

**La contribution du contrôle de gestion à l'innovation du service public : une revue de littérature**  
**The contribution of management control to public service innovation: a literature review**

**EL AYACHI BENCHEIKH**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations (EReMDO)

Maroc

[bencheikhayachi@yahoo.fr](mailto:bencheikhayachi@yahoo.fr)

**Fatima Zohra MANAME**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations (EReMDO)

Maroc

[fatizohra.maname@gmail.com](mailto:fatizohra.maname@gmail.com)

**Fatima Zohra SAGHIR**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations (EReMDO)

Maroc

[fatimazohra.sgh@gmail.com](mailto:fatimazohra.sgh@gmail.com)

**Soukaina BETTIOUI**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations (EReMDO)

Maroc

[betioui.si@gmail.com](mailto:betioui.si@gmail.com)

**Date de soumission : 02/11/2022**

**Date d'acceptation : 18/09/2023**

**Pour citer cet article :**

BENCHEIKH.A, et al. (2023) «La contribution du contrôle de gestion à l'innovation du service public : une revue de littérature», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 3» pp : 95- 116.

## Résumé

Ces dernières années, les progrès réalisés par les réformes du secteur public marocain ont imposé une réorientation de la gestion publique vers une gestion axée sur les résultats, un renforcement et une modernisation des outils de gestion et de contrôle, et une introduction des innovations.

Le contrôle de gestion étant un outil de maîtrise des processus et des mécanismes de la gestion interne des organisations, est institué par plusieurs auteurs comme une base d'introduction des innovations et comme élément conditionnel de leurs efficacités. Innover un service public est introduire de nouveaux éléments dans un service public ou améliorer sa qualité d'une façon qui représente une discontinuité avec le passé et doit être utilisée dans la pratique. Cette notion reste relative à la nature du service public et dépend du secteur d'activité.

Notre étude est motivée par l'intérêt d'analyser le lien entre le renforcement du contrôle de gestion et l'innovation du service public. Notre étude servira d'une analyse sur des bases théoriques du lien entre le contrôle de gestion et l'innovation du service public en accentuant notre recherche sur les différentes entités et établissements publics.

**Mots clés** : innovation ; contrôle de gestion ; service public ; performance ; réformes.

## Abstract

In recent years, the progress made in Moroccan public sector reforms has necessitated a reorientation of public management towards results-based management, a strengthening and modernization of management and control tools, and an introduction of innovations.

As management control is a tool for mastering the processes and mechanisms of the internal management of organizations, it is established by several authors as a basis for introducing innovations and as a condition for their effectiveness. Innovating a public service is the introduction of new elements into a public service or improving its quality in a way that represents a discontinuity with the past and must be used in practice. This concept remains relative to the nature of the public service and depends on the sector of activity.

Our study is motivated by the interest of analyzing the link between strengthening management control and innovation in the public service. Our study will serve as a theoretical analysis of the link between management control and innovation in the public service by focusing our research on different public entities and institutions.

**Keywords** : innovation ; management control ; public service ; performance ; reforms.

## Introduction

La littérature a vaguement traité le lien entre l'innovation et le contrôle de gestion (Damanpour, 1991 ; Quinn, 1980 ; Hope & Fraser, 1997...). Certains auteurs voient que ces deux concepts sont difficilement corrélés, dans la mesure où le cadre du contrôle de gestion et ses outils peuvent constituer un obstacle et une limite à la création et la génération de nouvelles idées (Damanpour, 1991 ; Quinn, 1980). D'autres courants considèrent le contrôle de gestion comme un moteur de génération des idées innovantes touchant le niveau opérationnel et stratégique de l'organisation et jouant un rôle crucial dans l'amélioration de la performance.

Les exigences de la modernisation de la gestion publique et de la performance des entités étatiques ont imposé l'introduction de nouvelles directives et de nouveaux outils et mécanismes dans le mode de gestion adopté par le secteur public (dictées notamment par la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances). Cette transformation se voit jugé comme un terrain favorisant l'introduction de différents types d'innovations.

Le secteur public présente la particularité de produire un service public encadré par un contexte réglementaire bien maîtrisé, dirigé par des orientations gouvernementales et répondant aux besoins de la population. Le contrôle de gestion apparaît être l'un des principaux apports du nouveau management public, son introduction vise le renforcement de la culture "évaluation interne et le pilotage de la performance" au sein du secteur public ainsi que l'amélioration de sa compétitivité<sup>1</sup>. D'un autre côté, la mise en place des innovations d'ordre managérial, organisationnel, technologique, ou d'autre touchant le service public dispensé, constitue un levier de changement et un déterminant de la performance des organisations. De ce fait, le contrôle de gestion et l'innovation peuvent être considérés comme deux piliers d'amélioration de la performance.

Notre étude s'intéresse à l'innovation service au niveau du secteur public et à la contribution du contrôle de gestion à la mise en place de tel type d'innovation. Elle est motivée par l'intérêt d'analyser le lien entre le renforcement du contrôle de gestion et l'innovation du service public.

---

<sup>1</sup> Amar A & BERTHIER L. (décembre 2007). « Le nouveau management public : avantages et limites ». Gestion et management Publics n. 5 : p.4-5.

Notre travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure la mise en place et la promotion du dispositif de contrôle de gestion permettra-t-elle d'introduire et de réussir la mise en place des innovations du service public ?** Notre étude servira d'une analyse des bases théoriques traitant le lien entre le contrôle de gestion et l'innovation du service public en accentuant notre recherche sur les différentes entités et établissements publics.

