Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 9 : Numéro 4

Repenser la performance individuelle dans les établissements et entreprises publics non marchands : une grille conceptuelle à partir du contexte Marocain

Rethinking individual performance in non-market public establishments and enterprises: a conceptual framework based on the Moroccan context

SAFI Yassir
Docteur en sciences économiques et de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi
Université Mohammed V de Rabat
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Maroc

Date de soumission : 15/10/2026

Date d'acceptation : 08/11/2026

Pour citer cet article :

SAFI. Y. (2026) « Repenser la performance individuelle dans les établissements et entreprises publics non marchands : une grille conceptuelle à partir du contexte Marocain», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 1064 - 1093

Résumé

Cet article examine les mécanismes par lesquels les finalités et contraintes institutionnelles peuvent se concrétiser en comportements individuels de performance dans les établissements et entreprises publics non marchands marocains. Fondée sur une revue narrative critique et une analyse documentaire, la recherche distingue le statut public, l'autonomie organisationnelle et le caractère principalement non marchand des activités. Elle confronte les modèles comportementaux aux approches de la performance publique, du soutien organisationnel et des exigences et ressources du travail. L'analyse propose une grille articulant trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. Six propositions précisent les relations attendues entre cohérence des pratiques, soutien perçu, engagement affectif, compréhension de la mission et possibilités d'action. Les résultats collectifs sont envisagés séparément, leur formation dépendant notamment de la coordination et des moyens du service. La contribution réside dans une explication conditionnelle des passages entre prescriptions, organisation du travail et comportements. La grille fournit des repères d'opérationnalisation et des perspectives de mise à l'épreuve, sans constituer un modèle causal validé.

Mots clés : Performance individuelle ; EEP ; management public ; conditions organisationnelles ; ressources humaines.

Abstract

This article examines how the institutional purposes and constraints could be translated into individual behaviors of work performance in the Moroccan non-market public establishments and enterprises. Based on a critical narrative review and documentary analysis, it differentiates between public status, organizational autonomy and predominantly non-market production. Behavioral performance models are discussed in relation to public performance, organizational support and job demands–resources approaches. The resulting framework links institutional, organizational and individual levels. Six propositions outline expected relationships involving coherent management practices, perceived support, affective commitment, mission understanding, and opportunities to act. Collective outcomes are treated separately because their realization also depends on coordination and service resources. The contribution is a conditional account of the relationships between institutional prescriptions, work organization and individual behaviors. Possible manifestations and means of empirical investigation are suggested. The framework is not a validated causal model but is proposed for further testing.

Keywords: Individual performance, public establishments and enterprises (EEP), public management, organizational conditions, human resources.

Introduction

L'amélioration de la performance individuelle constitue un enjeu central pour les organisations chargées de missions de service public. Elle ne peut cependant être appréciée à partir du seul volume d'activité ou de la réalisation d'objectifs chiffrés. Dans les établissements et entreprises publics (EEP) non marchands, les agents doivent également respecter les règles applicables, traiter les usagers de manière équitable et contribuer à la continuité du service. Ces attentes soulèvent une difficulté : une orientation de gouvernance peut préciser ce que l'établissement doit accomplir sans expliquer comment ses agents pourront le réaliser dans leur travail quotidien. L'écart possible entre les structures officiellement adoptées et l'activité effective est au cœur de la perspective institutionnelle de Meyer et Rowan (1977). Les travaux sur les pratiques de management et la mesure de la performance publique invitent également à examiner les usages des dispositifs et leurs conditions de mise en œuvre (Gerrish, 2016 ; van der Kolk, 2022).

Les modèles de performance individuelle apportent des repères indispensables pour étudier cette question. Ils distinguent déjà plusieurs formes de contribution : exécuter les tâches du poste, soutenir le fonctionnement collectif, adapter son activité et éviter les conduites préjudiciables (Koopmans et al., 2011). Ils prennent aussi en compte l'incertitude et l'interdépendance des rôles professionnels (Griffin et al., 2007). Leur mobilisation ne suffit toutefois pas à expliquer comment une exigence adressée à un établissement se traduit en une attente compréhensible et réalisable pour un employé. L'analyse de cette traduction suppose de relier les décisions prises à l'échelle de l'organisation aux conditions concrètes du travail et à la manière dont les agents les interprètent.

Les EEP non marchands marocains constituent un champ d'application délimité. Les textes relatifs au contrôle financier, à la réforme et à la gouvernance du secteur établissent des attentes adressées aux établissements, dont les modalités concrètes de mise en œuvre appellent une analyse organisationnelle (Royaume du Maroc, 2003, 2021, 2025).

À partir de ces considérations, nous pouvons formuler la question de recherche suivante : par quels mécanismes et sous quelles conditions les finalités et contraintes institutionnelles se traduisent-elles en conditions organisationnelles, puis en comportements individuels de performance dans les EEP non marchands marocains ? La recherche vise principalement à expliquer la performance comportementale de l'agent. Les résultats collectifs sont envisagés comme un prolongement distinct, dont la réalisation dépend de la coordination des acteurs et des capacités de production du service.

L'article soutient que les effets des orientations institutionnelles dépendent de leur déclinaison en objectifs et pratiques cohérents, de leur compréhension par les agents et des moyens disponibles pour agir. Il propose une contribution descriptive par la délimitation des concepts, intégrative par l'articulation des niveaux et explicative par la formulation de relations conditionnelles. Le cadre théorique et institutionnel est suivi de la méthodologie, des résultats de l'analyse conceptuelle, puis d'une discussion de la grille, de son opérationnalisation et de ses implications managériales et de ses limites.

1. Cadre théorique et institutionnel

1.1.Les EEP non marchands comme organisations publiques spécifiques

La distinction entre les organisations publiques et privées peut être abordée à partir de trois critères complémentaires : la propriété ou le contrôle de l'organisation, la finalité de son activité et son mode de production. Ces critères renseignent des caractéristiques différentes et ne doivent pas être confondus. L'appartenance au secteur public ne signifie pas nécessairement que l'activité est non marchande ; de même, la poursuite d'une mission d'intérêt général ne suffit pas à déterminer le statut juridique ou économique de l'organisation. Le cadre statistique du Fonds monétaire international distingue ainsi le contrôle public de la nature marchande ou non marchande de la production FMI (2014).

Dans le contexte marocain, l'appellation « établissements et entreprises publics » recouvre des entités soumises à des cadres juridiques et à des modalités de contrôle différenciés. La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes distingue plusieurs catégories d'organismes et organise leur contrôle en fonction, notamment, de leur forme juridique et de leur mode de gestion. L'appartenance au périmètre des EEP constitue donc un premier repère institutionnel, mais ne permet pas, à elle seule, de qualifier une activité de non marchande (Royaume du Maroc, 2003).

Le caractère non marchand concerne les conditions dans lesquelles les biens et les services sont fournis. Selon le FMI (2014), un producteur non marchand fournit la totalité ou la majeure partie de sa production gratuitement ou à des prix non économiquement significatifs. Ces derniers n'exercent pas une influence déterminante sur les quantités offertes et demandées. La perception de droits d'inscription, de redevances ou de recettes accessoires n'entraîne donc pas automatiquement un classement parmi les producteurs marchands. Inversement, l'existence d'un financement public ne suffit pas à établir le caractère non marchand d'une organisation.

