteurs de l'article)

2.3 Techniques d'analyse des données qualitatives

Pour l'analyse des entretiens réalisés lors de cette phase d'exploration qualitative, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Grenier et Josserand (1999), Evrard et al. (1993) et Huberman et Miles (2001) sur l'analyse des données qualitatives. Cette phase d'analyse, très importante dans notre recherche, vise à donner et à trouver du sens dans la grande quantité de données recueillies. Le but de notre analyse de données n'est pas de générer des théories, mais d'atteindre l'objectif fixé consistant à analyser le processus d'achats (planification, exécution, évaluation et amélioration) au sein des EESP.

Compte tenu de ces objectifs, nous avons opté pour une approche davantage basée sur l'analyse de contenu (Evrard et al., 1993 ; Grenier et Josserand, 1999). L'analyse de contenu se fonde sur la description de différents thèmes/variables. En effet, en se situant dans la phase exploratoire, nous cherchons à collecter un matériel riche et diversifié, et l'analyse de contenu vise justement à catégoriser des fragments de discours en thèmes. Dans cette analyse thématique, les thèmes correspondent à des unités de décomposition, de codage et d'analyse (Evrard et al., 1993).

Il convient de noter que les résultats obtenus grâce à cette enquête exploratoire qualitative doivent être appréhendés avec précaution, car notre recherche empirique s'appuie sur les perceptions des personnes interrogées, comme mentionné précédemment.

3. Résultats de l'enquête qualitative

Pour avoir une vue d'ensemble de l'enquête qualitative exploratoire, nous présentons quelques résultats statistiques liés aux caractéristiques générales des EESP et aux caractéristiques

[4] Taux calculé par rapport à l'effectif global des étudiants inscrits au niveau des universités publiques marocaines.
[5] Taux calculé par rapport à l'effectif global du personnel enseignant exerçant dans les universités publiques marocaines.
[6] Taux calculé par rapport à l'effectif global du personnel administratif exerçant au niveau des universités publiques marocaines.

générales des répondants de l'échantillon final. Nous synthétisons par la suite les propos des interlocuteurs dans chaque EESP selon les thèmes et nous présentons les principales retombées qui en découlent.

3.1 Statistiques générales sur l'enquête exploratoire qualitative

Pour appréhender de manière générale l'enquête exploratoire qualitative, nous allons présenter, quelques résultats statistiques relatifs aux caractéristiques générales des universités et établissements de l'échantillon final, celle des personnes interviewées ainsi que des statistiques relatifs à la durée des entretiens.

Le tableau 2 ci-dessous récapitule les résultats statistiques relatifs aux caractéristiques générales des établissements universitaires étudiés.

Tableau 2 — Caractéristiques générales des EESP de l'échantillon qualitatif

Composition de l'échantillon	Nombre d'EESP contactés	6 universités (50 % de la population-mère)
		15 établissements (10.56 % de la population-mère)
	Nombre d'EESP ayant répondu favorablement (taux de réponse[7])	14 établissements répartis sur 5 universités
	Nombre d'EESP étudiés	13 établissements répartis sur 5 universités
	Nombre d'EESP exploitables	11 établissements répartis sur 4 universités
Nature d'EESP retenus	- Présidence - Ecole, Faculté…	- 2 (18.18 %) - 9 (81.81 %)
	- Accès ouvert - Accès régulé	- 3 (27.27 %) - 6 (54.54 %)
	- Sciences HS - Sciences et techniques - Poly-disciplinaires	- 2 (18.18 %) - 5 (44.45 %) - 2 (18.18%)

(Source : Elaboré par les auteurs de l'article)

Les entretiens ont débuté par une collecte d'informations relatives au profil des personnes interrogées qu'on a représenté dans le tableau 3 ci-dessous. Elles s'articulent autour d'informations se rapportant à l'âge, l'ancienneté, la qualification et l'expérience professionnelle, la position de l'interlocuteur dans l'organisation.

[7] Ce taux élevé de réponses a été obtenu grâce à un démarchage systématique et méthodique selon des critères précis pour solliciter les EESP sélectionnés lors de cette étude empirique.