Une telle étude impose une analyse de la revue de littérature portant sur le contrôle de gestion dans le secteur public d'une part, et d'autre part celle portant sur l'innovation service tout en gardant le même contexte d'étude qu'est le secteur public. Pour répondre à notre problématique, nous présentons dans un premier lieu le cadre conceptuelle de notre étude et ceux tout en déterminant les définitions des deux concepts de base et leurs spécificités par rapport à l'objet d'étude qui est le secteur public. Nous traitons ensuite les spécificités de l'innovation dans le secteur public tout en présentant des exemples concrets de l'innovation service au niveau du secteur public marocain. Nous essayons par la suite d'analyser le lien entre le contrôle de gestion et l'innovation service, pour déterminer la contribution du contrôle de gestion à l'innovation du service public tout en considérant le contrôle de gestion comme vecteur et stimulant de l'innovation du service public.

## **1. Le contrôle de gestion dans le secteur public : approche conceptuelle**

### **1.1 Définitions et origine du contrôle de gestion**

Une analyse de la revue de littérature portant sur le contrôle de gestion dans le secteur public a révélé la particularité de sa mise en place en le considérant l'un des piliers de la modernisation de la gestion publique<sup>2</sup>. Son introduction consiste en un passage d'une logique basée sur les moyens à une logique basé sur les résultats. De ce fait, le contrôle de gestion vient renforcer la culture performance et évaluation interne au niveau des entités publiques et introduire l'approche managériale du secteur privé au secteur public (Osborne & Gaebler, 1993).

Le contrôle de gestion peut être jugé comme un moyen de définition et de maîtrise des processus internes. Anthony (1965) a défini le contrôle de gestion comme « *le processus par*

---

<sup>2</sup> MOUMENE J, BENHRIMIDA M. (2017). « La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. Numéro 3 : Décembre 2017. P : 23-40

*lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour la réalisation des objectifs de l'organisation. ».*

Simons, (1987) a donné une définition plus précise du contrôle de gestion en le considérant comme des « *procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés. »*

« Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »<sup>3</sup>.

## **1.2 Spécificités du contrôle de gestion dans le secteur public**

L'implémentation du contrôle de gestion au niveau du secteur public est une exigence d'ordre stratégique et réglementaire. Les entités publiques doivent renforcer leurs systèmes de gestion interne par le développement des outils de contrôle de gestion.

Contrairement aux entités relevant du secteur privé, les organisations publiques évoluent dans un cadre juridique et réglementaire strict qui définit les missions de chaque organisation, les ressources mises à sa disposition (dotations budgétaires) ainsi que la manière de répartir ces dernières (Paquin, 1994). Les entités publiques présentent un cadre spécifique et un contexte différent des entités privées où les outils et les enjeux du contrôle de gestion sont corrélés avec les objectifs stratégiques. Le secteur public présente la particularité de produire un service public de qualité, répondre aux besoins de la population et concrétiser les orientations gouvernementales et les directions des autorités et politiques publiques.

La nouvelle réforme de la gestion publique, initiée par la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, est axée sur l'adoption d'une logique orientée vers la performance. Cette logique permettra aux entités du secteur public de passer d'une entité administrative

---

<sup>3</sup> Circulaire inter- ministérielle français du 21 juin 2001 relative au contrôle de gestion.

opérationnelle fournissant un service public à une entité économique orientée vers l'efficacité et la performance et impliquée dans le développement économique du pays.

Les entités publiques sont censées s'impliquer dans la mise en œuvre et la concrétisation des réformes initiées par le gouvernement, consacrer le principe de l'intérêt général et veiller sur l'amélioration continue de la qualité du service public. De ce fait, elles seront appelées à moderniser leurs modes de gestion, renforcer les outils de contrôle et d'évaluation interne, innover, développer un système d'information performant et améliorer la qualité des services dispensés afin de mieux répondre aux exigences des citoyens et aux orientations dictées par les autorités publiques.

Le dispositif « contrôle de gestion » joue un rôle primordial dans la modernisation de la gestion publique. Il accompagne le changement des organisations soumises de manière accentuée à une préoccupation d'efficacité (Alcouffe, Simon, Boitier, Marie, Rivière, Anne, 2013). Le contrôle de gestion est jugé alors un pilier d'amélioration de la gestion publique.

L'introduction du contrôle de gestion au niveau de la sphère publique peut être jugée comme une innovation d'ordre managérial et organisationnel. Il contribue à : la réduction des coûts, l'amélioration de la performance financière, la production des indicateurs de suivi, la maîtrise de la planification budgétaire, l'allocation efficace et efficiente des ressources disponibles, l'amélioration de la qualité de la gestion interne via la mise en place des procédures de travail, le renforcement du système d'évaluation interne, la production des rapports de suivi et de pilotage d'activité, la mise en place d'un système qualité, le développement d'un système interactif, etc.

### **1.3 L'apport du NMP dans l'introduction du CG au secteur public**

Face au défi de modernisation de l'administration publique, le Maroc a engagé une série des réformes visant l'amélioration de la performance et de la compétitivité du secteur public. Le nouveau management public est apparu depuis les années 80 pour répondre aux exigences de performance et de qualité du service public. Bartoli, (1997) a défini le courant du nouveau management public comme un « ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Les outils de gestion proposés par ce courant sont inspirés de ceux utilisés par le secteur privé. Selon Drevetton (2008), les outils utilisés dans les deux contextes sont similaires mais leurs rôles se différencient, ils doivent permettre le contrôle de la régularité, puis progressivement, l'efficacité de l'action publique<sup>4</sup>. Il s'agit de renforcer la gestion des entités publiques par des outils de contrôle de gestion développés et adaptés à la nature de leurs activités. Ces outils favoriseront le pilotage de la performance à travers notamment la mise en place d'un système de gestion des risques, la tenue de la comptabilité générale, le calcul des coûts, le développement d'un système d'information, etc.

L'adoption du nouveau management public exige la rationalisation des dépenses publiques et la maîtrise des coûts (Boyne, 2003 ; Kirk Patrick et al., 2005, Diefenbach, 2009) tout en insistant sur l'amélioration continue de la qualité du service public.