Dans cette recherche, l'expression « EEP non marchands » désigne les entités relevant du périmètre public, disposant d'une personnalité juridique propre et d'une organisation autonome et dont l'activité principale satisfait au critère de production non marchande. Cette définition délimite le champ d'application de la grille proposée ; elle ne constitue pas une catégorie juridique supplémentaire. Elle exclut les services administratifs directement intégrés aux ministères ainsi que les entreprises publiques dont l'activité principale est marchande. Les situations mixtes nécessitent un examen des missions, des activités et des modalités de financement de l'entité.

Tableau 1 : Critères de délimitation des EEP non marchands retenus dans la recherche

Critère	Signification dans la recherche	Conséquence pour le périmètre
Appartenance au secteur public	Statut et contrôle public établis à partir des textes applicables à l'entité.	Une mission d'intérêt général ne suffit pas à inclure une organisation privée.
Autonomie juridique et organisationnelle	Personnalité juridique propre, organes de décision et budget distincts de ceux d'un service administratif intégré.	Les administrations ministérielles classiques sont exclues du champ retenu.
Activité principalement non marchande	Production principalement gratuite ou proposée à des prix non économiquement significatifs.	Des recettes accessoires ne déterminent pas, à elles seules, le classement de l'entité.
Missions de service public	Obligations et finalités permettant de préciser les contributions attendues des agents.	Les missions orientent l'analyse de la performance, sans remplacer les critères précédents.

Source : élaboration de l'auteur

Au-delà de cette délimitation, les EEP étudiés s'inscrivent dans un cadre institutionnel qui définit les responsabilités de leurs organes et les exigences auxquelles leur gestion doit répondre. La loi-cadre n° 50-21 organise la réforme des établissements et entreprises publics. Dans son prolongement, le décret n° 2-24-249 du 24 avril 2025 approuve le Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP. Celui-ci accorde notamment une place à la clarification

des obligations de service public, à la répartition des responsabilités de gouvernance et à la transparence de la gestion.

1.2. Les limites des approches standardisées de la performance individuelle

La conception comportementale de la performance, développée notamment par Campbell (1990), permet de distinguer ce que réalise l'employé des résultats auxquels il contribue. Cette distinction est décisive lorsque ces résultats dépendent également des moyens du service, des autres professionnels et des caractéristiques de la demande.

Les travaux de Borman et Motowidlo (1993) montrent que la performance comprend à la fois l'exécution des activités du poste et les comportements qui soutiennent l'environnement social et psychologique du travail. Cette distinction permet d'étudier, par exemple, l'aide apportée à un collègue sans la réduire au nombre de dossiers personnellement traités. La revue de Koopmans et al. (2011) organise la littérature autour de quatre domaines : performance de tâche, performance contextuelle, performance adaptative et comportements contre-productifs. Cette synthèse conceptuelle doit être distinguée de l'instrument de mesure développé ultérieurement par Koopmans et al. (2013), le questionnaire de performance individuelle au travail (IWPQ : Individual Work Performance Questionnaire), qui retient une structure générique à trois dimensions. La présence de quatre domaines dans la littérature ne signifie donc pas que quatre dimensions distinctes seront nécessairement retrouvées dans toute enquête.

La performance adaptative est conservée comme domaine distinct, car l'ajustement à une situation nouvelle ne se confond pas entièrement avec l'exécution habituelle du travail ou la coopération (Pulakos et al., 2000 ; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Les chevauchements seront traités selon la fonction du comportement dans la situation observée, afin de ne pas compter deux fois une même contribution.

Griffin et al. (2007) vont plus loin qu'une opposition entre tâches et contexte : leur modèle croise les contributions au rôle individuel, à l'équipe et à l'organisation avec la maîtrise, l'adaptativité et la proactivité. Il serait donc inexact de reprocher à tous les cadres antérieurs d'ignorer le contexte ou les interdépendances. Notre question est plus circonscrite : comment les exigences institutionnelles propres au périmètre étudié deviennent-elles des conditions de réalisation et des critères légitimes de ces conduites ? L'apport proposé porte sur l'origine et la perception de ces conditions, sans remplacer les modèles comportementaux.

Le transfert des modèles privés doit cependant être discuté à deux niveaux. Les catégories décrivant les comportements professionnels peuvent être utiles dans plusieurs secteurs ; les critères servant à apprécier leur valeur doivent être rapportés aux missions de l'organisation. Speckbacher (2003) montre que les concepts de gestion reposent sur des hypothèses économiques dont la pertinence doit être examinée avant leur adoption dans les organisations non lucratives. Il serait donc excessif de conclure qu'aucun outil issu du secteur privé n'est utilisable. L'enjeu est de préciser quelles hypothèses sont conservées, quelles dimensions sont adaptées et quels effets risquent d'être négligés.

Les comparaisons sectorielles invitent également à éviter une opposition uniforme entre public et privé. Van Helden et Reichard (2016) relèvent une place plus importante de la reddition de comptes externe dans les pratiques publiques, tandis que le contrôle interne occupe davantage les pratiques privées. Dans les établissements de soins de longue durée aux États-Unis, Song (2026) observe des différences sectorielles dans les relations entre pratiques managériales et performance. Ces résultats situés ne démontrent pas la supériorité générale d'un secteur : ils confortent la nécessité d'examiner les missions, les contraintes et les conditions d'utilisation des outils avant de transposer leurs effets aux EEP marocains.

La gestion de la performance publique porte notamment sur les dispositifs de définition des objectifs, de mesure et de responsabilisation. Gerrish (2016) examine leurs liens avec la performance organisationnelle ; van der Kolk (2022) cartographie les antécédents et conséquences de la mesure. Leur échelle d'explication ne doit pas être assimilée à une taxonomie individuelle. La tension concerne l'usage des indicateurs : un résultat quantifiable peut aider à clarifier le travail, mais son statut d'indicateur ne démontre pas qu'il représente toutes les finalités publiques pertinentes. Dans notre cadre, cette tension devient une question de cohérence entre objectifs suivis, ressources et critères du service.

Moore (1995) propose d'apprécier l'action publique en rapprochant la valeur recherchée, sa légitimité et la capacité opérationnelle de l'organisation. Bozeman et Moulton (2011) développent, avec la notion de publicness intégrative, une approche qui associe l'influence de l'autorité publique et les valeurs auxquelles l'organisation doit répondre. Ces travaux montrent que le caractère public d'une organisation ne se résume pas à sa propriété juridique. Ils éclairent le choix des finalités et des critères de performance, mais leur mobilisation doit être prolongée pour analyser les conduites quotidiennes des agents. La présente grille propose ce prolongement en examinant comment les finalités publiques sont inscrites dans les procédures, les ressources et les relations de travail.

Pour l'analyse proposée, l'intérêt général est une finalité normative à expliciter à partir des missions et des droits concernés ; le caractère non marchand décrit un mode de production ; la valeur publique renvoie à l'appréciation des réalisations au regard de finalités collectives légitimes. Aucun de ces concepts n'est directement converti en un score individuel. Leur articulation passe par des critères observables : informer un usager sur ses droits, appliquer des règles de priorité explicites, sécuriser un dossier ou assurer une transmission. Ces conduites peuvent contribuer à l'équité ou à la continuité sans suffire à les produire. La satisfaction seule ne mesure pas la valeur publique : une décision légalement justifiée peut déplaire à son destinataire.