Tableau 3 — Caractéristiques générales des personnes interrogées et durée des entretiens

Caractéristiques des interlocuteur	Nombre des personnes interrogées	15 personnes
	Ancienneté dans le poste	15 personnes > 4 ans 0 personnes < 4 ans
	Formation	10 Doctorats Sciences exactes 01 Doctorat sciences de gestion 03 Masters Sciences de gestion 01 Génie Civil
	Position de l'interlocuteur dans l'établissement	- 1 Président/ Vices président d'université (expert) - 07 Doyens et Directeurs/ Vice doyens d'établissements - 07 Responsables DAF/ Responsables/ personnel service des achats

(Source : Elaboré par les auteurs de l'article)

Le tableau 4 ci-dessous renseigne le nombre des entretiens et leur durée de réalisation.

Tableau 4 — Données statistiques des entretiens réalisés

Données des entretiens	Nombre d'entretiens réalisés	15 Entretiens
	Nombre d'entretiens éliminés	02 entretiens
	Nombre d'entretiens exploitables	13 Entretiens
	Taux de couverture	Au moins un 1 entretien par EESP (13 entretiens exploitables couvrant 11 EESP)
	Durée totale des entretiens	92 h 50mn
	Durée moyenne par entretien	6 h 10 mn
	Durée moyenne par EESP	8 h 24 mn
	Durée moyenne par personne	6 h 10 mn

(Source : Elaboré par les auteurs de l'article)

3.2 Présentation des principaux résultats

Après avoir présenté les caractéristiques générales des EESP étudiés dans cette enquête qualitative exploratoire et les résultats statistiques sur les répondants, nous présentons une synthèse des principaux résultats par thème.

3.2.1 Planification au niveau des EESP

A l'issu des discussions avec les différents interviewés, il ressort que la démarche de planification ne constitue pas une pratique courante obéissant à une démarche rigoureuse aussi bien au niveau de sa conception, sa mise en œuvre qu'au niveau de son suivi et son évaluation. En effet, l'étude révèle que malgré l'existence d'une diversité de pratique censée représenter une stratégie de l'université, dont certaines s'appuient même sur une approche participative

permettant de tenir compte des besoins et attentes à la fois réels et exhaustifs des parties intéressées[8], ces démarches conceptuelles de planification empruntées ne reposent pas sur un travail professionnel avéré élaboré par des experts en la matière. En outre, ce travail ne s'appuie souvent pas sur des données pertinentes et des analyses préalables appropriées (données chiffrées, étude d'impact, scénarios, arbitrage des solutions possibles…).

Cette étude révèle également, le caractère fragmentaire et incomplète de planification. En effet, sa déclinaison en plan d'action formalisé susceptible d'être mis en œuvre à l'échelle de l'université et de chacun des établissements mettant clairement en exergue les objectifs à atteindre, les moyens alloués, un échéancier adéquat et des indicateurs de suivi et d'évaluation est difficile en absence d'une contractualisation[9] pérenne entre le ministère de tutelle d'une part et l'université et entre l'université et ses établissements d'autre part.

Par ailleurs la mise en œuvre de la planification semble peu effective et les retombées qui en résultent ne traduisent nullement les attentes escomptées. Plusieurs contraintes ont été évoquées à ce propos, par les interviewés, qui reposent notamment sur l'inadéquation et l'ambigüité de la réglementation en vigueur, un environnement universitaire spécifique, et la difficulté de l'appropriation du projet de développement. Outre les constats sus mentionnés qui handicapent à la fois sa conception et sa mise en œuvre, la présente étude révèle une insuffisance patente au niveau de son suivi et de son évaluation. En effet, le déploiement du projet de développement semble s'opérer principalement par l'allocation de moyens sans pour autant être accompagné par un dispositif de suivi et d'indicateurs de réalisation. Ceci pourrait s'accentuer par l'absence quasi-totale des pratiques d'évaluation telles que la préparation du bilan de réalisation et l'étude d'impact qui sont nécessaires pour l'appréciation des résultats et la mise en place d'actions correctives éventuelles d'ajustements.

3.2.2 Exécution du « processus d'achat » au sein des EESP

Décrire le « processus d'achat » consiste à identifier ses différentes étapes et composantes telles que les exigences implicites, explicites et réglementaires à respecter, les éléments déterminants d'entrée « Inputs » et de sortie « Outputs » et les activités et autres processus en interaction avec le « processus d'achat ».