Les organisations publiques se trouvent face à l'exigence de s'intégrer dans un environnement à multiples acteurs afin d'assurer une inclusion de l'action publique, de promouvoir la contractualisation interne et externe (Boyne, 2003) et renforcer leurs positions dans un contexte complémentaire mais compétitif (imbrication du public et privé dans de nombreux secteurs d'activité tels que la santé et l'éducation).

## **2. L'innovation dans le secteur public : un cadre particulier**

### **2.1 Généralités sur l'innovation**

Le concept d'innovation a été sujet de nombreuses définitions dans la littérature. D'après Cooper (1998), l'un des défis majeurs dans la recherche sur l'innovation réside dans la difficulté d'établir une définition commune. Parmi les définitions les plus connues, on trouve celle de Damanpour (1991), qui voit l'innovation comme « *un nouveau produit ou service, une nouvelle technologie de processus de production, une nouvelle structure ou système administratif, ou un nouveau plan ou programme concernant les membres de l'organisation.* » (Damanpour, 1991, P 556 ).

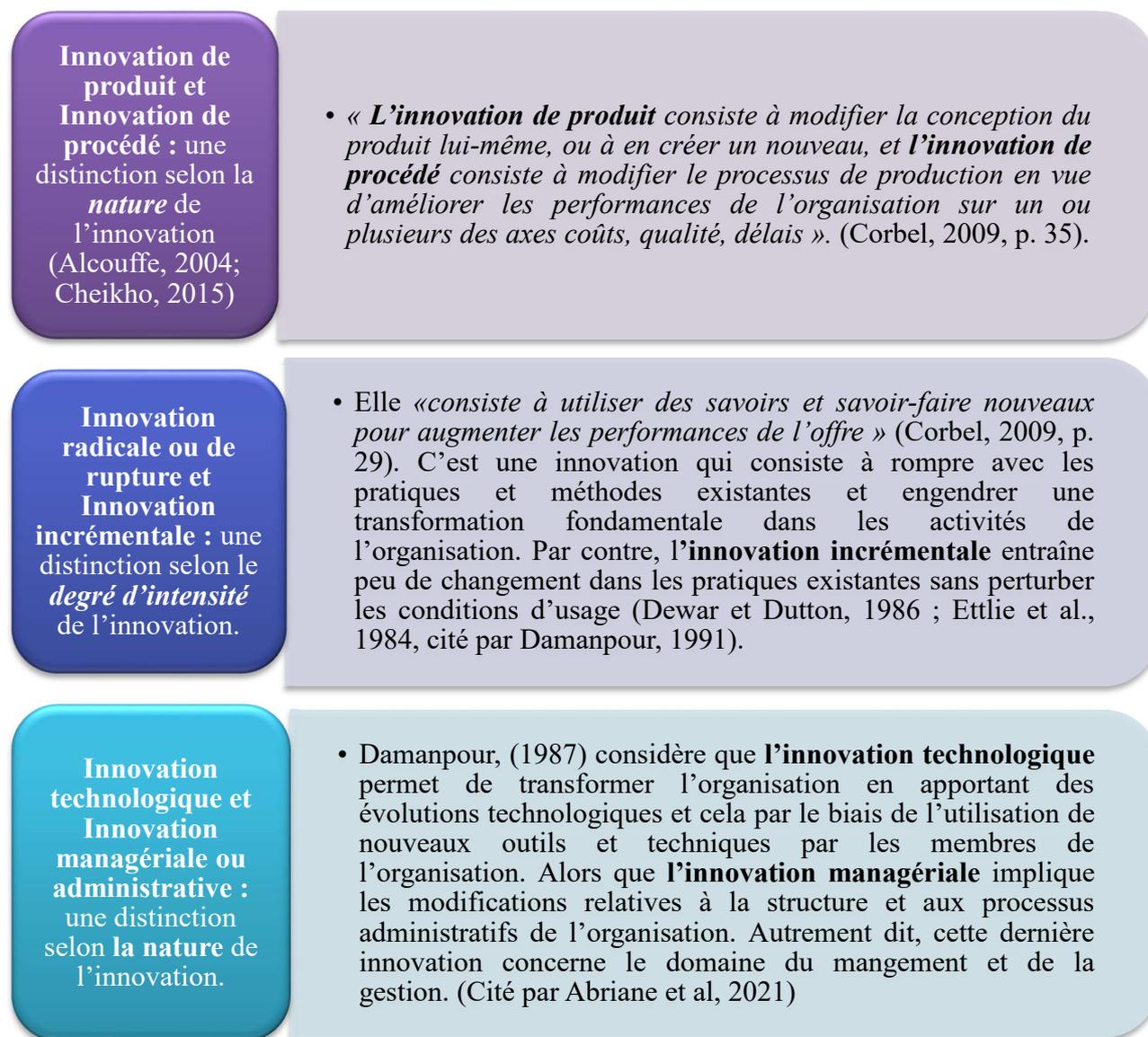
Nous remarquons que le concept d'innovation peut avoir plusieurs significations : un nouveau produit, service, technologie, processus, structure, système administratif, plan, programme ... c'est ce qui a poussé plusieurs auteurs à distinguer plusieurs types d'innovations. Abriane,

---

<sup>4</sup> Célia LEMAIR, 25 novembre 2013, Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. P 175

Ziky et Bahida (2021)<sup>5</sup> ont fait recours à une distinction traditionnelle de l'innovation (Damanpour, 1991) en faisant la comparaison ci-après :

**Figure N°1 : Types d'innovations**



Source : Conçu par nos propres soins

## 2.2 Typologie de l'innovation dans le secteur public

Même si la conception technologique de l'innovation prime dans la littérature, il existe bien d'autres compréhensions du terme. En fait, la connaissance sur l'innovation dans le secteur public s'est construite sur la base de la littérature du secteur privé, et peine à s'émanciper pour

<sup>5</sup> ABRIANE A. & AL. (2021) « Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 10» pp : 271- 301.

devenir un sujet autonome et particulier étudié dans le cadre de l'amélioration des services publics. C'est pour cela qu'il n'existe toujours pas, à notre connaissance, de définition claire et solide de l'innovation publique. L'innovation publique peut être donc considérée comme une amélioration continue des politiques et des services publics.

