

**« BUDGETISATION ORIENTEE VERS LA PERFORMANCE : ENTRE DYNAMISME
INNOVANT ET PERSPECTIVE D'APPROPRIATION »**

**“PERFORMANCE-ORIENTED BUDGETING: BETWEEN INNOVATIVE DYNAMISM AND
OWNERSHIP PERSPECTIVE”**

BOUAZZA MOHAMMED

Enseignant-Chercheur, Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des
Organisations « LURIGOR », Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université
Mohammed Premier, OUJDA

bouazza.md@gmail.com

JEBOURI Badr

Doctorant, Laboratoire Universitaire de Recherches en Instrumentation et Gestion des Organisations «
LURIGOR », Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université Mohammed Premier,
OUJDA

badr.jebouri@gmail.com

RESUME

La Finalité de la Loi Organique des Finances (LOF) est d'instaurer une culture managériale au sein des sphères publiques, visant ainsi à optimiser les choix financiers en parfaite harmonie avec les orientations politiques de l'État. Ce processus peut être considéré comme une innovation dont les facteurs clés doivent être mis en lumière, tandis que l'évaluation précise de son appropriation est cruciale. De plus, le budget revêt une importance cruciale en tant qu'outil de contrôle, nécessitant une approbation préalable par le pouvoir législatif, un suivi d'une reddition de comptes systématique de la part du gouvernement devant le Parlement. Ainsi, il est pertinent de répondre à la question centrale suivante : comment la Budgétisation Axée sur les Résultats, considérée comme une innovation, peut-elle être efficacement appropriée par les différents acteurs ? Cet article théorique fournit une vue d'ensemble des travaux de recherches liés à l'appropriation de cette approche en vue d'en proposer une esquisse de modèle d'analyse de mise en acte de cette innovation en gestion publique. En guise de conclusion, les résultats soulignent de manière éloquente que l'appropriation de cette innovation managériale dans la gestion publique par les parties prenantes est confrontée à plusieurs défis et enjeux.

Mots clés : LOF, Budgétisation Axée sur les Résultats, Innovation managériale, Outils de gestion, Appropriation.

ABSTRACT

The purpose of the Organic Law on Finances (LOF) is to establish a managerial culture within the public sector, aiming to optimize financial choices in perfect harmony with the State's political orientations. This process can be considered an innovation, where key factors must be highlighted, and the precise evaluation of its appropriation is crucial. Additionally, the budget plays a critical role as a control tool, requiring prior approval by the legislative body and systematic accountability from the government to Parliament. Therefore, it is relevant to address the central question: how can Results-Based Budgeting, considered as an innovation, be effectively appropriated by the various stakeholders? This theoretical article provides an overview of

research related to the appropriation of this approach, aiming to propose a preliminary model for analyzing the implementation of this public management innovation. In conclusion, the results eloquently highlight that the appropriation of this managerial innovation within the public sector by stakeholders faces several challenges and issues.

Key-words: LOF, results-based budgeting, managerial innovation, management tools, ownership.

1. Introduction

Dans le contexte des sciences de gestion, l'innovation managériale constitue un défi majeur, particulièrement en ce qui concerne l'appropriation des outils de gestion par les acteurs impliqués (Frimousse & Peretti, 2022). La budgétisation axée sur les résultats peut être perçue comme un système polyvalent, dans la mesure où les réformes provoquent des changements dans les fonctions du système financier (Sterck, 2007). Schick (1966) met en lumière trois fonctions budgétaires fondamentales : la gestion, la planification et le contrôle (Hertzog, 2006). Tout d'abord, la fonction de gestion consiste à allouer et à exploiter parfaitement les ressources en vue de réaliser les objectifs organisationnels. Ensuite, la fonction de planification implique l'établissement d'objectifs à long terme et la définition des stratégies pour les atteindre. Enfin, la fonction de contrôle consiste à surveiller et à évaluer la performance financière pour garantir que les ressources sont déployées conformément aux plans et aux objectifs établis. A titre d'illustration, le budget représente un outil crucial pour le parlement dans le cadre du contrôle de l'exécutif. Cependant, il reste à déterminer si des fonctions variées, des fois en concurrence, peuvent cohabiter de manière harmonieuse. En réalité, nombreuses réformes de modernisation aient été entreprises en la matière, mais elles se sont principalement focalisées sur la phase d'innovation et celle de l'adoption. Elles n'ont pas suffisamment exploré les aspects cruciaux de la mise en acte et de l'appropriation des outils de gestion dans ce domaine (Bourgault, 2006). Selon (Sterck, 2007) « *les initiatives de budgétisation axée sur les résultats que nous avons étudiées sont essentiellement axées sur la modification de la structure budgétaire, mais qu'elles ne parviennent pas vraiment à faire évoluer les fonctions budgétaires* ». En résumé, la problématique centrale de cet article réside dans l'exploration de la manière dont on peut promouvoir l'innovation et la mise en œuvre des outils de gestion en question, afin qu'ils soient pleinement appropriés par toutes les parties prenantes, permettant ainsi de réaliser de manière optimale les objectifs qui les sous-tendent. Pour aborder cette problématique, il semble opportun de répondre à ces questions, à savoir : Comment s'opère la modernisation du processus de budgétisation axée sur les résultats, perçue comme une forme d'innovation ? Comment les outils de gestion innovants dans ce domaine peuvent-ils être adoptés, mis en œuvre et parfaitement appropriés par les diverses parties prenantes ? Quels sont les éléments qui influencent le processus global ? Comment pouvons-nous concevoir un processus budgétaire qui assure à la fois la stabilité à long terme, l'adaptabilité aux changements, une gestion efficiente des ressources et un contrôle strict des dépenses, tout en engageant activement les parties prenantes ? Cet article propose une approche théorique visant à éclairer ce phénomène à travers le développement d'un modèle analytique novateur. En effet, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche de la BAR (Base de l'Argumentation et de la Réflexion) qui repose sur une synthèse rigoureuse de la littérature existante, pour établir une base d'argumentation solide, en identifiant les avancées et les lacunes des théories de l'innovation managériale, de la conduite du changement, et de l'appropriation. Le processus de développement de ce modèle théorique s'articule autour de plusieurs étapes essentielles. Tout d'abord, une revue de littérature exhaustive a été menée pour recenser les principales théories et concepts pertinents, ce qui a permis de dégager des lacunes et des opportunités au sein des études existantes. Ensuite, l'analyse conceptuelle nous a permis de clarifier les concepts clés, tels que l'appropriation et l'innovation organisationnelle, enrichissant ainsi notre réflexion critique. Sur cette base, nous avons construit un modèle

intégratif qui met en lumière les relations entre les variables critiques associées à l'appropriation des innovations managériales. Pour répondre à ces questions, nous avançons trois hypothèses, à savoir : L'efficacité de l'innovation est optimisée lorsque les diverses fonctions du système budgétaire sont en équilibre d'une manière appropriée, Les pressions en faveur de l'innovation représentent un moteur crucial des réformes, pouvant émerger à la fois de l'intérieur de l'organisation comme de l'environnement externe, la capacité d'innovation exerce une influence positive notable sur l'adoption et la mise en œuvre des réformes. Nous entamons notre étude par une analyse approfondie des théories du processus d'appropriation des outils de gestion. Ensuite, nous passons en revue les différentes théories qui ont examiné les courants de pensée associés à la gestion du changement, afin de mieux comprendre et gérer les réactions des utilisateurs face à l'intégration de l'innovation managériale dans ce contexte. Pour conclure, nous développons un modèle d'analyse préliminaire qui met en exergue les dynamiques d'innovation inhérentes à cette approche et identifie les facteurs clés de son appropriation, tout en abordant les moyens de surmonter les résistances au changement. En effet, cette approche théorique permet de proposer des implications tant théoriques que pratiques, offrant des insights précieux pour les gestionnaires et décideurs politiques confrontés à la nécessité de gérer efficacement le changement organisationnel.