Les cadres multidimensionnels déplacent l'appréciation de la réussite vers la mission et ses bénéficiaires. Kaplan (2001) situe les ressources financières au service de la mission ; Sowa et al. (2004) distinguent l'efficacité du management et des programmes ; Lee et Nowell (2015) organisent les perspectives d'évaluation. Le tableau 2 précise leur utilité pour la recherche et les limites de leur portée individuelle.

La difficulté ne tient donc pas seulement au nombre d'indicateurs, mais à leur articulation. Les critères d'efficience, d'équité et de qualité peuvent orienter différemment les décisions. Les travaux de De Waele et al. (2021) éclairent ces tensions entre logiques, tandis que Moura et al. (2019) relient la conception des systèmes de mesure à leur finalité, aux parties prenantes et à la gestion. La grille retient ces apports pour examiner les attentes adressées aux agents et les arbitrages qu'elles impliquent.

Tableau 2 : Apports et limites des cadres multidimensionnels pour la grille proposée

Cadre	Apport retenu	Limite pour la performance individuelle
Kaplan (2001) *Tableau de bord prospectif adapté*	Articuler mission, bénéficiaires, processus, apprentissage et ressources.	Les indicateurs stratégiques ne décrivent pas à eux seuls les comportements des agents.
Sowa et al. (2004) *Modèle multidimensionnel intégré de l'efficacité des organisations non lucratives*	Distinguer efficacité du management et des programmes, facteurs et résultats.	La relation entre conditions organisationnelles et comportements doit être explicitée.
Lee et Nowell (2015) *Sept perspectives*	Reconnaître la diversité des conceptions de la performance et des choix de mesure.	Une cartographie des perspectives ne constitue pas une explication des mécanismes individuels.
De Waele et al. (2021) *Cadre hybride*	Confronter économie, efficience, efficacité et équité sociale.	Les arbitrages entre critères restent à traduire dans les situations de travail.
Moura et al. (2019) *Conception des systèmes de mesure*	Organiser dix facteurs en trois groupes : finalité, parties prenantes et gestion.	Les conditions de conception ne se confondent pas avec les effets des dispositifs.
Gazzola et Amelio (2023) *Rapport Intégré (Integrated Reporting -IR)*	Rapprocher information financière et durabilité dans la communication de la performance.	La qualité du reporting ne prouve pas la qualité des comportements professionnels.

Source : élaboration de l'auteur à partir des travaux cités.

Les dispositifs de reddition de comptes doivent également être distingués de leurs usages managériaux. Suykens et al. (2022) étudient le rôle des outils de gestion et de la mesure dans la relation entre exigences de reddition de comptes et performance perçue par les dirigeants d'organisations non lucratives. Leur résultat porte sur un niveau organisationnel et une appréciation subjective ; il ne démontre pas un effet sur la performance des agents. Il conduit ici à examiner si les informations produites servent à ajuster le travail, ou demeurent principalement destinées au reporting externe.

1.3. Une distinction nécessaire entre dimensions, conditions et effets de la performance

Les théories mobilisées remplissent des fonctions complémentaires. La perspective institutionnelle de Meyer et Rowan (1977) permet d'abord d'envisager qu'une organisation adopte des dispositifs conformes aux attentes externes sans modifier toutes ses pratiques. Elle conduit à distinguer l'existence officielle d'une règle de son application effective. Bowen et Ostroff (2004) expliquent ensuite comment un système de gestion des ressources humaines peut rendre les attentes plus compréhensibles lorsqu'il produit des messages visibles, cohérents et suffisamment partagés. À partir de ces deux apports, l'article propose que les prescriptions publiques influencent les comportements à travers des décisions qui précisent les priorités, attribuent des moyens et définissent ce qui sera reconnu ou évalué. Ce lien constitue une proposition théorique à examiner dans les EEP non marchands.

La théorie de l'échange social explique ensuite pourquoi le traitement reçu peut susciter une réciprocité, sans rendre tout comportement automatique ni intéressé au sens économique (Cropanzano & Mitchell, 2005). La théorie du soutien organisationnel précise le passage entre des pratiques et une perception de valorisation et de considération par l'organisation (Eisenberger et al., 2020). Le soutien effectivement offert, le soutien perçu et l'attachement à l'organisation sont donc trois construits distincts. Le leadership de proximité est situé au niveau de la relation de travail : il met en œuvre des pratiques et peut contribuer à leur interprétation, sans être confondu avec la gouvernance de l'entité. La méta-analyse de Backhaus et Vogel (2022) invite d'ailleurs à tenir compte du contexte pour apprécier le leadership public.

L'approche exigences–ressources complète cette explication en distinguant la mobilisation de l'agent des conditions qui lui permettent d'agir (Bakker & Demerouti, 2017 ; Bakker et al., 2023). Un agent peut apprécier son organisation sans disposer du temps ou des outils nécessaires. La motivation de service public désigne, quant à elle, une orientation vers les finalités collectives (Perry & Wise, 1990) ; elle ne se confond pas avec l'attachement à un employeur.

L'engagement organisationnel affectif désigne l'attachement à l'établissement (Meyer & Allen, 1991), tandis que l'engagement au travail concerne la mobilisation dans l'activité, objet de la synthèse de Borst et al. (2020). La grille retient le premier pour examiner la relation entre soutien attribué à l'organisation et coopération. Ce choix ne fait pas de

l'engagement une explication générale : la compréhension du rôle et le sens de la mission constituent d'autres voies possibles.

La synthèse d'Ali et al. (2021) constitue un point de comparaison particulièrement proche. Elle distingue quatre perspectives sur la gestion des personnes dans le secteur public : individuelle, organisationnelle, collective et relationnelle. Elle souligne la nécessité de mieux relier ces perspectives. L'intégration de plusieurs niveaux ne peut donc être présentée comme une nouveauté en elle-même. L'apport recherché ici est plus circonscrit : préciser comment une prescription institutionnelle devient une condition de travail, comment cette condition est interprétée par l'agent et dans quelles circonstances elle peut soutenir un comportement utile à la mission.

Tableau N°3 : Confrontation critique des approches

Approche et apport conservé	**Limite relative à notre question**	**Articulation proposée**
-*Modèles comportementaux :* Borman et Motowidlo (1993) ; Griffin et al. (2007) ; Koopmanset al. (2011). Définition des conduites et prise en compte du contexte.	Décrire les formes de contribution ne spécifie pas à lui seul la traduction d'une prescription de gouvernance.	Conserver les comportements comme variable expliquée ; contextualiser leurs critères sans les remplacer par des résultats publics.
-*Caractère public (publicness intégrative)* : Bozeman et Moulton (2011). Autorité et valeurs publiques pensées conjointement.	Cadre stratégique qui ne spécifie pas, pour notre objet, une séquence de pratiques, perceptions et conduites individuelles.	Définir le périmètre puis rendre explicites les passages organisationnels et psychosociaux.
-*Exigences–ressources :* Bakker et Demerouti (2017) Ressources, exigences et mobilisation.	Le modèle générique ne désigne pas quelles prescriptions marocaines produisent ces configurations.	Relier les configurations du travail à leur traduction institutionnelle documentée.
-*Échange social et soutien :* Cropanzano et Mitchell (2005) ; Eisenberger et al. (2020). Traitement reçu, interprétation et réciprocité.	N'expliquent pas seuls l'impossibilité matérielle d'agir ni le contenu normatif d'un service public.	Distinguer réciprocité, capacité d'action et critères de mission ; admettre des voies parallèles.