Dans cette optique, plusieurs typologies ont été proposées, nous pouvons citer celle de Windrum (2008):

- L'innovation de service : réalisée par l'introduction d'un nouveau produit/service ou l'amélioration de sa qualité (ex : nouvelle instrumentation dans un hôpital) ;
- L'innovation dans la prestation de services : nouvelles façons d'offrir les services (ex : digitalisation de certains services) ;
- L'innovation administrative ou organisationnelle opérée par des modifications de structures et de routines organisationnelles (ex : réorganisation administrative des processus) ;
- L'innovation conceptuelle fondée sur le développement de nouvelles conceptions du monde remettant en cause les hypothèses qui sous-tendent les produits, processus et formes d'organisation ;
- L'innovation politique passant par des modifications des intentions de pensée ou de comportement associées à un système de conviction politique ;
- L'innovation systémique passant par des moyens d'interaction nouveaux ou améliorés avec d'autres organisations ou bases de connaissances.

En fait, ces typologies sont plus ou moins utiles car les innovations publiques correspondent souvent à plusieurs types.

Nos recherches sur quelques compartiments de secteur public qui entre dans nos travaux d'étude doctorales, nous a permis de déceler un certain nombre d'innovations qu'on peut les qualifier, selon la typologie si-marqué d'innovations dans la prestation de service. Nous citons quelques exemples de ces innovations dans le tableau ci-après.

**Tableau N°1 : Exemples d'innovation du service public au Maroc**

### La digitalisation du secteur de santé au Maroc

- Le Le ministère de santé marocain a lancé une série de projets innovants visant l'amélioration de l'offre de soins et de la prise en charge des patients. ces projets portent principalement sur l'implantation du dossier médical partagé, la promotion de la télémédecine, la création du Data Center, la digitalisation du système logistique de distribution, l'automatisation de la chaîne pharmacie au sein des hôpitaux. Ces projets permettant aux hôpitaux publics d'améliorer les conditions de l'offre des soins, optimiser l'expérience du patient et perfectionner les conditions de sa prise en charge.

### La dématérialisation des procédures dans l'administration territorial

- Dans le cadre de la simplification des procédures et la facilité d'accès des citoyens au service public en plus de la maîtrise du temps de traitement des dossiers et opérations une série de processus de dématérialisation des procédures a été mise en place au sein de l'administration territorial. A savoir les systèmes (GID, GIR, INDIMAJ...) dédié à la gestion intégrée des dépenses, recettes des CT, et la gestion de la paie et dématérialisation des actes de gestion des RH. En plus d'autres plateformes de gestion qui entre dans le cadre de la digitalisation de la gestion des finances des collectivités territoriales.

Source : Conçu par nos propres soins

### 2.3 Les caractéristiques des services publics et leurs conséquences sur l'innovation :

Lorsqu'on mène des recherches sur l'innovation publique, les caractéristiques des services publics et leurs conséquences sur l'innovation ne doivent pas être ignorées.

D'après Djellal et Gallouj (2012), **L'immatérialité et l'interactivité** sont les deux caractéristiques techniques intrinsèques généralement attribuées aux services pour les différencier des biens. La première empêche la protection, facilite l'imitation et complique l'évaluation de l'impact économique de l'innovation. Tandis que la deuxième, qui signifie que l'utilisateur contribue, d'une façon ou d'une autre à la production des services, a des conséquences dans la nature, le mode d'organisation ou le régime d'appropriation de l'innovation

En plus de ces deux aspects, les services publics ont d'autres caractéristiques spécifiques qui induisent des conséquences sur l'innovation (Djellal, et al., 2012). A savoir :

- **Le caractère non marchand et monopolistique** : est souvent considéré comme une entrave à l'innovation et à la performance. Les organisations publiques, souvent qualifiées de bureaucratiques, et les fonctionnaires ne seraient pas incités à l'innovation puisqu'ils interviennent dans un environnement protégé et monopolistique.

- **Les droits de propriétés dégradés** : Contrairement au secteur privé, les droits de propriétés dans le secteur public ne sont ni exclusifs, ni transférables. C'est les citoyens qui sont

propriétaire des services publics dont ils confient la réalisation à l'administration. et c'est le marché politique qui assure le contrôle, et non pas les actionnaires. Ainsi, les problèmes inhérents aux relations d'agence sont encore plus vifs dans les services publics que dans les services marchands : les possibilités de contrôle (par les propriétaires ultimes que sont les citoyens) et les incitations à la performance et à l'innovation y seraient plus réduites.

- **Les principes de services publics** (égalité, équité, continuité) : les organisations publiques sont généralement considérées comme rigides ou faiblement flexibles. Dans la mesure où le gestionnaire public est tenu de respecter des procédures rigides pour garantir les principes d'égalités entre les citoyens, il dispose donc d'une plus faible liberté dans la substitution des ressources. Or, ces principes peuvent aussi avoir des effets positifs sur l'innovation. Puisqu'ils peuvent induire des formes d'innovations particulières valorisant les relations interindividuelles, d'empathie, de confiance, le souci de l'inclusion et de l'équité, les produits sociaux et civiques. La montée en puissance de l'innovation sociale au sein des services publics, ou avec leur participation, est donc une conséquence importante de cette dernière caractéristique.

### **3. La contribution du contrôle de gestion à l'innovation du service public**

#### **3.1 La relation contrôle de gestion et innovation**

L'analyse de la littérature traitant le sujet de la relation contrôle de gestion et innovation nous a permis de détecter l'existence de deux courants. Le premier qui considère que cette relation reste purement paradoxale et l'autre qui l'a traite comme étant une relation de complémentarité.