2. Dynamique d'Appropriation des Outils de Gestion : Une Approche Harmonisée entre la Théorie de la Conception à l'Usage et celle de la Mise en Acte

2.1. Appréhension de l'appropriation des instruments de gestion : objet, problématique et perspectives sur le phénomène

Jean-Daniel Reynaud (1988) met en avant qu'une perspective appropriative comprend quatre variables inspirées de la théorie de la régulation conjointe (Richebé et al., 2020), ainsi que d'autres cadres sociologiques ou psychosociologiques, seront enrichis par les concepts suivants : les objets de gestion, les règles de gestion, les outils de gestion et les dispositifs de gestion (De Vaujany, 2006).

- Un objet de gestion peut être conçu comme tout symbole, technique ou savoir-faire local et fondamental conçu pour guider ou faciliter une action collective à petite échelle (Pesqueux, 2020).

- Une règle de gestion représente un énoncé ou une pratique interne à l'organisation qui vise à guider les membres de celle-ci de manière normative (De Vaujany, 2006).

- Un outil de gestion se compose d'une panoplie d'éléments de gestion organisés de façon méthodique et codifiée suivant une logique fonctionnelle (ou autre logique d'intervention), tout en respectant un ensemble de règles de gestion (Pesqueux, 2020.). Hatchuel et Weil (1996) démontrent que chaque outil de gestion résulte de l'interaction de trois éléments :

1. Un substrat technique, un élément fondamental qui permet à un outil de fonctionner représentant l'essence abstraite sur laquelle l'outil repose et qui en assure la mise en œuvre.
2. Une philosophie gestionnaire est une vision qui guide la stratégie et une modalité de rationalisation des actions. Elle a traduit l'esprit à la fois de la conception et des utilisations de l'outil, et peut ainsi faire référence à des règles de gestion.
3. Une représentation simplifiée du système de rôles inhérent à l'outil est cruciale pour saisir comment les différents intervenants interagissent avec celui-ci. Ce système de rôles englobe les concepteurs, les utilisateurs, les conseillers et les contrôleurs.

- Un Dispositif de gestion est un groupe d'éléments de conception organisationnelle guidé par une volonté stratégique. Il est développé et géré par le centre ou le noyau d'un collectif organisé. Son objectif est d'intégrer de manière cohérente les outils et les acteurs, tout en respectant certaines règles de gestion (Gilbert & Raulet-Croset, 2021).

Le processus d'appropriation peut être appréhendé selon trois perspectives interdépendantes : socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle (Lassalle et al., 2016). Tout d'abord, la perspective socio-politique se focalise sur les dynamiques de pouvoir, les jeux d'acteurs et les relations sociales au sein de l'organisation. Elle considère que l'appropriation des dispositifs de gestion est façonnée par des facteurs tels que les intérêts divergents des parties prenantes, les luttes pour le contrôle des ressources et les normes culturelles et sociales qui influencent les comportements individuels et collectifs. Ensuite, la perspective psycho-cognitive se concentre sur les processus mentaux et cognitifs des individus impliqués dans l'appropriation des dispositifs de gestion. Elle examine comment les perceptions, les croyances, les attitudes et les représentations mentales influencent la façon dont les acteurs appréhendent, interprètent et utilisent les outils de gestion dans leur pratique quotidienne. Enfin, la perspective rationnelle se focalise sur la logique économique et la prise de décision instrumentale dans le processus d'appropriation. Elle considère que les individus adoptent les dispositifs de gestion en fonction de leur utilité perçue, de leur rationalité économique et de leur habilité à réaliser les objectifs organisationnels. En ce sens, la théorie de "*régulation conjointe*", tel que mentionné par Reynaud (1988), qui combine la régulation de contrôle et la régulation autonome, paraît très intéressante (Richebé et al., 2020). Les régulations de contrôle se réfèrent à l'élaboration et à la mise en acte des dispositifs de gestion par les principales parties prenantes, ainsi qu'à la possibilité de réappropriation ultérieure. Les régulations autonomes décrivent la manière dont les individus au sein de l'entité réagissent aux mesures de la régulation de contrôle qui leur sont imposées. Aussi, les acteurs peuvent réintégrer dans leur pratique les outils, objets et dispositifs de gestion qui leur sont attribués. Ils peuvent ainsi ajuster les règles de gestion, contourner les outils régulés par le contrôle, éviter l'utilisation de certains instruments de gestion, voire créer de nouveaux dispositifs pour compenser les lacunes du système en place. En vue d'obtenir une compréhension complète du processus d'appropriation, nous réitérons que le chercheur et le praticien doivent utiliser simultanément les trois perspectives liées au processus d'appropriation. Cette "*compréhension conjointe*" requiert d'étudier comment les objets de gestion sont employés et invoqués à travers les trois perspectives mentionnées précédemment (Bréchet, 2008). Elle nécessite tout d'abord de d'appréhender l'appropriation comme un processus à améliorer, à ajuster, selon la perspective des concepteurs-formateurs. Elle implique aussi de prendre en compte la vision des utilisateurs, de considérer l'appropriation un parcours parfois contraignants pour les individus, qui doivent ajuster l'objet de gestion à leurs besoins d'utilisation. Elle requiert enfin d'aborder la vision des utilisateurs pour saisir dans quelle mesure les objets peuvent contrarier ou favoriser leurs intérêts, selon leurs actions concrètes.

2.2. Exploration du Processus d'Appropriation : de la Théorie de Conception à l'Usage à celle de la Mise en Œuvre

Afin de délimiter avec précision un corpus théorique du processus d'appropriation et des variables auxquels il s'applique, il paraît opportun de mettre en avant quatre axiomes fondamentaux en relation avec ladite approche (De Vaujany, 2006). L'axiome 1 stipule que toute forme d'appropriation est contingente et qu'elle implique l'intégration des quatre variables de la perspective appropriative. De surcroît, l'axiome 2 postule que chaque outil ou artefact de gestion, qu'il soit conçu à distance des acteurs ou dans une perspective de co-production, démontre une

flexibilité intrinsèque tant dans son utilisation que dans son interprétation, reflétant ainsi sa capacité à s'adapter aux divers contextes et besoins. L'axiome 3 met en lumière la complexité inhérente à l'appropriation, exigeant l'adoption de trois perspectives distinctes pour appréhender pleinement sa richesse (Gomez, 2016). Pour saisir la manière dont un ou plusieurs acteurs transforment un outil de gestion en un instrument adapté à leur usage, il est impératif d'embrasser les trois regards suivants :