Source : élaboration de l'auteur

La difficulté à résoudre concerne donc les passages entre ces explications. Les modèles comportementaux précisent ce que fait l'agent ; les travaux sur la gouvernance publique éclairent les finalités de son organisation ; les théories du soutien et des ressources expliquent une partie des conditions de son action. Leur rapprochement devient utile lorsqu'il permet de suivre une exigence particulière depuis sa formulation jusqu'au comportement attendu, en identifiant les étapes où sa mise en œuvre peut échouer. L'article ne suppose pas que la littérature ignore ces relations. Il cherche à les préciser pour un champ délimité et à montrer quelles observations permettraient de départager plusieurs explications d'une même difficulté de performance.

2. Méthodologie de la recherche conceptuelle

Cette recherche conceptuelle combine une revue narrative critique et une analyse documentaire du cadre institutionnel marocain. Elle vise à articuler les modèles, à préciser leurs limites et à formuler des propositions explicatives, conformément à la démarche de construction théorique discutée par Jaakkola (2020). Les publications scientifiques étayent les concepts et les mécanismes ; les documents officiels délimitent le contexte et les prescriptions à interpréter.

2.1. Constitution du corpus documentaire

La recherche documentaire a mobilisé les bases de données Scopus, Web of Science et Jstor pour repérer les publications scientifiques, ainsi que Google Scholar pour compléter l'exploration bibliographique et rechercher des versions accessibles des travaux identifiés. Les plateformes des éditeurs et les dépôts universitaires ont également été consultés pour vérifier les informations bibliographiques et accéder aux publications.

La démarche de recherche a été organisée selon cinq ensembles thématiques, exposés dans le tableau N°4 ci-dessous. Les expressions en français et en anglais ont été associées à l'aide des opérateurs ET et OU, puis complétées par des recherches spécifiques portant sur les titres, les auteurs et les identifiants numériques des publications.

Tableau N°4 : Organisation de la recherche documentaire

Ensemble thématique	Principales expressions de recherche	Fonction dans l'analyse
Performance individuelle	« performance individuelle », « individual work performance », « task performance », « contextual performance », « adaptive performance »	Définir le construit et distinguer ses dimensions.
Performance publique et non marchande	« public sector performance management », « nonprofit performance », « performance measurement »	Examiner les critères de performance et les particularités des missions non marchandes.
Conditions organisationnelles et relationnelles	« organizational support », « leadership », « autonomy », « job demands », « job resources »	Identifier les conditions susceptibles de soutenir ou de limiter les comportements professionnels.
Mécanismes intermédiaires	« organizational commitment », « perceived organizational support », « social exchange »	Examiner les processus reliant les pratiques aux perceptions, aux attitudes et aux comportements.
Articulation institutionnelle	« institutional pressures », « institutional demands », « organizational practices », « employee behavior »	Analyser les relations entre prescriptions institutionnelles, organisation du travail et conduites individuelles.

Source : élaboration de l'auteur.

La sélection des publications s'est déroulée en deux étapes. Une première lecture des titres et des résumés a permis d'apprécier leur proximité avec la question de recherche. Une seconde lecture des textes intégraux accessibles a porté sur les définitions mobilisées, les relations étudiées, les niveaux d'analyse et la portée des arguments pour le contexte retenu.

Les critères d'inclusion ont privilégié les articles évalués par les pairs, les ouvrages scientifiques de référence et les synthèses de littérature apportant une contribution identifiable au raisonnement. Les travaux ont été retenus lorsqu'ils permettaient de définir une dimension de performance, d'expliquer un mécanisme, de distinguer des niveaux d'analyse ou de discuter les particularités des organisations publiques et non marchandes. Les publications

exclusivement consacrées à la performance financière, sans articulation avec l'objet étudié, les doublons et les documents dont la provenance ne pouvait être vérifiée ont été écartés.

Les travaux consacrés aux organisations non lucratives ont été intégrés lorsqu'ils éclairaient les finalités non financières, les pratiques de gestion ou les mécanismes relationnels pertinents pour la recherche. Leur mobilisation tient compte des différences de statut, de financement et d'obligations entre ces organisations et les EEP marocains. Ils constituent ainsi des appuis théoriques à discuter dans le contexte étudié, plutôt que des résultats directement transposables. Le volet institutionnel repose sur les textes officiels relatifs au contrôle financier, à la réforme et à la gouvernance des EEP, consultés sur les portails du Secrétariat général du gouvernement et du ministère de l'Économie et des Finances. Le manuel du Fonds monétaire international complète cet ensemble pour préciser les critères de distinction entre production marchande et non marchande.

La revue privilégie la pertinence théorique et la complémentarité des sources plutôt qu'une couverture exhaustive. La composition bibliographique présentée en fin d'article correspond aux travaux effectivement mobilisés dans l'argumentation. Une vérification complémentaire réalisée a porté sur l'identification de publications récentes et sur la version officielle française du code de gouvernance. Les recherches ciblées ont notamment utilisé les expressions « Four lenses on people management » et « Management impact on performance ». Cette vérification complète la sélection thématique sans constituer une interrogation systématique supplémentaire des bases.

2.2. Traitement des références et construction de la grille

Les références retenues ont fait l'objet d'une lecture structurée autour de leur objet, de leur contexte, des concepts mobilisés, du niveau d'analyse et des relations proposées ou observées. Le traitement a distingué les définitions conceptuelles, les résultats empiriques et les propositions théoriques, afin de préciser le statut des arguments utilisés dans l'article.

L'analyse a suivi trois étapes : comparer les définitions de la performance afin d'identifier les fonctions des comportements ; séparer les conditions, perceptions, attitudes et réalisations ; rapprocher ces catégories des prescriptions institutionnelles marocaines. Les quatre domaines ont été retenus selon leur objet : accomplissement des tâches, soutien au collectif, ajustement au changement et conduites préjudiciables. La matrice du tableau 5 explicite les critères de catégorisation.

Tableau N° 5 : Matrice de catégorisation conceptuelle

Catégorie	Critère de classement	Illustration
Prescription institutionnelle	Orientation ou obligation définissant les missions, les responsabilités ou le contrôle de l'établissement.	Exigence de reddition de comptes.
Condition organisationnelle	Décision, ressource ou dispositif structurant la réalisation du travail.	Répartition des tâches, disponibilité des outils ou autonomie formelle.
Pratique relationnelle	Action réalisée dans une relation hiérarchique ou professionnelle.	Aide apportée par le supérieur pour résoudre une difficulté.
Mécanisme individuel	Perception ou état psychologique susceptible d'expliquer une relation entre conditions et comportements.	Soutien perçu, compréhension du rôle ou engagement affectif.
Comportement de performance	Action professionnelle identifiable contribuant au fonctionnement de l'organisation ou lui portant préjudice.	Vérification d'un dossier, coopération ou rétention volontaire d'information.
Résultat collectif	Réalisation appréciée au niveau du service ou de ses bénéficiaires.	Continuité des prestations, qualité du service ou délai global de traitement.

Source : élaboration de l'auteur.

Le classement a reposé sur la fonction de chaque concept dans l'explication. Une pratique de soutien a ainsi été distinguée du sentiment d'être soutenu, tandis que l'engagement a été séparé des comportements de coopération. Les cas susceptibles de relever de plusieurs catégories ont été examinés en précisant la situation, l'action ou la perception concernée. Cette règle a permis de limiter les chevauchements conceptuels.