Le premier courant remet en cause le rôle de système de contrôle de gestion dans la réussite des organisations puisqu'il est incompatible avec l'environnement dans lequel les organisations évoluent et qui nécessite une forte capacité à innover, ce qui est contradictoire aux notions de rigueur et aversion aux risques associés au contrôle de gestion (Hope & Fraser, 1997 ; Damanpour, 1991).

De ce fait les organisations se trouvent face à des objectifs contradictoires à gérer lié à l'efficacité opérationnelle et la vision stratégique, tout en veillant à une gestion en temps présent à leur la satisfaction des clients actuels et ceux par la gestion du triptyque prix-temps-

distribution ; et sur le long terme à la satisfaction des futurs clients tout en se basant sur la créativité (Mothe & Brion, 2008).

Ainsi les chercheurs ont qualifié cette gestion d'objectifs contradictoires de gestion des « paradoxes » et ils déclarent alors que la conciliation du contrôle de gestion et innovation relèverait d'une logique paradoxale pour les organisations innovantes. Certains entre eux - (Chiapello-1998)-mettent l'accent sur cette contradiction que représentent ces deux logiques innovation/ contrôle de gestion et ceux sur la base de certains antagonismes : imagination/calcul ; sensibilité/rationalité ; créativité/prévisibilité et régularité ; liberté/contrôle ; etc ».

L'autre paradigme remet en cause cette vision paradoxale et exclusive de la relation innovation-contrôle de gestion. Les chercheurs dans ce courant stipulent que les modes décisionnels traditionnels s'avèrent insuffisants pour garantir simultanément performance de court terme et pérennité dans un environnement turbulent. Ils ont souligné alors la notion d'"ambidextrie" caractérisé par la poursuite simultanée d'objectifs d'exploration de nouvelles ressources et d'exploitation des compétences déjà existantes (Mahmoud-Jouini & al., 2007 ; McNamara & Baden-GFuller, 1999).

Le contrôle de gestion alors dans sa nouvelle vision doit être en mesure de répondre à ses missions traditionnelles en termes de rentabilité et d'efficience mais aussi à de nouveaux objectifs en termes d'innovation et de changements. « Dans la littérature, aucune règle claire n'est préconisée quant à l'utilisation d'outils de contrôle de gestion durant le processus d'innovation. Pour certains auteurs, le pilotage de ces processus avec des outils de contrôle de gestion est nécessaire alors que pour d'autres ils risquent d'entraver l'innovation...Il en ressort que le pilotage des processus d'innovation peut s'apparenter à un iceberg où les outils de contrôle de gestion en sont la partie émergée ». (Sophie Bollinger BETA, 2018)

Les études de ces chercheurs montrent que les entreprises qui regroupent simultanément la stratégie d'exploration (innovation) et d'exploitation (contrôle de gestion) déclarent des niveaux de performance élevés « les constantes peuvent contribuer au changement » Mignon (2009 ,p.76). Chose qui soutient finalement l'hypothèse de ce paradigme qui déclare que les deux logiques de contrôle de gestion et d'innovation ne sont pas paradoxaux mais au contraire complémentaires.

Le contrôle joue un rôle inévitable dans la résolution des problèmes d'innovation et de complexité des projets dans l'entreprise tout en continuant à faire avancer le travail et en s'assurant que les ressources sont utilisées correctement. De plus, cela aide à définir les problèmes potentiels et à s'adapter à l'environnement actuel (Simons, 2013). Compte tenu de tout ce qui est écrit ci-dessus, la façon dont la performance était mesurée nécessitait une nouvelle approche des systèmes de contrôle gestion pour soutenir les innovations (Turner & Keegan, 2000 ; Thiry, 2008).

Une utilisation interactive des méthodes de diagnostic a ouvert de nouvelles opportunités qui ont été décrites par Simons (2013) comme la transformation des types formels de contrôle tels que la planification, l'ordonnancement, la budgétisation, etc. à des systèmes d'exploitation interactifs. Cependant, ces méthodes ont été mises en œuvre et améliorées pour des organisations fonctionnelles structurée alors que peu d'attention a été accordée aux organisations exécutant leurs opérations dans des projets travaillant avec l'innovation.

Les systèmes de contrôle de gestion peuvent être utilisés pour suivre les performances des équipes travaillant avec innovation. Les adeptes de ce courant soutiennent l'idée qui stipule qu'un « système de contrôle de gestion interactif » peut aider à atténuer l'influence négative des strictes méthodes de contrôle qui sont typiques pour le diagnostic du système de contrôle de gestion. En conséquence, ils endurent la créativité dans les équipes de travail qui souffrent tant des actions de contrôle strictes. C'est pourquoi beaucoup des chercheurs ont commencé à analyser comment adapter le « contrôle de gestion » actuel pour qu'il fonctionne de manière interactive afin de chercher de nouvelles opportunités (Kimura et Mourdoukoutas, 2000 ; Armesh et al., 2010).

Dans notre article nous faisons partie des protagonistes du deuxième paradigme qui préconise la relation complémentaire du contrôle de gestion et l'innovation. La plupart des travaux de recherche effectuée dans ce courant ont été focalisés sur des organisations entrepreneuriales, nous tenons dans notre travaille à relever la spécificité de cette relation également que nous la considérons complémentaire dans le secteur public, vue la particularité du service rendu dans ces les organisations publiques et également la particularité du contrôle de gestion en leurs seins.

### 3.2 Le lien entre le contrôle de gestion et l'innovation dans le secteur public

L'innovation en service public est cruciale et est considéré l'une des priorités de développement du secteur social. Elle occupe une place stratégique dans la mesure où elle constitue un moyen de progresser en développant un avantage concurrentiel (Dumoulin et Simon, 2005).

Le secteur public se trouve face à l'importance de renouveler les outils et mécanismes de contrôle de gestion appliqués par ses entités afin de soutenir et renforcer les actions d'innovation entreprises. Le contrôle de gestion s'apparait être l'un des acteurs piliers des innovations dans la mesure où son implantation, le développement et l'adaptation de ses outils et méthodes dans chaque contexte et secteur constitue une base favorable et promotrice de la réussite des innovations de différentes natures.