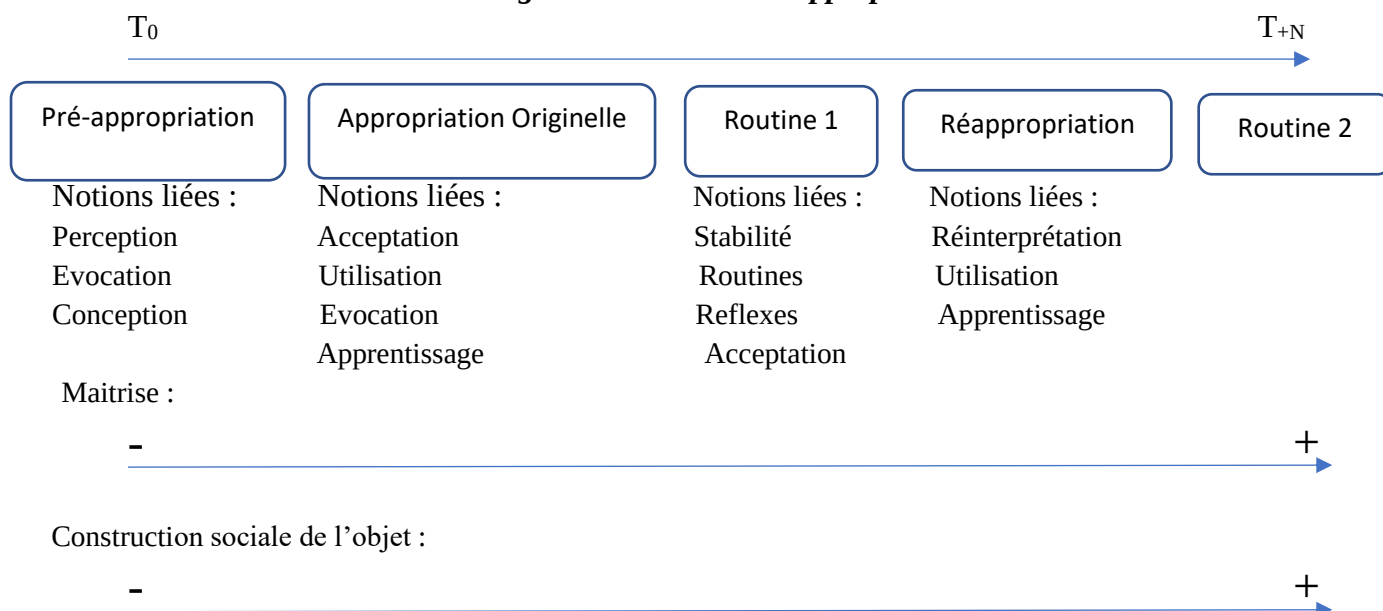
- Des concepteurs ou co-concepteurs de l'outil, celui des formateurs et propagateurs de l'outil, et enfin celui des utilisateurs eux-mêmes. Les parties prenantes incluent souvent l'outil dans une perspective de régulation et de contrôle, mettant l'accent principalement sur la performance, caractérisant ainsi une perspective souvent qualifiée de "rationnelle" (Bardet-Mitrano, 2021) ;
- Des utilisateurs finaux et les mécanismes complexes d'apprentissage et représentation de l'outil par lesquels s'engagent dans une dynamique où ils inscrivent leur exploitation de l'outil dans l'angle de vue de la régulation autonome, une perspective profondément ancrée dans les processus psychocognitifs.
- Des utilisateurs finaux et des aspects sociologiques qui sous-tendent l'appropriation. En effet, ils s'engagent dans des dynamiques où ils façonnent une régulation autonome, une perspective souvent qualifiée de "socio-politique".

Assurément, la compréhension d'une dynamique d'appropriation nécessite une approche holistique, ce que nous avons précédemment évoqué comme une "*compréhension conjointe*". Cette approche exige d'embrasser simultanément deux perspectives complémentaires : celle de la régulation de contrôle, qui cherche à normaliser l'outil et ses utilisations, et celle de la régulation autonome, qui tend à contourner ou réadapter l'outil pour répondre à des besoins locaux spécifiques (Quemener & Fimbel, 2015). L'axiome 4 met en lumière le caractère prolongé du processus d'appropriation, qui s'amorce bien avant l'utilisation effective de l'objet et perdure bien au-delà de l'établissement des premières habitudes d'utilisation. En effet, l'axiome 4 souligne que l'appropriation débute par une étape initiale qualifiée par la "*pré-appropriation*" (Kengue Mayamou, 2020). Effectivement, lors des premières discussions ou de sa co-conception éventuelle, l'outil de gestion est sujet à une première interprétation de la part des individus impliqués. Cela marque le début du processus d'appropriation, où les perceptions initiales de l'outil commencent à se former. En effet, dès la phase de conception du projet ou au cours de formations et de communications portant sur l'outil, il est possible d'identifier certaines composantes de structuration de l'organisation. Dans les cas où l'outil est peu accepté, la deuxième étape, nommée l'étape d'« *Appropriation originelle* », peut alors débuter (De Vaujany, 2006). Effectivement, pendant cette phase, de multiples processus socio-politiques et psycho-cognitifs sont mis en acte à l'enceinte de l'entité. Cette activation peut parfois entraîner des tensions, résultant des différents points de vue, des intérêts divergents et des ajustements nécessaires entre les membres de l'organisation (Bréchet, 2008b). Cette troisième étape prendra fin lorsque certaines routines d'utilisation seront établies. Par la suite, l'outil de gestion pourra être sujet à de multiples "*ré-appropriations*" (Grimand, 2007). Ciborra (2000) réitère que, les "*bricolages*" et les "*improvisations*" des parties prenantes vont engendrer une évolution continue et imprévisible de l'instrument, en réaction à l'émergence d'outils concurrents, à l'introduction de

nouveaux acteurs ou aux changements dans son environnement (Grimand, 2012). Ainsi, le cycle d'appropriation ne se conclut pas avec l'établissement de routines "*définitives*" (De Vaujany, 2006). L'axiomatique que nous avons élaborée mène à percevoir l'appropriation des objets, outils, dispositifs et règles de gestion comme un processus contingent, ouvert, complexe et continu. En conclusion, nous soutenons que deux grandes approches de l'appropriation permettent de mettre en avant le processus d'appropriation des éléments auquel il se base, tout en prenant en considération l'axiomatique et les perspectives déjà abordées: la théorie de la "*conception à l'usage*" et la théorie de la "*mise en acte*" des outils de gestion (Canet, 2013). En utilisant la lentille de la "*conception à l'usage*", nous percevons que l'innovation d'un outil est étroitement entrelacée avec son utilisation. Au cours des processus d'apprentissage, des tensions émergentes liées à sa maîtrise, et de la dialectique complexe entre autonomie et contrôle, ce dernier se concrétise progressivement. À un niveau plus global, le cycle d'appropriation pousse le groupe à réfléchir à sa propre évolution et aux directions qu'il pourrait prendre. Il est constaté que ce dernier est limité par la matérialité inhérente à l'outil et à son substrat technique. L'appropriation progresse effectivement dans un intervalle d'opportunités défini par ces facteurs (De Vaujany, 2006).