L'analyse institutionnelle a séparé le contenu des textes de son interprétation théorique. Le tableau N°6 explicite cette distinction : les obligations documentées justifient l'examen de certaines pratiques, mais ne prouvent ni leur existence effective ni leurs effets sur les agents. Le rapprochement avec la littérature conduit ensuite à formuler les propositions, et non à déduire les comportements des seules prescriptions.

Tableau N° 6. Ancrage documentaire et interprétation des catégories

Repère documentaire	Contenu institutionnel	Utilisation théorique
Loi n° 69-00 (2003)	Catégories d'organismes et modalités de contrôle financier de l'État.	Délimiter le statut et les exigences de contrôle ; ne pas en déduire le caractère non marchand.
Loi-cadre n° 50-21 (2021), *article 38*	Fondement du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP.	Situer les attentes de gouvernance comme contexte des décisions organisationnelles.
Code de gouvernance (2025), *principe 1, rubrique 1.3*	Communication entre organe délibérant, direction et employés ou salariés.	Examiner les circuits de communication et la compréhension des attentes.
Code de gouvernance (2025), *principe 6, rubrique 6.B*	Règles de comportement éthique et dispositions relatives à leur diffusion et mise en œuvre.	Étudier les repères normatifs du travail ; leur appropriation et leurs effets restent à observer.

Source : élaboration de l'auteur

Les relations ont été organisées selon trois fonctions : influence attendue d'une condition, mécanisme intermédiaire et condition susceptible de modifier la relation. Le soutien perçu et l'engagement sont ainsi envisagés comme intermédiaires possibles ; les moyens et l'autonomie comme possibilités d'action ; la coordination comme condition de formation des résultats collectifs. Cette distinction guide les propositions et les observations nécessaires à leur examen.

3. Résultats de l'analyse conceptuelle

3.1. Les dimensions constitutives de la performance individuelle

Les quatre domaines retenus sont synthétisés dans le tableau N° 7 ci-après. Leur classement dépend de la fonction de l'acte et des responsabilités du poste : une transmission prescrite relève de la tâche, tandis qu'une aide complémentaire peut constituer une contribution contextuelle. Les conduites contre-productives doivent être distinguées des erreurs et des empêchements : une rétention volontaire d'information n'équivaut pas à un retard causé par l'indisponibilité d'un outil.

Tableau N° 7 : Dimensions de la performance individuelle et manifestations observables

Dimension	Manifestation recherchée	Illustration dans une activité publique
Performance de tâche	Réalisation fiable des activités du poste.	Vérifier les conditions d'accès à une prestation et documenter le traitement du dossier.
Performance contextuelle	Contribution au fonctionnement collectif.	Aider un collègue à résoudre une difficulté et partager une information utile.
Performance adaptative	Ajustement du comportement à une situation nouvelle.	Adapter une méthode d'accompagnement à une évolution des procédures.
Comportements contre-productifs	Conduite préjudiciable identifiable.	Retenir volontairement une information nécessaire au travail d'un autre agent.

Source : élaboration de l'auteur à partir de Borman et Motowidlo (1993), Koopmans et al. (2011) et Griffin et al. (2007*)*

Ces dimensions organisent l'analyse sans pour autant constituer une échelle universelle immédiatement transposable. Pour être opérationnalisées, il faut préciser les missions, les responsabilités et les situations dans lesquelles les agents peuvent effectivement manifester les comportements visés.

3.2. Les conditions institutionnelles et organisationnelles d'influence

Les orientations institutionnelles définissent des attentes générales ; les décisions organisationnelles en précisent les modalités d'application ; les pratiques d'encadrement contribuent à les rendre compréhensibles et réalisables. L'analyse porte sur la cohérence de l'ensemble.

Meyer et Rowan (1977) permettent d'envisager un décalage entre l'adoption formelle d'un dispositif et son inscription dans l'activité. Bowen et Ostroff (2004) montrent quant à eux comment les pratiques de gestion rendent les comportements attendus compréhensibles. Leur mise en rapport amène à examiner la cohérence entre les objectifs fixés, les procédures, les ressources et les critères d'évaluation.

- ***Proposition 1 :*** Pour une prescription institutionnelle comparable, une mise en œuvre associant des objectifs cohérents avec la mission, des procédures utilisables et des moyens adaptés devrait davantage favoriser les comportements de performance de tâche et d'adaptation que l'adoption formelle de la prescription.

Cette proposition situe l'explication du côté des décisions d'organisation du travail. Ainsi, une exigence de réduction des délais peut s'accompagner d'une simplification des circuits ou coexister avec des validations supplémentaires. Ces configurations n'offrent pas les mêmes possibilités d'action aux agents. La relation attendue dépend donc de la façon dont les exigences sont compatibles et réalisables.

3.2.1. Soutien, engagement et possibilités d'action

Les pratiques de soutien constituent une deuxième voie d'explication. La théorie du soutien organisationnel distingue les pratiques offertes par l'organisation de la perception selon laquelle celle-ci valorise la contribution de l'employé et prend en considération son bien-être (Eisenberger et al., 2020). La théorie de l'échange social permet d'envisager que cette expérience favorise des conduites de réciprocité (Cropanzano & Mitchell, 2005).

- ***Proposition 2*** : Les pratiques de soutien devraient favoriser les comportements de performance contextuelle, notamment par le renforcement du soutien organisationnel perçu, puis de l'engagement affectif envers l'établissement.

Cette proposition dissocie la pratique, sa réception et ses prolongements comportementaux. Le soutien d'un supérieur peut être ressenti comme un signe de considération, renforcer l'attachement à l'établissement et encourager la coopération. Cette interprétation dépend toutefois de la situation : une intervention tardive, incohérente ou perçue comme arbitraire ne provoque pas forcément la réaction attendue.

Or, l'engagement ne suffit pas à expliquer la réalisation d'un comportement. L'approche exigences–ressources propose d'analyser ensemble les contraintes de l'activité et les ressources mobilisables (Bakker & Demerouti, 2017). Sa combinaison avec l'engagement affectif constitue ici une proposition de recherche : elle permet de distinguer la disposition à contribuer de la possibilité concrète de le faire.

- ***Proposition 3*** : La relation entre l'engagement affectif et les comportements de performance devrait être plus favorable lorsque les agents disposent des compétences, du temps, des outils et de l'autonomie nécessaires à leur réalisation.

Un agent attaché à son établissement peut souhaiter aider ses collègues tout en étant absorbé par des tâches urgentes. Ainsi, le manque de coopération observé ne suffit pas à conclure à un faible engagement. L'analyse doit aussi porter sur les occasions d'agir et sur les arbitrages qu'impose l'activité.

3.2.2. Sens de la mission publique et tensions dans l'activité

La compréhension de la mission représente une autre dimension de l'explication avancée. Elle porte sur l'aptitude de l'agent à associer les actions effectuées à leur pertinence pour les bénéficiaires ainsi qu'aux obligations institutionnelles. Dans cette matrice, le sens conféré à la mission est différencié de son énoncé officiel : la présence d'une mission statutaire ne garantit pas sa compréhension dans les contextes professionnels.

- ***Proposition 4 :*** La clarté des attentes de service public devrait favoriser les comportements cohérents avec la mission, par une meilleure compréhension du rôle et du sens de l'activité, lorsque les objectifs de gestion restent compatibles avec les obligations envers les usagers.