Ce dispositif permet à l'administration publique de s'impliquer d'avantage dans la culture performance en mobilisant des outils de contrôle de sa performance interne (dont principalement : les tableaux de bords, les indicateurs financiers et non financiers, les rapports de performance, le calcul des couts, la contractualisation, etc.).

Ils peuvent s'agir des outils de contrôle formels et informels. Les outils formels sont structurés principalement par les procédures qui correspondent selon Guibert et Dupuy (1997) aux logiques de hiérarchisation fondées sur des découpages fonctionnels et opérationnels ainsi que des mécanismes de standardisation associés à ces découpages. Les outils de contrôle informels sont fondés sur la confiance, sur l'élément humain et sur les relations sociales entre les acteurs d'une entité<sup>6</sup>.

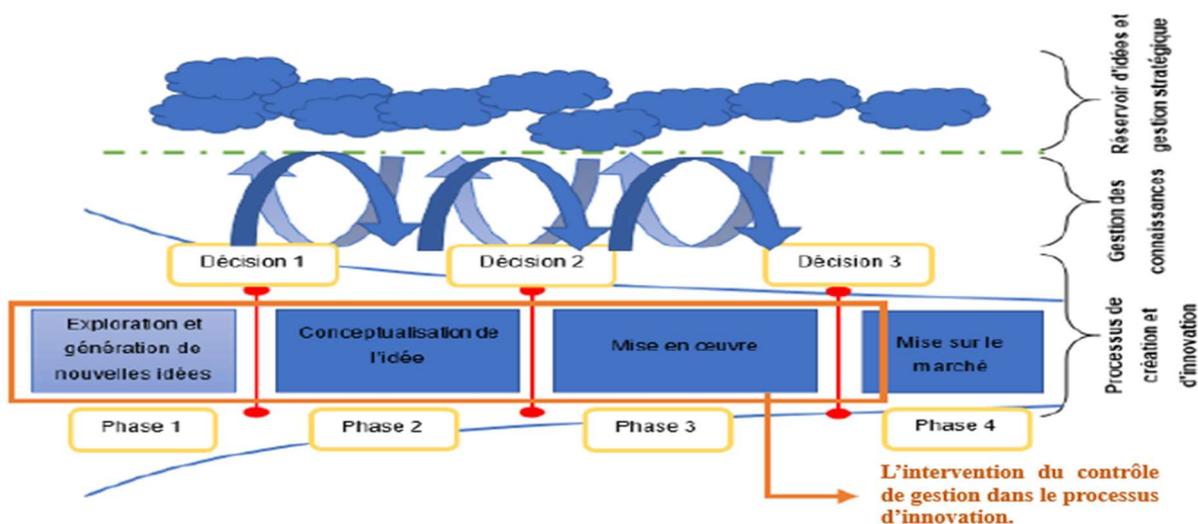
Dans le même sens, le contrôle de gestion du processus d'innovation a fait l'objet de plusieurs débats et travaux de recherches (Fried, 2017). Il doit répondre aux attentes de prise de décision, de pilotage, de communication, d'évaluation et de suivi des avancées réalisées par les projets d'innovation produit ou service, les outils et mécanismes du contrôle de gestion peuvent alors être considérés comme un pilier à l'innovation (Adler et Chen 2011 ;

---

<sup>6</sup> Sophie RAEDERSDORF. « La construction d'un outil de pilotage des processus d'innovation ». Laboratoire BETA UMR 7522. Université de Strasbourg. France.

Dangereux *et al.* 2017 ; Spekle *et al.* 2017)<sup>7</sup> et se différent selon le contexte, la nature d'activité, le type d'innovation, etc.

**Figure N° 2 : Processus de création et d'innovation**



Source : Cohendet et Simon (2015)

Le modèle proposé par Cohendet et Simon (2015)<sup>8</sup> (voir la figure n°2 ci-dessus) présente les étapes du processus d'innovation, allant de l'exploration ou la génération d'une nouvelle idée jusqu'à sa mise en œuvre sur le marché. Le contrôle de gestion intervient dans les différentes phases du processus par son rôle de moyen d'aide à décision et à l'évaluation des réalisations. Il favorise aux gestionnaires de se doter d'un panier d'indicateur reflétant l'état d'avancement des innovations, leurs adaptations avec le contexte, la performance réalisée et/prévue par entité de travail, et l'évaluation de l'efficacité du projet et son originalité.

L'intervention du contrôle de gestion dans cette chaîne de production et de mise en place des innovations constitue également un outil efficace de maîtrise des coûts et des charges, permettant à l'organisation de gérer ses ressources avec efficacité et efficience. La prise de décision sera donc basée sur des indicateurs fiables, ce qui permettra d'analyser les écarts, d'effectuer des rapprochements en temps réel et de prendre les mesures correctives afin de régler les déviations constatées. Le contrôle de gestion prend alors la forme d'un pilier de la mise en place des nouvelles idées dans un contexte déterminé.

<sup>7</sup> Sophie Bollinger, (2020). « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation ». ACCRA 2020/1 (N° 7), pages 63 à 83.

<sup>8</sup> Innover avec et par les communautés, Un nouveau défi pour les entreprises !, Karine Goglio-Primard, Patrick Cohendet, Bernard Cova, Laurent Simon, Dans Revue française de gestion 2020/2 (N° 287), pages 69 à 79.

L'intervention du contrôle de gestion dans l'innovation du service public peut être traitée de la même manière. Les entités du secteur public sont en mesure de renforcer leur dispositif de contrôle de gestion afin d'encourager les différents types d'innovations et de réussir les nouveaux projets innovants dictés par les autorités gouvernementales.

Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'est engagé dans la modernisation de la gestion publique. Par le biais de cette transformation, les organisations publiques ont développé des outils de contrôle et ont perfectionné leurs systèmes d'information interne.