Dans le deuxième cadre théorique, le point est mis sur une interaction profonde entre les acteurs et les outils. Ainsi, Hatchuel (1996) définit l'appropriation comme un processus interactif vaste et complexe, caractérisé par des prescriptions réciproques (Foucher & Rhnima, 2019). Effectivement, c'est précisément dans cette lacune inhérente aux outils de gestion que les parties prenantes vont entreprendre des apprentissages. Après un processus initial d'élaboration, l'outil est manipulé par un ou plusieurs intervenants qui le modifient et l'adaptent selon leurs besoins. Par la suite, un autre groupe d'acteurs, voire les mêmes, réinvestissent l'outil reconstruit, s'impliquant ainsi dans une série de relations prescripteurs-opérateurs, dont la nature et l'intensité varient, de façon séquentielle. En conséquence, les exploitants de l'étape ancienne jouent un rôle essentiel en devenant les architectes de l'outil pour les exploitants suivants. Exactement, ils ont élaboré une nouvelle conception et un nouveau champ d'interaction qui impliquent les utilisateurs suivants. Ce processus de prescriptions réciproques permet ainsi la concrétisation de l'artefact et, en fin de compte, favorise son appropriation. : "*Les savoirs, en partie théoriques, détenus par les prescripteurs à l'origine du processus, ne s'éprouvent qu'au contact des destinataires de l'expertise ; c'est au cours de ces échanges réciproques qu'ils se contextualisent et prennent un sens concret pour les opérationnels*" (Aggeri et Hatchuel, 1997, p 244). Assurément, malgré les nuances distinguant ces deux théories quant à la relation entre l'élaboration et la mise en acte des outils de gestion, elles s'alignent toutes deux sur les quatre axiomes. Dans les deux cas, l'acte d'appropriation est appréhendé comme un processus contingent, continu, complexe, nécessitant une flexibilité interprétative des propriétés de l'outil ou des structures instances. En guise de résumé, la figure suivante illustre le processus intégral de l'appropriation des outils de gestion, qui s'étend de la phase initiale de réappropriation jusqu'à la réappropriation finale. Ce processus complexe est jalonné par plusieurs étapes distinctes, chacune accompagnée de notions spécifiques qui éclairent les dynamiques en jeu à chaque phase.

Figure 1 : Processus d'appropriation



Source : (de Vaujany, 2005)

3. Voie du Changement au sein des organisations et transition vers la Transformation

Le concept de "changement" implique l'encadrement d'un projet spécifique avec des objectifs et un calendrier défini. En revanche, la "transformation" assure la gestion cohérente et intégrée d'un ensemble de projets en utilisant diverses méthodes. La transition entre ces deux concepts s'est opérée lors de la révolution numérique à compter de 2012, caractérisée par une forte hausse des initiatives de changement. Dans cette optique, on peut évoquer certaines approches pour aborder le sujet du changement, à savoir :

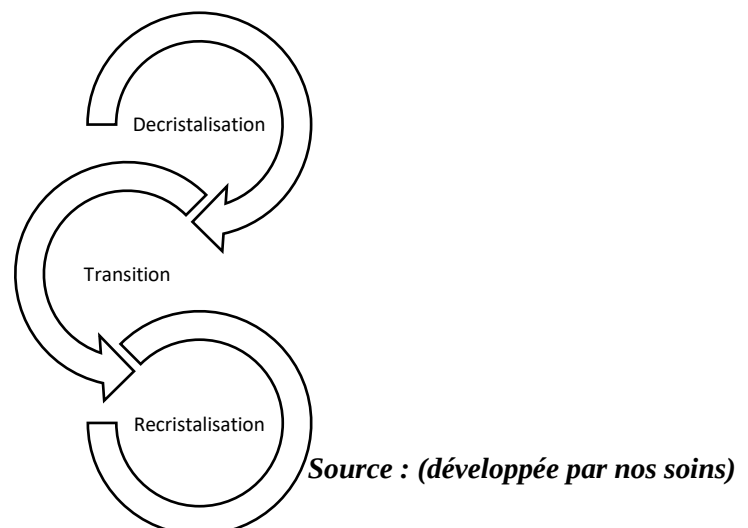
3.1. Approche sociologique de Lewin

Lewin (1951) souligne l'importance de comprendre la dynamique du changement en se concentrant sur l'individu au sein de groupes sociaux. Selon lui, L'individu développe une résistance au changement en raison de l'interruption avec ses habitudes, L'individu développe une résistance au changement en raison de la rupture avec ses habitudes, de l'inquiétude face à l'inconnu et le déploiement de l'énergie requise pour apprendre de nouvelles choses. Ses recherches mettent en évidence que cette résistance peut être surmontée en préparant les membres des groupes concernés à travers un dialogue sur la mise en acte du changement, connu sous le nom d'expérience des Focus Groupes de Lewin. Les groupes ont leurs propres codes sociaux qui influent sur l'implication de leurs membres. Pour maintenir leur intégration, les individus sont disposés à ajuster leurs comportements (Autissier et al., 2019a). Cette approche du changement a été adoptée par les auteurs du développement organisationnel (OD) (Bower, 1973 ; Bowers, Franklin et Pecorella, 1975 ; Franklin, 1976) (Ben Abdallah & Ben Ammar-Mamlouk, 2007). Selon ce courant, une organisation est un

système qui tend vers un équilibre quasi-stationnaire. Le changement est vu comme un incident singulier qui perturbe cet équilibre pour amener l'organisation vers un nouvel état d'équilibre quasi-stationnaire, selon le principe du champ de forces opposées conçu par Lewin en 1947 (Foucher et al., 2023). Selon les propos de Lewin (1951), le processus de changement se déroule en trois étapes préfixées : « *la prise de conscience (ou dégel), la mise en mouvement de l'organisation (ou mouvement), et enfin la stabilisation de la nouvelle organisation (ou regel)* » (Autissier et al., 2019). En interprétant ses recherches, notamment dans le cadre du développement organisationnel (OD), plusieurs mécanismes clés du changement peuvent être identifiés (Ben Abdallah & Ben Ammar-Mamlouk, 2007):

- Définir clairement l'objectif du changement, impliquant toutes les parties prenantes ainsi que ceux chargés de concrétiser le changement ;
- Edifier un plaidoyer du changement en mettant l'accent sur le "quoi" et le "comment" plutôt que sur le "pourquoi" ;
- Utiliser les meilleurs canaux de communication, en privilégiant ceux interactifs ayant pour finalité de changer de comportement ;
- Disposer de représentants crédibles et engageants qui atteignent le public visé en vue de diffuser quotidiennement les messages du changement ;
- Encourager des périodes d'expérimentation du changement à travers des mises en scène.
- Mettre en acte des focus groupes pour permettre un dialogue ouvert et constructif ;
- Consacrer du temps à l'appropriation du changement pour favoriser l'engagement des acteurs et fixer les intérêts du changement future.