Cette proposition permet d'examiner les tensions entre critères d'évaluation. Une priorité accordée au nombre de dossiers traités peut entrer en contradiction avec l'attention nécessaire aux situations complexes. À l'inverse, des critères explicites de qualité et d'équité peuvent rendre cette attention légitime dans le travail quotidien. Le contenu des objectifs et leur compatibilité importent ainsi autant que leur formulation.

Les configurations caractérisées par des exigences élevées et des ressources insuffisantes appellent également une analyse spécifique.

- ***Proposition 5 :*** Des exigences durablement incompatibles avec les ressources accessibles, combinées à un soutien limité, devraient être corrélées à une détérioration des comportements liés à la tâche et pourraient augmenter le risque de comportements contre-productifs.

L'établissement d'un lien avec les comportements contre-productifs demeure une question à analyser. Une situation de surcharge est susceptible d'engendrer des erreurs ou des retards sans qu'il y ait une volonté malveillante. L'analyse doit ainsi mettre en relation les actes observés avec leurs contextes et prendre en compte des hypothèses explicatives alternatives, telles qu'un manque de formation, un dysfonctionnement de la coordination ou une décision individuelle.

3.3. Les résultats attendus : qualité du service, efficacité sociale et valeur publique

La performance individuelle contribue aux résultats du service sans se confondre avec eux. La dépendance réciproque des fonctions, mise en évidence par Griffin et al. (2007), conduit à examiner la manière dont les contributions s'articulent. Un dossier correctement administré par un agent peut rester bloqué à une étape ultérieure ; en revanche, l'amélioration de la

coordination est en mesure de réduire la durée globale sans modifier la charge de travail individuelle.

- ***Proposition 6 :*** La contribution des comportements individuels à la qualité, à la continuité et à l'équité du service devrait dépendre de la coordination entre les acteurs et des ressources collectives disponibles.

Dans la grille, les résultats collectifs englobent à la fois les performances du service et leurs effets sur les bénéficiaires. L'évaluation doit intégrer divers critères : la qualité technique, la continuité, l'accessibilité des services ainsi que le niveau de satisfaction. L'efficacité sociale désigne ici la réalisation des objectifs assignés au service à destination des populations concernées.

Les modèles élaborés par Kaplan (2001) ainsi que par Lee et Nowell (2015) soutiennent la nécessité d'une évaluation multidimensionnelle de la performance des organisations à but non lucratif. Ces cadres permettent de situer les contributions individuelles au regard des finalités de l'organisation, sans assimiler les résultats collectifs à des évaluations individuelles.

4. Discussion : proposition d'une grille conceptuelle multi-niveaux

4.1. Pourquoi trois niveaux ?

Les trois niveaux distinguent l'origine des attentes, les modalités de leur mise en œuvre et leur réception dans l'activité. Ils permettent de situer une difficulté sans présumer qu'elle résulte directement des prescriptions ou des seules dispositions de l'agent.

Le niveau institutionnel définit les finalités, les obligations et les responsabilités à partir desquelles une contribution est appréciée. Le niveau organisationnel concerne les objectifs de travail, l'affectation des ressources, les procédures et les critères d'évaluation. Leur articulation constitue un problème de mise en œuvre : une prescription comparable peut être déclinée en configurations plus ou moins cohérentes et réalisables.

Le niveau individuel-relationnel réunit l'expérience des interactions et les processus par lesquels les agents interprètent leurs conditions de travail. Il ne constitue pas une unité statistique homogène : une pratique hiérarchique, une perception et un comportement doivent être observés séparément. Les relations avec l'encadrement sont situées à l'interface entre pratiques organisationnelles et expérience individuelle ; leur rattachement à ce troisième niveau sert la lecture du mécanisme, sans effacer leur ancrage organisationnel.

Cette organisation distingue donc les niveaux de contexte des rôles explicatifs des variables. Le soutien offert est une pratique, le soutien perçu une interprétation, l'engagement une

attitude et la coopération un comportement. Les résultats du service restent une catégorie distincte. La grille est multiniveau au sens conceptuel ; sa traduction en modèle statistique dépendra de l'échantillonnage des agents, des services et des établissements.

4.2. Ce qu'apporte l'articulation des niveaux

La contribution descriptive tient à la délimitation des EEP non marchands et à la séparation des catégories ; la contribution intégrative réside dans la mise en relation des prescriptions, des pratiques et de l'expérience individuelle. Ces deux apports ne suffisent toutefois pas à établir une innovation explicative. Le tableau 8 précise le positionnement de la grille à l'égard de deux cadres qui prennent déjà en compte le contexte et la compréhension des attentes.

Tableau N°8 : Positionnement de la grille par rapport à deux cadres de référence

Cadre de référence	Apport conservé	Adaptation dans la grille proposée	Prolongement théorique recherché
Modèle de performance de rôle de Griffin et al. (2007)	Prise en compte de l'incertitude, de l'adaptation et de l'interdépendance des contributions.	Appréciation des comportements au regard des missions et des obligations des EEP non marchands.	Examiner comment les orientations institutionnelles et les décisions de gestion façonnent les conditions de réalisation de ces comportements.
Cadre de Bowen et Ostroff (2004)	Rôle des pratiques de gestion dans la compréhension des comportements attendus et reconnus.	Analyse de la cohérence entre missions publiques, objectifs de travail, ressources et critères d'évaluation.	Articuler la compréhension des attentes avec le soutien perçu et les possibilités concrètes d'action.

Source : Adapté de Griffin et al. (2007) et de Bowen et Ostroff (2004)