Le contrôle de gestion joue le rôle de support à la réussite de l'implémentation des idées innovantes au sein du secteur public, tels que la digitalisation. Il facilite le suivi des indicateurs reflétant l'impact et la résistance des différentes entités publiques, l'analyse de la réaction des citoyens et de leurs satisfactions. Dans le même cadre, les outils de contrôle de gestion permettent d'évaluer d'une façon continue et en temps réel l'impact de cette innovation sur la performance de l'organisation et sur la qualité du service public dispensé.

### **3.3 Le contrôle de gestion comme vecteur d'innovation du service public**

Le contrôle de gestion et l'innovation peuvent être considérés comme des piliers de l'amélioration de la performance. Pour Lorino (2006), la "médiation instrumentale" assurée par le contrôle de gestion permet un "retour réflexif" des responsables sur les processus internes conduisant ainsi à l'innovation produit, ce qui permettra d'apporter la valeur attendue par les clients<sup>9</sup>.

Une analyse de plusieurs travaux de recherche portant sur le lien entre l'innovation et contrôle de gestion montre l'impact de ce dernier dans le processus d'innovation. La pertinence de son intervention dépend des outils de contrôle de gestion mobilisés et de la place qu'occupe le contrôle de gestion dans l'organisation.

Dans ce sens, Simons (1995) a proposé de différencier entre « le système de contrôle diagnostic », qui correspond à un système de contrôle formel dit classique et qui permet au manager de s'impliquer lorsqu'il y a des écarts inattendus. Et le « système de contrôle interactif », un système de contrôle formel qui lui permet de s'impliquer de manière régulière dans les décisions.

---

<sup>9</sup> Katia DANGEREUX. (2016) « contrôle de gestion et innovation produit : observation et interprétation des influences réciproques ».

En effet, El Guennouni & Ezzahiri (2021), ont constaté que « système de contrôle diagnostic » est inadapté au pilotage des processus d'innovation. Et que le « système de contrôle interactif » semble plus adéquat, même si Simons n'a donné que quelques éléments sur la manière dont les outils de contrôle de gestion sont utilisés dans les organisations. Il considère que le simple fait que la direction focalise son attention sur un outil permet de le rendre interactif.

Dans un même ordre d'idée, Nixon (1998) et Davila (2000) ont avancé que les systèmes de contrôle de gestion interactifs jouent un rôle informationnel destiné à gérer l'incertitude inhérente à l'innovation. Ils permettent alors d'apporter les améliorations et les ajustements nécessaires au cours de la conception de la nouvelle idée.

Aux niveaux des entités publiques comme au niveau les entités privés, le contrôle de gestion intervient dans la conception stratégique. A travers cette intervention, le contrôle de gestion peut contribuer à la génération d'une nouvelle vision stratégique, prenant en considération les objectifs de l'organisation, la nature du service dispensé, les ressources dont elle dispose, etc. Burgelman & Sayles (1986) soulignent que la concrétisation d'une nouvelle stratégie suit un processus structuré et maîtrisé, et sera mise en application et transformé en nouveau produit, service ou processus. Le contrôle de gestion encadre le processus d'innovation et permet d'optimiser les ressources nécessaires à l'aboutissement d'une innovation et l'évaluation de sa performance et de ses retombés sur l'efficacité de la gestion interne des entités publiques ainsi que sur la qualité du service public.

L'innovation est susceptible de procurer plusieurs avantages à l'organisation publique, à savoir : répondre aux nouveaux besoins des citoyens, améliorer la qualité et la fiabilité des services offerts, élargir la gamme des services offerts, réduire les coûts ...

La mise en place d'un système de contrôle de gestion est donc importante pour le management et la réussite de l'innovation, notamment en matière de suivi du processus d'innovation et de garantie de sa compatibilité avec les objectifs de l'organisation (Freije et Enkel, 2007 ; cité par Karmeni, 2015). Ainsi, le dispositif du contrôle de gestion est déterminant pour le développement de nouvelles idées et leur mise en pratique.

Pour qu'il puisse s'aligner avec le processus d'innovation et impacter la réussite de l'adoption ou la mise en place des innovations, le système de contrôle de gestion mis en place dans

l'organisation publique doit être un système interactif qui interagit avec l'environnement cadré par des textes législatifs et un service d'une particularité accrue.

L'interaction de ce système de contrôle de gestion avec l'environnement dont ces organisations publiques opèrent permet une meilleure visibilité des actions entreprises par l'organisation et un accompagnement du top management dans le processus de mise en place des innovations, d'une façon qui permet de s'aligner avec les besoins accrues des citoyens.

### Conclusion

La particularité du service rendu par le secteur public rend la mise en place de nouveaux systèmes de gestion, en l'occurrence le système du contrôle de gestion une tâche d'une difficulté accrue, qui doit être assurée d'une façon qui garantit une meilleure transposition de ce système connu dans le milieu privé.

La littérature accorde une grande importance à l'innovation au secteur privé. Pourtant, le secteur public est parfois aussi innovant, voire davantage que le privé (Raipa et Giedrayte, 2014 ; Townsend, 2013). Cependant, l'innovation est encore appelée à se généraliser dans le secteur public (OCDE, 2015). Toutefois, plusieurs obstacles contraignent le développement de la capacité d'innovation des organisations publiques.

De nombreuses études se sont concentrées sur les facteurs agissant comme des freins sur les processus d'innovation, qui peuvent les perturber et parfois même les faire avorter. On peut classer ces obstacles, selon Pupion (2018), en quatre dimensions : *environnementale, organisationnelle, individuelle, dimension liée aux caractéristiques ou attributs intrinsèques d'une innovation*

Le processus d'innovation est donc influencé par de nombreux facteurs environnementaux, par les caractéristiques de l'innovation elle-même, par celles de l'organisation publique et celles des individus qui la composent.