Figure 2 : Modèle de gestion du changement Lewins



La motivation manifestée à travers l'adoption de cette méthode du changement repose sur le principe de l'état désiré est la force motrice du changement, et où les individus de l'entité sont considérés comme les agents du changement (Deneckere & Kornysheva, 2011). Les spécialistes du changement, souvent des sociologues, fournissent des méthodes qui aident à construire une compréhension partagée de la situation par les parties prenantes et peuvent agir en tant que facilitateurs (par exemple, en animant des focus

groupes). Le modèle de changement de Lewin en gestion du changement a pour objectif de persuader les individus de la cible du changement en vue de surmonter les résistances. À aucun moment, les personnes impliquées dans le changement ne sont contraintes ; au contraire, Le changement est compris, vécu et partagé avec leur participation active, avec l'assistance des agents du changement (Paturel, 2017).

3.2. Approche collaborative et internalisée

En adoptant cette approche, deux principales stratégies ont émergé en vue de conduire le changement. La première a été l'internalisation de la conduite du changement, amorcée dès 2005 dans le but de capitaliser sur les compétences en matière de changement et de réduire les coûts de consultation (Autissier et al., 2018). Elle consiste à créer des entités internes spécifiques, adoptant deux principales approches : le consulting interne et le modèle des relais (Autissier & Metais-Wiersch, 2018). Le modèle du consulting interne implique la création d'entités dotées de consultants internes intervenant sur les projets, similaires aux consultants externes. Le modèle des relais implique une équipe restreinte soutenue par des relais dans les métiers. La deuxième stratégie consiste à adopter une démarche collaborative et participative en vue d'accompagner le changement. Il s'agit d'impliquer activement les personnes concernées, de créer le changement avec elles plutôt que pour elles. Le modèle où un expert recueille des informations auprès des parties prenantes pour ensuite produire seul un livrable semble dépassé. En revanche, les rapports sont coproduits collectivement lors d'ateliers qui impliquent les acteurs et leur permettent de contribuer à l'élaboration du diagnostic et des plans d'accompagnement du changement. Cette approche collaborative s'appuie sur des dispositifs comme des ateliers de co-construction animés par des experts internes, une analyse des ancrages du changement en relation avec la stratégie de l'organisation, et le partage des expériences de changement vécues collectivement par les acteurs. Le changement agile s'inscrit dans cette logique, en permettant de réaliser les défis d'une structure en mouvement continu, grâce à des dispositifs collaboratifs. Ensuite, des animateurs conduisent des séries d'ateliers participatifs avec les parties prenantes pour expérimenter le changement dans leur environnement de travail (Autissier et al., 2019b). Ce modèle remplace le triptyque "*communication, formation, accompagnement*" par des cycles d'ateliers d'environ trois mois, appelés "*sprints*", durant lesquels des ateliers de catharsis, de brainstorming, d'exploration et de décision sont organisés (Autissier & Metais-Wiersch, 2018). Tous les six mois, des enquêtes sont menées pour évaluer les niveaux d'information, d'appréhension, d'inclusion et d'implication des acteurs, en vue de décider de la nécessité de nouvelles séries d'ateliers. Ces derniers sont souvent pilotés par des spécialistes internes. Cette approche procure à la structure l'habilité de réaliser le défi d'une structure en mouvement permanent en se basant sur des approches collaboratives pour faire que les acteurs vivent des expériences de changement. C'est en accumulant ces exercices successifs que les parties prenantes pourraient adopter le changement, mais aussi de construire de nouvelles connaissances sur la gestion du changement au jour le jour, autrement dit, de développer une véritable aptitude à changer (Autissier et al., 2019).

3.3. Transition vers la transformation : Une Approche Holistique pour une vision Élargie

Depuis environ cinquante ans, le changement a été traité comme un événement extraordinaire dans la vie des organisations, nécessitant un retour à une situation de stabilité. Cependant, la transformation numérique a entraîné un fléau des changements continus, rendant ces derniers perpétuels, multiples, agressifs et rapides. Ainsi, l'état de stabilité devient l'exception plutôt que la norme. Selon les théoriciens de la complexité, face à cette complexité croissante, il est nécessaire de développer une dynamique permettant de dialoguer avec celle-ci, plutôt que de chercher à la simplifier (Abdelmalek, 2004). La gestion du changement,

traditionnellement centrée sur l'accompagnement des changements au niveau micro, est renforcée par la conduite de la transformation à l'échelle macro, ayant trois objectifs principaux :

- Favoriser l'innovation et les nouveaux modèles économiques, tout en accélérant les transformations pour répondre aux exigences du marché, dans des délais de plus en plus rétrécis ;
- Conduire les transformations en relation avec la stratégie de l'organisation ;
- Evaluer et améliorer le pouvoir de changement organisationnel.

La conduite du changement a pour objectif de réagir sur des projets spécifiques et former les gestionnaires à acquérir les compétences nécessaires en la matière, tout en mettant en place des méthodologies d'accompagnement. En revanche, la gestion de la transformation implique la création d'une direction ou d'une fonction dédiée, chargée de ces trois objectifs (Autissier et al., 2018b). Cette organisation peut également s'occuper de la gestion du changement et les actions d'accompagnement. Le but est de relier ces derniers aux attentes stratégiques en trouvant des réponses aux questions telles que :

- Les projets contribuent-ils à l'atteinte de la stratégie de l'entreprise ?
- Les enjeux stratégiques sont-ils pris en charge par les actions de changement ?
- Par quel modèle peut-on favoriser l'innovation à toutes les échelles de l'entité ?
- Par quelles méthodes peut-on transformer les innovations en nouveaux modèles économiques, notamment grâce au digital ?
- Comment mettre en place les conditions favorables et les mesures pour encourager l'innovation ?
- Comment adapter les innovations pour en faire des enjeux commerciaux ?
- Comment accélérer le processus d'innovation et de déploiement ?
- Comment développer la dynamique de changement des employés et de l'entité en général ?
- Comment intégrer la prospective dans les métiers ?

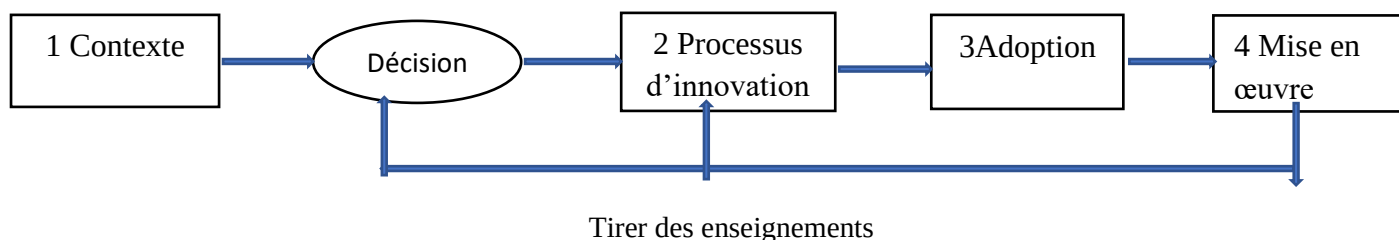
En guise de conclusion, toutes ces questions forment la première phase d'un plan stratégique pour guider la transformation.