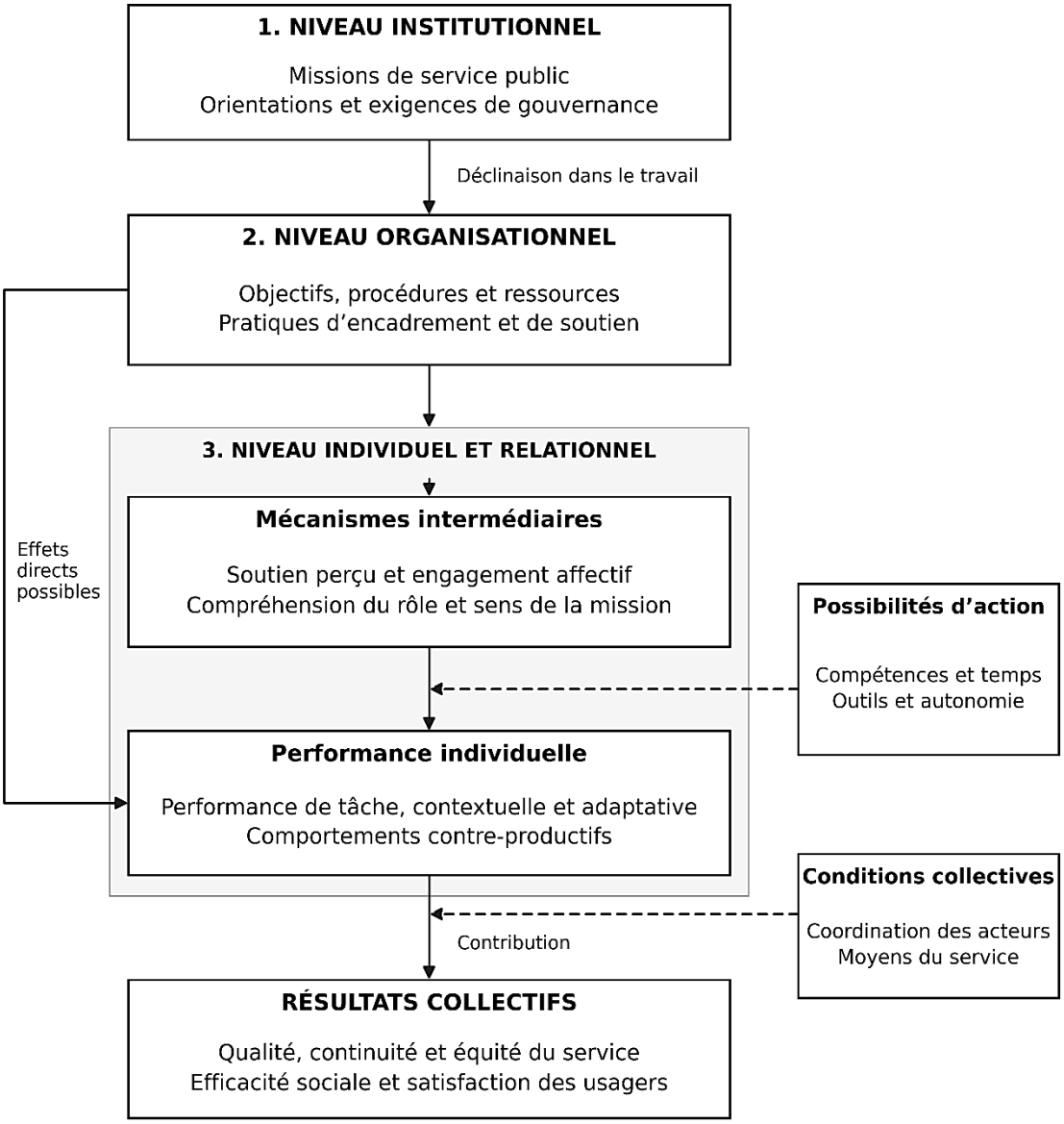
Sur le plan explicatif, la grille distingue plusieurs configurations pouvant produire des difficultés apparemment similaires. Dans une première configuration, l'orientation institutionnelle reste peu déclinée dans les pratiques : les responsabilités, les procédures ou les moyens ne sont pas suffisamment ajustés. Dans une deuxième, les pratiques existent mais transmettent des attentes contradictoires ou difficilement compréhensibles. Dans une troisième, l'agent comprend ce qui est attendu et souhaite contribuer, mais ne dispose pas des ressources nécessaires. Ces configurations conduisent à des interprétations différentes d'un même comportement observé. Un retard peut être associé à une procédure complexe, à un

arbitrage entre objectifs concurrents, à une insuffisance de compétences ou à une conduite individuelle. La grille ne permet pas de trancher sans observation ; elle précise les éléments à examiner pour départager ces explications.

L'intérêt théorique de la grille devra toutefois être apprécié au regard d'explications plus simples. Si les ressources ou les compétences suffisent à expliquer les différences observées, l'ajout des mécanismes proposés devra être discuté. La contribution recherchée tient donc à la capacité de cette articulation à améliorer l'explication du phénomène, et non au seul nombre de dimensions réunies.

4.3. Présentation de la grille conceptuelle

Figure N° 1 : Grille conceptuelle multi-niveaux de la performance individuelle dans les EEP non marchands



Source : élaboration de l'auteur.

La figure 1 synthétise les relations théoriques proposées entre les finalités institutionnelles, l'organisation du travail et les comportements individuels de performance. Les orientations adressées à un établissement ne déterminent pas directement les comportements de ses agents. Leur portée dépend de leur déclinaison en objectifs compréhensibles, en pratiques d'encadrement cohérentes et en ressources adaptées aux exigences du travail.

Les traits continus de la figure illustrent les relations théoriques avancées, tandis que les pointillés désignent les conditions susceptibles de les altérer. Les directives institutionnelles se traduisent en pratiques et en ressources, dont les impacts peuvent être directs ou médiatisés par les perceptions et attitudes des agents. Il n'est pas envisagé que ces mécanismes interviennent simultanément dans toutes les circonstances. Les potentialités d'action déterminent leur manifestation comportementale, tandis que la coordination ainsi que les ressources du service contribuent à l'élaboration des résultats collectifs. Le schéma structure des hypothèses à examiner ; les flèches qu'il comporte ne traduisent pas des relations causales établies.

4.3.1. Opérationnalisation de la grille

Le tableau N°9 associe les catégories à des manifestations observables et à des sources d'information. Les exemples relatifs à l'accompagnement, à la formation et aux soins sont illustratifs : ils ne présument pas du classement non marchand d'un établissement particulier. L'éligibilité de chaque terrain devra être vérifiée à partir des critères de la section 1.1. Les pratiques annoncées, les perceptions et les comportements seront documentés séparément pour éviter de mesurer plusieurs construits par une même appréciation générale.

Tableau N°9 : Repères d'opérationnalisation de la grille

Catégorie	Manifestations et exemples	Sources possibles
Cohérence des attentes	Compatibilité entre objectifs, procédures et critères d'évaluation ; priorité explicite entre délai et traitement approfondi.	Documents de gestion ; entretiens croisés.
Ressources et autonomie	Temps, outils et compétences disponibles ; décisions que l'agent peut prendre dans son périmètre.	Observation ; fiches de poste ; données de charge.
Soutien et reconnaissance	Aide à un dossier d'accompagnement, appui pédagogique en formation ou résolution d'un problème de coordination dans les soins ; reconnaissance d'une contribution précise.	Récits de situations ; agents et encadrants.
Soutien perçu et engagement affectif	Perception de considération par l'établissement ; attachement et identification à celui-ci, mesurés séparément.	Questionnaires adaptés ; entretiens.
Compréhension du rôle et sens de la mission	Capacité à expliciter les priorités, les responsabilités et l'utilité de son activité pour les bénéficiaires.	Entretiens ; mises en situation.
Comportements individuels	Fiabilité du traitement, entraide, adaptation et actes préjudiciables ; fréquence rapportée aux occasions d'agir.	Observation ; appréciations professionnelles ; traces de l'activité.
Résultats collectifs et coordination	Continuité des prestations, qualité, accès équitable et satisfaction ; transmissions entre services et moyens collectifs.	Données du service ; enquêtes usagers ; analyse des circuits.

Source : élaboration de l'auteur

La mesure de la performance doit également tenir compte des occasions d'agir. Une faible fréquence de comportements adaptatifs dans un poste stable ne signifie pas nécessairement une faible capacitée d'adaptation. De même, l'absence d'aide à un collègue doit être interprétée au regard des possibilités de coopération et des contraintes de charge. Les indicateurs devront donc préciser les situations auxquelles l'agent a effectivement été confronté.

4.3.2. Perspectives de mise à l'épreuve

Une première étude qualitative pourrait comparer des établissements éligibles et des services soumis à des orientations proches. Les documents datés, les entretiens avec les responsables et les agents, ainsi que l'observation du travail permettraient de reconstituer la mise en œuvre des prescriptions. Les cas où les comportements attendus ne se produisent pas aideraient à départager l'absence de mise en œuvre, les attentes contradictoires et l'insuffisance de

moyens. Une étude quantitative pourrait examiner les relations entre soutien, perceptions, engagement affectif et coopération, en séparant les sources et les moments de mesure. La proposition 3 invite à tester les différences de relation selon les possibilités d'action. La proposition 6 nécessite des données sur la coordination et les résultats au niveau du service ; une analyse statistique multiniveau suppose un nombre et une distribution de groupes adaptés. Ces analyses devraient contrôler des explications concurrentes, notamment les compétences, l'ancienneté et les caractéristiques des tâches.