- Exigences implicites, explicites et réglementaires à respecter : Tout au long du

[8] Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (ISO 9000).
[9] A l'exception de quelques contrats programmes (programme d'urgence, 3300 médecins, 10 000 ingénieurs, …) dont l'évaluation a démontré beaucoup de limites.

processus, le service des achats doit être à l'écoute afin de cerner les besoins des prescripteurs internes d'une part, et de répondre aux exigences implicites et explicites de l'ensemble des clients du processus d'autre part. A ce propos les interviewés expliquent que la mise à disposition des biens et services conformes à la demande des services demandeurs dans des délais raisonnables et à moindre coût et le respect des normes techniques et standards sont les principaux renseignements qui se dégagent. En outre le service des achats doit cerner toutes les exigences réglementaires en vigueur, notamment les textes réglementaires régissant les achats publics et les textes réglementaires régissant les EESP.

- Eléments déterminants d'entrée (Inputs) et données de sortie (outputs) du processus : l'étude révèle qu'il s'agit particulièrement de *l'expression des besoins, le programme prévisionnel des achats, le budget annuel (prévisionnel, initial et modificatif) et les situations de suivi de l'exécution budgétaire*. Quant aux éléments déterminants de sortie du « Processus d'achats » (outputs), les interviewés insistent notamment sur les *dossiers d'engagement, les achats réalisés (matériels, fournitures, services) et les dossiers d'ordonnancement*.

- Activités et processus en interaction avec le « processus d'achat » : D'après les participants à cette étude, il ressort que les activités pré-requises pour la réalisation du processus des achats fait intervenir trois composantes essentielles contribuant aux différentes missions de l'université : services administratifs, pédagogiques et de recherche. Les participants évoquent également d'autres processus susceptibles d'impacter le fonctionnement du processus des achats. Il s'agit notamment du processus d'élaboration du budget, du processus d'identification et de définition des besoins, du processus de réception d'exécution des achats et du processus comptable.

- Etapes du « processus d'achat » : La concrétisation de l'acte d'achat constitue l'une des missions essentielles parmi une palette de missions potentielles du service des achats. Il s'agit de la résultante de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Selon le personnel du service des achats, le « processus d'achat » s'articule globalement autour de deux phases correspondant à deux activités en forte interdépendance : une phase administrative et une phase comptable.

La phase administrative est caractérisée par l'élaboration des contrats (consultations, négociations et contractualisation) suivi par leur exécution. D'après les interviewés, cette phase démarre par la décision d'engagement qui se définit comme étant un acte par lequel l'université, représentée par l'ordonnateur ou son délégataire (sous-ordonnateur), crée ou constate une

obligation de nature à entamer une charge des dépenses débouchant sur des opérations matérielles de constatation et de liquidation. La constatation et la liquidation sont effectuées sous la responsabilité du chef de service compétent rendant ainsi les dettes publiques effectives. Elles s'achèvent par l'ordonnancement qui caractérise l'acte administratif donnant lieu à la liquidation, autrement dit, l'ordre de paiement des dettes.

Quant à la phase comptable, que l'organisation s'attache systématiquement à séparer de la phase administrative, elle concerne le paiement du fournisseur. Elle est la dernière étape permettant de solder les dettes échues en procédant au visa de l'ordre de paiement et de l'ordre de virement par le trésorier payeur ou son délégataire après vérifications de la régularité des dossiers transmis.

La réalisation du processus des achats mobilise des ressources humaines, matérielles et informationnelles. A propos des ressources humaines mobilisées dans le cadre des activités des achats au sein des universités marocaines, la majorité des interviewés souligne l'insuffisance, la non qualification du personnel et le manque de son accompagnement à travers des formations adaptées. En outre, Les participants à cette étude attribuent également le manque de performance du personnel à un contexte démotivant marqué entre autre par un statut du personnel (administratif et enseignant) non incitatif, une absence de structure organisationnelle formelle sachant que l'organigramme adopté récemment dans les universités marocaines est en cours de déploiement, une répartition des tâches de manière inéquitable aboutissant généralement à la création de goulots d'étranglement et un accompagnement insuffisant de la part du service chargé du contrôle *a priori* traduisant des relations tendues avec le personnel chargé de l'élaboration des dossiers.