4. Vers l'Adoption et la Mise en Œuvre de l'Innovation du Budget-Programme

4.1. Budgétisation axée sur les résultats : une approche novatrice de gestion

La littérature consacrée à cette approche la perçoit comme une innovation de cet outil de gestion, susceptible d'être optée par l'ensemble des acteurs (Sterck, 2007). Traditionnellement, l'innovation a été vue comme un processus linéaire, c'est-à-dire qu'elle progresse de manière ordonnée, sans rétrogradation significative, d'une étape à une autre (Forest, 2014). Cependant, certains auteurs, comme Wilson en 1966, avancent que l'innovation peut également être vue comme un processus cyclique, où différentes phases se répètent ou se chevauchent, avec des moments clés où des réactions ou des ajustements importants se produisent.

Figure 3: Cycle d'innovation



Source : (Sterck, 2007)

En effet, cette approche est perçue comme un système multifonctionnel dans la mesure où les régulations engendrent une transformation des attributions du système financier. Dans ses travaux, Wildavsky articule les fonctions budgétaires, souvent changeantes voire conflictuelles, de la manière suivante : "*L'établissement du budget est censé contribuer à la continuité (dans le cadre de la planification), au changement (dans le cadre de l'évaluation des politiques), à la flexibilité (dans le cadre de l'économie), et assurer une certaine rigidité (en limitant les dépenses)*" (Dedieu, 2021). En contrepartie, Schick (1966) met en évidence trois responsabilités budgétaires primordiales, à savoir la gestion, la planification et le contrôle (Shingiro, 2010). Toutefois, la question fondamentale est de savoir si des fonctions hétérogènes, parfois concurrentes, peuvent cohabiter de manière concordante. Dans le même sens, le budget peut être perçu comme un outil crucial pour le pouvoir législatif, en vue d'exercer un contrôle sur le pouvoir exécutif. En conséquence, l'interrogation primordiale réside dans la mesure où la fonction du contrôle est alignée avec les autres finalités visées par le système budgétaire (Berland, 2011). En matière d'innovation du processus budgétaire en finances publiques, la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers s'avère pertinente dans la mesure où elle peut être utilisée pour comprendre comment l'idée de la budgétisation axée sur les résultats se propage parmi les différents acteurs du secteur public. En effet, elle aide à identifier les premiers adoptants qui peuvent servir de modèles, ainsi que les stratégies pour atteindre la majorité précoce et tardive. Le cycle d'innovation peut varier selon les perspectives et les modèles, mais généralement, il comprend les phases suivantes (Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016) :

- **Identification des besoins ou des opportunités** : Cette phase implique la reconnaissance d'un problème à résoudre ou d'une opportunité à saisir.

- **Recherche et développement** : Une fois que le besoin ou l'opportunité est identifié, des recherches sont menées pour développer des idées et des solutions potentielles.

- **Conception** : Dans cette phase, les idées sont transformées en concepts concrets, et des plans sont élaborés pour la mise en acte.

- **Mise en œuvre** : Les concepts conçus sont réalisés dans des produits, services ou processus concrets.

- **Évaluation et test** : Une fois que l'innovation est mise en œuvre, elle est évaluée pour déterminer son efficacité, ses avantages et ses inconvénients.

- **Diffusion et adoption** : Si l'innovation est jugée réussie, elle est ensuite diffusée et adoptée par le marché ou la communauté concernée.

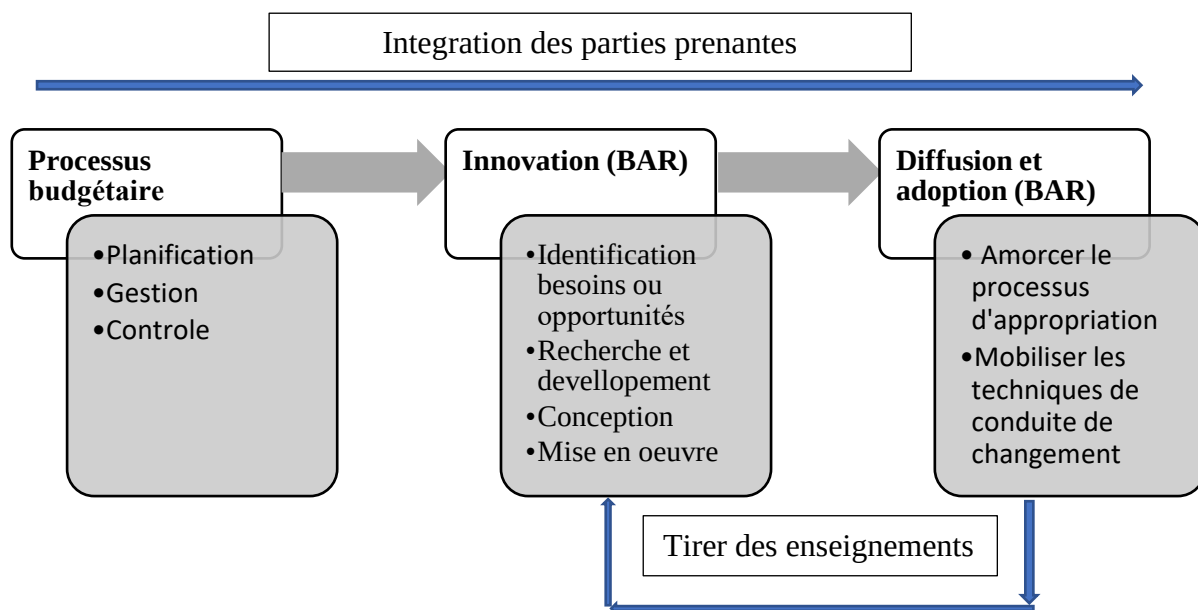
- **Amélioration continue** : Enfin, l'innovation est soumise à un processus d'amélioration continue, où des ajustements sont apportés en réponse aux retours d'expérience et à l'évolution des besoins ou des conditions. Tout d'abord, il est essentiel d'examiner le contexte dans lequel l'innovation émerge. Cela implique d'explorer les raisons profondes qui incitent les gouvernements à moderniser le système budgétaire. À cet égard, Lüder (1994) a mis en lumière un modèle de substitution dans le but d'apporter un éclairage sur la transition de la comptabilité gouvernementale traditionnelle, caractérisée par le souci majeur de conformité réglementaire, vers une comptabilité informative visant à fournir des informations plus complètes, avec des analyses approfondies sur la performance financière, l'efficacité des programmes et la gestion des risques (Heyame & Said, 2023). Elle peut inclure des rapports financiers et des indicateurs de performance plus détaillés. En second lieu, il est pertinent d'examiner le processus d'innovation lui-même dans la quête de mettre en avant un environnement propice à son émergence. En effet, la modernisation du système budgétaire peut être assimilée, dans le cadre de la science de la gestion, à un processus de conduite du changement visant à s'approprier les outils de gestion innovants dans ce domaine. De ce fait, il est envisageable d'analyser le degré

de propagation de l'innovation, ainsi que le niveau d'adoption des nouveaux instruments par les organisations. Néanmoins, il est important de noter que l'implémentation de l'innovation ne conduit pas systématiquement à une application certaine de ces outils (Pillon, 2015). Le changement de la présentation des documents liée au processus budgétaire peut entraîner des répercussions majeures sur le débat des parties prenantes (Sterck, 2007c). Dans les écrits académiques, néanmoins, il ne figure pas de convergence de vue sur ce point. Certains chercheurs avancent que la présentation budgétaire exerce un impact significatif sur le processus décisionnel, tandis que d'autres prétendent que ce dernier n'a pas d'influence sur les décisions prises. En dernier lieu, Van Dooren (2005) indique qu'il est possible d'évaluer si l'innovation est effectivement mise en acte et d'analyser son impact sur les fonctions budgétaires (Ben Hamadi et al., 2014). Dans cette optique, la dichotomie entre "*adoption*" et "*mise en œuvre*" apparaît particulièrement opportune.