Avant ces analyses, les instruments devraient être adaptés au contexte linguistique et professionnel, puis examinés quant à leur validité de contenu et à la distinction des construits. La séparation entre performance contextuelle et adaptative devrait notamment être discutée à partir des observations, plutôt que supposée sur la seule base du classement conceptuel.

4.4. Implications théoriques et managériales

Sur le plan théorique, la grille propose de conserver une définition comportementale de la performance tout en élargissant l'analyse de ses conditions de réalisation. Pour le management, la grille propose une lecture des difficultés de performance qui rapproche les responsabilités individuelles de l'organisation du travail. Face à un résultat insatisfaisant, l'examen pourrait porter sur la clarté de la demande, les compétences, les moyens, les procédures et les pratiques d'encadrement. Cette démarche aiderait à distinguer un besoin de formation, une insuffisance de ressources ou une contradiction entre objectifs.

Une deuxième implication concerne les critères d'évaluation. Les indicateurs de volume peuvent être rapprochés des exigences de fiabilité, de qualité et d'équité propres à l'activité. L'enjeu n'est pas de multiplier les indicateurs, mais de vérifier que les comportements valorisés restent cohérents avec les missions de l'établissement. Une évaluation centrée sur la rapidité pourrait ainsi être discutée au regard du temps nécessaire au traitement des situations complexes.

Une troisième implication porte sur le dialogue entre direction, encadrement et agents. Les difficultés récurrentes peuvent servir à identifier les écarts entre les orientations annoncées et les possibilités réelles de leur mise en œuvre. Le retour d'information et la reconnaissance gagneraient alors à porter sur des contributions précises et sur les conditions dans lesquelles elles ont été réalisées. Ces implications constituent des usages possibles de la grille, dont l'utilité reste à apprécier sur le terrain.

La portée de la contribution est limitée par son caractère conceptuel, la sélection narrative du corpus et la diversité des organisations concernées. Les travaux issus d'autres secteurs ou pays éclairent des mécanismes possibles sans établir leur transférabilité aux EEP marocains. La revue ne permet pas d'estimer la force des relations ni d'affirmer l'exhaustivité des explications proposées. Des relations réciproques restent également possibles : une contribution reconnue peut renforcer le soutien ou faciliter l'accès aux ressources. Les recherches futures devront confronter la grille à ces rétroactions et aux situations où les mécanismes attendus ne se manifestent pas. Sa valeur dépendra de sa capacité à expliquer les comportements au-delà des ressources, des compétences et des contraintes de tâche prises isolément.

Conclusion

Cette recherche a examiné les mécanismes par lesquels les finalités et contraintes institutionnelles peuvent se concrétiser dans les comportements individuels des agents des EEP non marchands marocains. La réponse proposée repose sur une articulation conditionnelle : les prescriptions acquièrent une portée comportementale lorsqu'elles sont déclinées en attentes cohérentes, comprises par les agents et soutenues par des possibilités effectives d'action. Les pratiques peuvent intervenir directement ou par l'intermédiaire du soutien perçu, de l'engagement affectif et du sens attribué à la mission.

La grille maintient la performance individuelle au centre de l'explication tout en précisant ses rapports avec l'organisation et les résultats du service. Son apport descriptif tient à la délimitation du périmètre et à la séparation des concepts. Son apport intégratif relie des cadres complémentaires sans assimiler leur portée. La contribution explicative recherchée réside dans les six propositions et dans la distinction entre une prescription peu mise en œuvre, des attentes contradictoires et une capacité d'action insuffisante. Ces configurations orientent des investigations différentes face à une même difficulté apparente de performance.

Pour les responsables, cette lecture invite à rapprocher l'évaluation du travail des conditions dans lesquelles il est réalisé. Elle conduit à examiner conjointement les objectifs, les ressources, les pratiques d'encadrement et les exigences de la mission, puis à distinguer les besoins de formation, de coordination ou d'ajustement organisationnel. La qualité et la continuité du service demeurent des résultats collectifs auxquels les agents contribuent, sans pouvoir en être tenus pour les seuls producteurs.

Enfin, cette recherche propose un cadre conceptuel et des repères d'observation dont les relations restent à examiner empiriquement. Des comparaisons entre établissements et des enquêtes mobilisant plusieurs sources d'information et des mesures répétées dans le temps permettront d'en apprécier la portée explicative. Ces travaux devront préciser les conditions dans lesquelles l'articulation proposée éclaire les comportements individuels de performance, ainsi que les adaptations nécessaires selon les missions et les métiers.

BIBLIOGRAPHIE

- Ali, A. J., Fuenzalida, J., Gómez, M., & Williams, M. J. (2021). Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. Oxford Review of Economic Policy, 37(2), 335–366.
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. Public Administration Review, 82(6), 986–1003.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. Review of Public Personnel Administration, 40(4), 613–640.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative publicness: A framework for public management strategy and performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(suppl_3), i363–i380.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des sciences de l'administration, 29(3), 280–293.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.
- De Waele, L., Polzer, T., van Witteloostuijn, A., & Berghman, L. (2021). "A little bit of everything?" Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 33(3), 343–363.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 101–124.
- Fonds monétaire international. (2014). Government finance statistics manual 2014.
- Gazzola, P., & Amelio, S. (2023). Performance measurement in non-profit organizations: The road to integrated reporting. Routledge.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. Public Administration Review, 76(1), 48–66.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50(2), 327–347.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10, 18-26.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 11(3), 353–370.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53(8), 856–866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1), 6–28.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. American Journal of Evaluation, 36(3), 299–319.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E., Gouvea da Costa, S. E., Tavares Treinta, F., & Almeida Prado Cestari, J. M. (2019). Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(8), 1373–1410.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367–373.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612–624.
- Royaume du Maroc. (2003). Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003, telle que modifiée et complétée. Version consolidée du SGG du 16 mars 2023.
- Royaume du Maroc. (2021). Dahir n° 1-21-89 du 26 juillet 2021 portant promulgation de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. Bulletin officiel, 7010, 5 août 2021, 1155–1161.
- Royaume du Maroc. (2025). Décret n° 2-24-249 du 24 avril 2025 portant approbation du code des bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics et son annexe. Bulletin officiel, 7466, 18 décembre 2025, 3939–3973.
- Song, M. (2026). Management impact on performance in public, nonprofit, and for-profit organizations: Evidence from U.S. nursing homes. The American Review of Public Administration, 56(3), 254–273.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33(4), 711–728.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 13(3), 267–281.
- Suykens, B., Meyfroodt, K., Desmidt, S., & Verschuere, B. (2022). Does performance-based accountability impact how non-profit directors perceive organizational performance? Insights from rational planning. Public Management Review, 24(9), 1355–1382.
- Van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. Financial Accountability & Management, 38(4), 703–729.
- Van Helden, J., & Reichard, C. (2016). Commonalities and differences in public and private sector performance management practices: A literature review. In M. Epstein, F. Verbeeten, & S. Widener (Eds.), Performance measurement and management control: Contemporary issues (pp. 309–352). Emerald.