Bien que les services achats soient suffisamment dotés en termes de locaux, de matériel de bureau et matériels informatiques, les interviewés soulignent que le système de digitalisation n'est toujours pas au point. Ceci ne permet pas de minimiser la communication informelle à l'aide d'une meilleure traçabilité et d'atténuer le caractère bureaucratique des mécanismes de coordination en favorisant davantage la fluidité de l'information relative aux opérations d'achats. Malgré l'acquisition d'un système intégré de gestion « SIG » par les universités marocaines, son opérationnalisation s'est heurtée à plusieurs contraintes. Les entités chargées des achats fonctionnent ainsi sans système informatique intégré opérationnel susceptible de fluidifier et de simplifier les procédures et de garantir la pertinence de données en temps réel.

Quant aux procédures malgré qu'elles soient explicitement décrites leurs applications

demeurent généralement complexes et contraignantes.

3.2.3 Contrôle de l'efficacité des actions mises en œuvre et pérennité des résultats réalisés

Ce volet est consacré à l'étude des actions entreprises par les universités afin d'évaluer, et d'améliorer de manière continue la performance des activités et tâches entreprises lors de la réalisation du « processus d'achat » à travers la maitrise des risques liés au processus d'achat.

L'évaluation des actions menées passe tout d'abord par l'identification des critères d'appréciation de l'action publique au niveau des opérations d'achats qui renseignent sur leur efficacité lors de l'exécution du processus. Cette évaluation concerne notamment les inputs et outputs du processus, la satisfaction des clients du processus, la gestion des réclamations et l'image de l'entité chargée des achats.

En termes d'évaluation des inputs et outputs du « processus d'achat », la présente étude montre que le pilotage du « processus d'achat » au sein de l'université publique marocaine ne s'appuie pas toujours sur des pratiques d'évaluation. Ainsi en absence d'objectifs prédéfinis aucun dispositif formalisé n'est mis en place quant à l'évaluation des besoins sollicités, des délais de traitement, des fournisseurs, des prix, de la qualité des achats et de régularité d'exécution des procédures relatives aux opérations d'achats. A ce propos, la plupart des établissements considèrent généralement le taux d'engagement et le taux de paiement en tant qu'indicateurs majeurs pour traduire les réalisations de l'entité chargée des achats et recourent à l'établissement des situations d'exécution financières stipulées par la règlementation en vigueur, dont la consolidation demeure contraignante et la pertinence reste douteuse et compromise.

Au niveau de la satisfaction des clients et gestion des réclamations, l'étude montre également que l'évaluation de la satisfaction des clients ne s'appuie pas sur un dispositif formalisé et systématique. De même, le traitement des réclamations s'effectue généralement de façon informelle. Aucune procédure claire et précise n'est ainsi définie pour cerner les différents aspects liés à la nature des réclamations, à leur fréquence, à leur origine, aux délais de traitement et aux suites données aux insatisfactions évoquées. Ceci témoigne de l'absence d'une approche d'évaluation et d'une écoute client.

Concernant l'image de l'entité chargée des achats au sein de l'université publique marocaine, elle reste, selon l'étude, souvent controversée et varie d'une université à l'autre selon le contexte propre à chaque environnement universitaire. Les reproches qui sont souvent

mentionnés consistent à des retards d'engagement des achats et de paiement des fournisseurs « mauvais payeur ». Cette image est d'autant plus altérée dans un contexte de conflit de stéréotypage entachant la réputation et l'intégrité du personnel en charge des achats dans les universités.

En matière de gestion des risques[10] liés au processus d'achat, la présente étude a permis d'identifier :

- les différents types des risques qui menacent la pérennité du « processus d'achat » (risque d'image, règlementaire, financier, opérationnel, lié à l'utilisation des TIC, lié à la pertinence des données financières)
- les facteurs déclenchants qui trouvent leur origine dans de nombreuses défaillances organisationnelles, règlementaires, procédurales…,
- les différentes mesures adoptées par l'université afin de réagir aux risques présents et d'anticiper la survenue de ces risques par des actions proactives préétablies par l'université (formation, digitalisation, organigramme, séparation des taches, contrôle interne, audit,…). L'étude menée montre notamment qu'il y a peu de moyens mobilisés pour maitriser ces risques.