4.2. Appropriation de la budgétisation orientée vers la performance

L'objectif est de mesurer la diffusion et l'adoption de l'innovation au sein des entités représentant la sphère de l'exécutif (Errami & Guehair, 2018). Dans un premier temps, l'évaluation vise à apprécier l'adoption des initiatives de budgétisation orientée vers les résultats, en mettant le point sur les évolutions intervenues dans la structure et les procédures budgétaires. En effet, l'objectif est d'examiner les adaptations au niveau des autorisations découlant de la réforme axée sur la budgétisation (Dominici, 2021). De même, la préoccupation majeure réside dans l'octroi des crédits budgétaires par le pouvoir législatif, en se fondant sur une vision globale et générale, sans pour autant spécifier de manière détaillée chaque élément individuel du budget pouvant intégrer, à titre d'exemple, les objectifs et les indicateurs de performance exprimés d'une façon SMART. Également, il convient de souligner que la transparence budgétaire reste un principe fondamental, permettant d'assurer que toutes les informations pertinentes sont accessibles aux parties prenantes du système budgétaire (Bastida et al., 2017). Cette transparence facilite ainsi la prise de décisions optimales en matière d'allocation des ressources. En outre, une diligence particulière est apportée à l'étude des évolutions des procédures budgétaires résultant de l'initiative de budgétisation axée sur les résultats, ainsi qu'à la distribution des attributions entre les pouvoirs exécutif et législatif (Sterck, 2007b). Enfin, il est crucial que ce dernier démontre une capacité d'adaptation de ses organisation interne en vue de s'aligner sur la modernisation axée sur la budgétisation au rendement. Quant à la mise en œuvre de l'innovation, le principal enjeu réside dans la mesure du niveau de concrétisation des innovations liées à cette approche par le pouvoir exécutif (Catteau, 2017). De plus, il est crucial d'analyser l'impact et les effets découlant de l'implémentation de ces nouveaux outils de gestion innovants sur les diverses fonctions budgétaires. Dans cette perspective, la modernisation de cette approche présume que l'intégration d'une panoplie d'outils conduit à une optimisation de la performance tactique, à un accroissement de la responsabilité et à une meilleure allocation des ressources (Ben Hamadi et al., 2014). De même, l'objectif est de mesurer le niveau d'exploitation, par les membres du législatif, des informations relatives à la performance afin de renforcer leur fonction de contrôle (Flizot, 2014). En synthèse, cette approche est envisagée comme à la fois un système multidisciplinaire et une innovation comme le montre le modèle de recherche suivant :

Figure 4: Modèle Conceptuel de recherche



Source : (développée par nos soins)

5. Conclusion

En guise de résumé, la revue de la littérature considère la budgétisation axée sur les résultats comme une innovation susceptible de s'imposer auprès de tous les acteurs en question (Sterck, 2007). Selon les différents modèles et perspectives, le cycle d'innovation s'amorce, tout d'abord, par l'identification des besoins ou des opportunités dans le cadre d'une approche participative impliquant tous les intervenants du processus, à savoir : les membres de l'exécutif, ceux de la sphère législative chargée du contrôle, et la société civile. En ce sens, le début du processus d'appropriation commence bien avant que l'outil de gestion innovant soit réellement utilisé. Il débute par une étape préliminaire appelée la *"pré appropriation"*. (Kengue Mayamou, 2020). Absolument, lors des premières discussions ou lors de sa potentielle co-production, l'innovation est soumise à une première explication de la part des parties prenantes impliquées. Ensuite, la recherche et développement des idées et des solutions potentielles en vue de concevoir les outils de gestions en la matière à travers la transformation des idées générées avant qu'ils soient mises en œuvre par la suite. A ce stade, il revêt une importance capitale de mettre en œuvre des actions de conduite du changement afin de neutraliser toute résistance potentielle des parties prenantes et d'effectuer la transition de l'état actuel à l'état désiré d'une manière performante. Après la mise en acte de l'innovation, celle-ci est évaluée, souvent à travers des tests ou des expérimentations, en vue d'évaluer le degré de performance suite à l'introduction de cet outil de gestion. Par la suite, si elle est considérée comme réussie, l'innovation est diffusée et adoptée par la communauté concernée. Durant cette phase, de nombreux processus socio-politiques et psycho-cognitifs sont activés au sein des entités dont les outils de gestion sont sujets à des changements. Cela peut parfois provoquer des tensions à cause des divers points de vue, des intérêts conflictuels et des ajustements requis entre les membres de l'organisation (Bréchet, 2008). Cette étape se terminera lorsque certaines routines d'utilisation seront mises en place. Dans le cadre de cette étape, on identifie facteurs clés influençant la



diffusion de l'innovation : l'innovation elle-même, les adopteurs, les canaux de communication, le temps et le système social. De surcroît, le processus de diffusion comprend cinq étapes : la connaissance/prise de conscience, l'argumentation, la décision, la mise en acte, et la confirmation/continuation. Chaque étape joue un rôle crucial dans l'adoption des innovations au sein des organisations. Par ailleurs, les adeptes sont classés en plusieurs catégories : les innovateurs, les premiers adoptants, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires. Chaque groupe influence la diffusion de manière différente, ce qui nécessite une compréhension approfondie pour faciliter l'adoption de nouveaux outils. Dans la phase de diffusion et d'adoption de l'innovation, le point est mis sur une interaction plus soutenue entre les intervenants et les outils. Après une série d'étapes de conception, l'innovation est prise en main par un ou plusieurs intervenants qui le modèlent, le transforment et l'interprètent de manière plus soutenue selon leurs besoins. Par la suite, un autre groupe d'acteurs, voire les mêmes, réinvestissent l'outil reconstruit, s'impliquant ainsi de manière plus soutenue dans une série de relations prescripteurs-opérateurs dont la nature et l'intensité varient de façon séquentielle. En conséquence, les utilisateurs de l'étape précédente deviennent les concepteurs de l'innovation pour les utilisateurs suivants de manière plus soutenue. Exactement, ils ont élaboré une nouvelle conception et un nouveau champ d'interaction qui impliquent de manière plus soutenue les utilisateurs suivants. La théorie met également en avant des facteurs clés qui influencent l'adoption, tels que l'intérêt de l'innovation, sa cohésion avec les croyances existantes, sa complexité, son observabilité et la possibilité de l'essayer. La combinaison de ces caractéristiques augmente la probabilité d'appropriation de l'innovation. Enfin, l'innovation est soumise à un circuit d'amélioration continue, où des ajustements sont apportés en réponse aux retours d'expérience et à l'évolution des besoins ou des conditions dans le cadre de la réappropriation de l'innovation en la matière. Dans le contexte actuel, où nous avons élaboré une esquisse de modèle mettant le lien entre les diverses approches mobilisées, il est crucial de procéder à sa mise en pratique. Cette étape est essentielle pour tester son efficacité dans des conditions réelles et recueillir des données empiriques. En effectuant cette mise en œuvre, nous pourrions mesurer de manière objective les performances du modèle et déterminer dans quelle mesure il atteint les objectifs fixés. Cette évaluation permettra d'identifier les points forts du modèle ainsi que les aspects nécessitant des ajustements ou des améliorations. Par conséquent, la mise en pratique du modèle n'est pas seulement une étape finale, mais un processus dynamique qui fournira des informations précieuses pour affiner notre approche et maximiser son impact positif sur la gestion des finances publiques.