Notre travail de recherche s'est intéressé à explorer le lien entre innovation et contrôle de gestion. Nos recherches aboutissent à une distinction de deux paradigmes qui traite cette relation, un courant qui la considère paradoxale voire même contradictoire et un autre qui admet qu'il est purement complémentaire.

A cet effet, nous avons essayé de contribuer au courant de recherche qui tente de réhabiliter la légitimité des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations innovantes (Berland &

Persiaux, 2008 ; Dent, 1990 ; etc.) tout en se focalisant sur le secteur public, dont les recherches dans ce sens sont rares.

Du point de vue managérial, notre recherche permet d'offrir aux managers publics des orientations concernant le genre de relation à adopter entre un service public et le système de contrôle de gestion à instaurer pour pouvoir fournir in fine aux citoyens un service public innovant, tout en tenant compte des spécificités et de la particularité de ce genre de service.

A partir de tout ce qui précède, nous admettons que la relation « contrôle de gestion et innovation » doit être prise d'un angle de vue de complémentarité pour pouvoir bénéficier des bienfaits de cette relation exploration/exploitation. Pour se faire le système de contrôle de gestion doit être interactif avec l'environnement dont l'organisation exerce son activité que ça soit public ou privée.

Le contrôle de gestion contribue à une meilleure mise en place des innovations et facilite la prise de décision dans ce processus d'adoption d'innovation en termes de maîtrise des coûts et d'efficacité. Le système de contrôle de gestion constitue donc un vecteur qui garantit la performance du processus d'adoption et de mise en place des innovations.

On admet alors que dans le secteur public et en cours de ce mouvement du NPM, la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une entité publique peut être considéré comme une innovation qu'on peut la qualifié d'innovation managériale qui vise à donner un nouveau souffle à la gestion publique voir même une rupture avec l'ancienne vision de la gestion publique.

Il reste à souligner que la mise en place de cette relation de complémentarité exige la collaboration de tous les acteurs du secteur public pour pouvoir garantir la réussite de l'opération. Cependant, la complexité réside dans la diversité de ces acteurs et la variété de leurs intérêts, ce qui rend la tâche plus ardue.

## BIBLIOGRAPHIE

### ARTICLES

- Abriane A. & Al. (2021) « Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 10» pp : 271- 301.
- Amar A & BERTHIER L. (décembre 2007). « Le nouveau management public : avantages et limites ». Gestion et management Publics n. 5 : p.4-5.
- Bekkers V.&, Tummers L, (2018). « L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative ». I.I.S.A 2018/2. Vol.84, pp : 215-220.
- Bollinger S. (2020). « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation ». ACCRA 2020/1 (N° 7), pages 63 à 83.
- Boukamel O. & Emery Y. (2018). « les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques ». AIRMAP 2018/2 Volume 6 n°4, pp : 25-43.
- Dekri M. & Riad L. (2022) «Regards croisés sur la perception du contrôle de gestion dans la sphère publique», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 6 : Numéro 4 pp : 234 – 246.
- Desmarchelier B. & Djellal F. & Gallouj F. (2018). « L'innovation dans les services publics à la lumière des paradigmes de l'administration publique et des perspectives des Service » Innovation Studies. halshs-01934287
- Djellal F. & Gallouj F. (2012). « L'innovation dans les services publics ». Revue française d'économie, numéro 2 Vol.XXVII, pp : 97-142.
- El Guennouni G & Ezzahiri M. (2021) « La place des outils de contrôle de gestion dans les processus d'innovation : Approche théorique ». IJIMAS, Vol n4, pp : 1-21.
- Karine Goglio-Primard, Patrick Cohendet, Bernard Cova, Laurent Simon, Innover avec et par les communautés, Un nouveau défi pour les entreprises !, Dans Revue française de gestion 2020/2 (N° 287), pages 69 à 79.
- Loubet G. (2013) « L'innovation managériale ». Dunod. Pages 35 à 57.
- Loulid M. & Boumarete S. «Le contrôle de gestion et la performance des établissements publics : enjeux, perspectives et conciliation. Cas de la direction régionale des impôts de Marrakech ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. Numéro 12 : Spécial JIREF & CCA, pp : 465-490

- Moumene J, & Benhrimida M. (2017). « La mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les organisations publiques Marocaines ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. Numéro 3. P : 23-40
- Osborne, S. P. & Brown, L. (2013). « L'innovation dans les services publics : gouvernance plutôt que gestion des risques ». *Télescope*, 19(2),p : 87-96. Site :<https://doi.org/10.7202/1023842ar>
- Pupion P. (2018) « l'innovation dans le secteur public » AIRMAP Gestion et management public, 2 Volume 6 / n° 4. P : 6 à 8.
- RAEDERSDORF. S. « La construction d'un outil de pilotage des processus d'innovation ». Laboratoire BETA UMR 7522. Université de Strasbourg. France.P-7
- Touati N. & Denis J-L. (2013) « Analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public : bilan et perspectives de recherche prometteuses » L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC : AU-DELÀ DES DISCOURS –Télescope revue d'analyse comparée en administration publique, vol 19, n°2, pp : 1-21.
- Turki O. (2006). « Les pratiques du contrôle de gestion face au changement. » "COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)", Tunisie. pp.CD-Rom. fhalshs-00581076f

#### OUVRAGES:

- Armandy A. & Rival M. (2021). « Innovation publique et nouvelles formes de management public » la documentation française doc en poche, regard d'expert.
- Simons, R. (1987) *Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis*. Accounting, Organizations and Society.

#### THESES :

- DANGEREUX K. (2016) « contrôle de gestion et innovation produit : observation et interprétation des influences réciproques ».
- LAMBERT C. (1992) « la fonction contrôle de gestion, contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation »
- LEMAIRE C. (2013) « Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel »

- NAJIM I. (2019) « Management Public : Du contrôle des dépenses au contrôle de gestion : Processus d'implantation d'un système de contrôle de gestion applicable aux administrations publiques marocaines ».