En termes d'amélioration continue du « processus d'achat »**,** les interrogés affirment que bien que l'université publique marocaine soit dotée d'une autonomie pédagogique, administrative et financière, le « processus d'achat » reste soumis à un contrôle *a priori*, exercé par le biais d'un Contrôleur d'Etat au niveau de la phase administrative -engagements- et d'un Trésorier Payeur au niveau la phase comptable –paiements, pour garantir la régularité des dépenses publiques. Cette logique de conformité et de régularité, les capacités limitées du personnel et l'insuffisance d'accompagnement et de motivation ne plaident pas en faveur d'une incitation à la créativité et à l'innovation et limitent la démarche d'amélioration continue du « processus d'achat ».

Conclusion

Ce travail de recherche a émergé au travers notamment d'un principal constat relatif à l'importance de la maitrise du processus d'achat au sein des EESP. Nous avons été amenés à approfondir la réflexion sur la problématique liée à la planification des activités de ce

[10] Un risque se définit comme étant l'effet de l'incertitude sur les objectifs (Barthélémy, 2000). Il représente ainsi une condition ou une circonstance future incertaine qui se traduit par l'éventualité qu'un évènement, aléa défavorable, menace, opportunité manquée, action ou inaction, se réalise et génère des conséquences susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'entité responsable des achats.

processus clé, son exécution, son évaluation et son amélioration continue.

L'étude empirique a consisté en une enquête qualitative effectuée auprès de quatre universités et 11 EESP (facultés, écoles, …) par le biais d'un guide d'entretien semi-directif. Cette étude a servi de fondement à l'analyse et à l'évaluation du « processus d'achat » et à la discussion des résultats obtenus en tenant compte des spécificités du contexte de l'université marocaine (publique).

Les principaux résultats, issus de l'analyse des données collectées par le guide d'entretien, révèlent d'abord, les capacités réduites des universités publiques marocaines en termes de planification du « processus d'achat » (objectifs, moyens, risques, …) qui se traduisent par des insuffisances au niveau de sa conception, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation.

Les résultats mettent ensuite en évidence les caractéristiques principales du « processus d'achat » (activités, données d'entrée et de sortie, objectifs, risques, ressources, indicateurs, …) au sein des EESP.

Enfin, les résultats obtenus révèlent comment les EESP évaluent et améliorent la performance de leurs « processus d'achat ». En effet, l'évaluation des actions menées, certes peu développée, nécessite l'identification de critères d'appréciation de l'action publique au niveau des opérations d'achat renseignant sur leur performance. Il convient de souligner à cet égard, que la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du management du « processus d'achat » qui font défaut réduisant par conséquent, la mise en place d'une démarche d'amélioration continue des activités liées aux achats au sein des EESP.

Nous tenons à préciser que l'implication managériale majeure de cette étude consiste en une cartographie (voir la figure 2 ci-dessous) qui servira comme modèle de référence pour l'analyse du processus d'achat au sein des EESP.