Bibliographie

- Abdelmalek, A. A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : Des cultures nationales à la civilisation européenne. *Sociétés*, 86(4), 99-117. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0099>
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Chapitre 4. De la conduite du changement à la gestion de la transformation. In *Du changement à la transformation* (p. 95-137). Dunod. <https://www.cairn.info/du-changement-a-la-transformation--9782100780891-p-95.htm>
- Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2019). Outil 2. Le modèle de Lewin. In *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation: Vol. 2e éd.* (p. 14-17). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-p-14.htm>

-
- Bastida, F., Guillamón, M.-D., & Benito, B. (2017). La transparence budgétaire et le coût de la dette souveraine: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 83(1), 111-131. <https://doi.org/10.3917/risa.831.0111>
 - Ben Abdallah, L., & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4-5), 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
 - Ben Hamadi, Z., Chapellier, P., & Villesèque-Dubus, F. (2014). Innovations budgétaires en PME : L'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 43(1), 223. <https://doi.org/10.3917/inno.043.0223>
 - Bourgault, J. (2006). Les réformes budgétaires de type managérial : Observations chez quelques précurseurs: *Revue française d'administration publique*, n° 117(1), 69-83. <https://doi.org/10.3917/rfap.117.0069>
 - Bréchet, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel. *Revue française de gestion*, 34(184), 13-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.13-34>
 - Canet, E. (2013). La fabrique des outils de gestion : Quels régimes de conception?
 - Chapuis, S. M., & de Bovis-Vlahovic, C. (2016). VII. Everett Mitchell Rogers. Cultiver la diffusion des innovations. In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (p. 133-155). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0133>
 - Catteau, D. (2017). Des innovations budgétaires et comptables en matière d'investissement. *Gestion & Finances Publiques*, 5(5), 58-62. <https://doi.org/10.3166/gfp.2017.00097>
 - De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage: *Management & Avenir*, n° 9(3), 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
 - Dedieu, F. (2021). IX. Aaron Wildavsky. L'Art et la manière de la policy analysis. In *Les grands auteurs en management public* (p. 107-115). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.chate.2021.01.0107>
 - Deneckere, R., & Kornysheva, E. (2011). Processus téléologique et variabilité : Utilisation de la sensibilité au contexte. *Revue des Sciences et Technologies de l'Information - Série ISI: Ingénierie des Systèmes d'Information*, 16:1, 61-88.
 - Dominici, L. (2021). Une adaptation des techniques budgétaires pour faire face à la crise sanitaire. *Gestion & Finances Publiques*, 3(3), 100-106. <https://doi.org/10.3166/gfp.2021.3.014>
 - Errami, Y., & Guehair, N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : Le cas du Balanced Scorecard. *Management & Prospective*, 35(3), 45-70. <https://doi.org/10.3917/g2000.353.0045>
 - Flizot, S. (2014). Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique. In *Management public* (p. 165-222). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2014.01.0165>
 - Forest, J. (2014). Petite histoire des modèles d'innovation. In *Principes d'économie de l'innovation* (p. 514 P.). Peter Lang. <https://hal.science/hal-00972671>
 - Foucher, R., Michaud, R., & Rasamoely, T. D. (2023). L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu. *Humain et Organisation*, 6(1), 49-59. <https://doi.org/10.7202/1095704ar>

-
- Foucher, R., & Rhnima, A. (2019). Les référentiels de compétences comme outils de gestion : Concilier les apports déterministes et constructivistes. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 814-839. <https://doi.org/10.7202/1056978ar>
 - Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques: Question(s) de management, n° 39(2), 147-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.219.0147>
 - Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). Chapitre 3. Les dispositifs de gestion : Explicitation d'une notion clé. In *Lire le management autrement* (p. 69-90). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2021.01.0069>
 - Gomez, C. (s. d.). L'appropriation des outils de gestion dans le cadre d'un projet de développement participatif : Le cas d'une association de développement franco-marocaine.
 - Grimand, A. (2007, septembre). Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : L'exemple du management des compétences. *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH*. <https://hal.science/hal-04475392>
 - Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0237>
 - Hertzog, R. (2006). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans l'histoire des grands textes budgétaires : Continuité et innovation. *Revue française d'administration publique*, 117(1), 15-30. <https://doi.org/10.3917/rfap.117.0015>
 - Heyame, Z., & Said, N. (2023). Modèle d'analyse de l'adoption de la comptabilité d'exercice dans les établissements publics non commerciaux au Maroc. *African Scientific Journal*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10112211>
 - Kengue Mayamou, P. (2020). Exploration du cheminement appropriatif des personnels onusiens suite au déploiement du système d'information intégré UMOJA au sein de l'ONU: *Management & Avenir*, N° 115(1), 91-111. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0091>
 - Lassalle, J., Amelot, A., Chauvin, C., & Boutet-Dieye, A. (2016, juillet). Approche interdisciplinaire pour l'étude du processus d'appropriation de dispositifs smart-grids. *Ergo'IA 2016*. <https://hal.science/hal-01413508>
 - Paturel, D. (2017). Les approches participatives dans la rets : Entre logique de marché et logique citoyenne. *Vie sociale*, 20(4), 59-72. <https://doi.org/10.3917/vsoc.174.0059>
 - Pillon, E. (2015, juillet). Quels outils et méthodes utiliser pour la gestion de projets innovants ? *CONFERE 2015*. <https://hal.science/hal-04104492>
 - Quemener, Y., & Fimbel, E. (2015). Régulation autonome et régulation de contrôle dans le processus d'appropriation des outils de gestion: Identification de six modes d'articulation. *Management international*, 19(2), 259-273. <https://doi.org/10.7202/1030399ar>



-
- Richebé, N., Favereau, O., Livian, Y., Bréchet, J. P., Taskin, L., Havard, C., Mourey, D., Raulet-Croset, N., & Eynaud, P. (2020). La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 46(291), 105-128. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00437>
 - Shingiro, C. M. (2010). Processus budgétaire et dépenses publiques socialement orientées au Rwanda : Une perspective institutionnelle [Université de Genève]. <https://doi.org/10.13097/archive-ouverte/unige:16706>
 - Sterck, M. (2007). Les conséquences de la budgétisation axée sur les résultats pour la fonction parlementaire : L'exemple de quatre pays: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 73(2), 207-223. <https://doi.org/10.3917/risa.732.0207>