Figure 2 — Cartographie du processus d'achat au sein des EESP

Intitulés et type de processus : Achat/ Support	
Domaine d'application : Etablissement d'enseignement supérieur public	Responsable du processus : ordonnateur ou sous ordonnateur/ Chef de la Division des affaires financières de l'université/intendant établissement
Exigences explicites et implicites du client : Mettre à disposition des services demandeurs les biens et services conformes à leurs demandes dans des délais raisonnables et au moindre coût, respect des normes techniques et standards	Exigences réglementaires : Textes réglementaires régissant les achats publics / Textes réglementaires régissant les établissements de l'enseignement supérieur publics
Processus d'achat en interaction avec d'autres processus Définition du besoin Elaboration du budget Réception prestation Comptabilité et paiement **Données d'entrée :** Budget, Programme annuel des achats, Expression des besoins, Situation de suivi **Processus d'achat :** Consultation et mise en concurrence, Engagement, Liquidation, Ordonnancement/réordonnancement **Données de sortie :** Dossier d'engagement, Biens et services, Dossier d'ordonnancement, Pédagogie Recherche Administration	
Ressources Humaines : effectifs, fiches de poste, organigramme, niveau de qualification du personnel au niveau des services financiers Ressources matérielles : Matériels & Fournitures (locaux, mobilier, informatiques), Ressources d'informations : Système d'information digitalisé, infrastructure informatique (Connexion internet, flottes téléphoniques et fax) , procédures écrites & référentiels (textes organisationnels & juridiques, PV…)	Indicateurs : Taux d'engagement, taux de paiement, situation de suivi, nombre de rejet du TP ou du CE, bilan des réalisations et rapport d'activités, réclamations et contentieux, délais de traitement
Risques associés : risque opérationnel, risque réglementaire, risque financier, risque lié à la pertinence des données, Risque d'image, risque lié à l'utilisation de l'outil informatique.	Moyens de maîtrise : Formation continue, digitalisation, plan d'action, dispositif d'évaluation des besoins, dispositif d'évaluation des fournisseurs, - dispositifs d'évaluation de satisfaction des clients, dispositifs d'évaluation des performances (délais, qualité, régularité, prix), organigramme, fiche de poste, réunion périodique, manuel de procédure, dispositif de contrôle (Contrôle interne/ Missions d'audit financier/inspection), système d'archivage, politique de valorisation et motivation du personnel.

(Source : Les auteurs)

Si cette étude qualitative réalisée auprès de 11 EESP au Maroc nous a permis de mettre l'accent sur la description et le pilotage du processus d'achat au sein des EESP, il convient de l'élargir auprès d'autres parties prenantes. En effet, compte tenu des limites empiriques liées notamment à l'échantillon qui est limité à quelques établissements et à quelques personnes impliquées directement dans le processus d'achat, nous proposons d'inclure dans l'échantillon d'autres parties prenantes telle que les services demandeurs (enseignants chercheurs, services administratifs…), les entités chargées du contrôle financier (les trésoriers payeurs et contrôleur d'états…), les étudiants...

Une piste de recherche prometteuse peut être également formulée. A ce titre, une réflexion peut être conduite afin d'étudier l'impact de la mise en place d'un système de management des risques liés au processus d'achat sur la capacité des EESP à atteindre leurs objectifs (améliorer le rendement interne de la formation (taux de réussite), améliorer la levée de fonds de l'institution (formation continue, contrats de recherches et prestations de services), ...). L'étude de cet impact pourra faire l'objet d'un modèle combinant des variables explicatives et des variables à expliquer. Un modèle à confronter à la réalité du terrain des EESP au Maroc afin de tester les hypothèses qui auront été élaborées.

BIBLIOGRAPHIE

Alasard C. & Sépari S. (1999), Le contrôle de gestion, Paris, Dunod, 1999. Blanchet A. et Gotman A. (1992) : L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan, Collection Sociologie, Paris.

Baumard P. et Ibert J. (1999) : Quelles approches avec quelles données ? in Thiétart R-A et coll., Méthodes de recherche en management, Ed. Dunod, Paris.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et J. M. Xuereb (1999) : La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R-A et coll., Méthodes de recherche en management, Ed. Dunod, Paris.

Evrard Y., Pras R. et Roux E. (1997) : Market - Etudes et recherches en marketing, Nathan, 2ème édition (1ère édition en 1993), Paris.

Gély P. et Walter J. (2009), Piloter le processus Achat : Les achats au service de la performance Ed. 2, Edition AFNOR.

Grenier C. et Josserand E. (1999) : Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétart R-A et coll., Méthodes de recherche en management, Ed. Dunod, Paris.

Huberman M. et Miles M. (1991) : Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes, De Boek Université, Bruxelles.

Lorino P. (1993), " Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités ", Paris, Dunod, 1993.

Lorino P. (1995), Comptes et récits de la performance, Paris, Editions d'organisation, 1995.

Lorino P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance : le guide de pilotage, Paris, Editions d'organisation, 1997.

Mahé de Boislandelle H. (1998), Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils, Paris, Economica, 1998.

Porter M. (1996), What is strategy? Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1996.

TOUFAH N. (2019) « L'impact de la modélisation des processus métier sur la performance logistique de l'entreprise : Cas du Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 434 - 459