

LAREQUOI

Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ

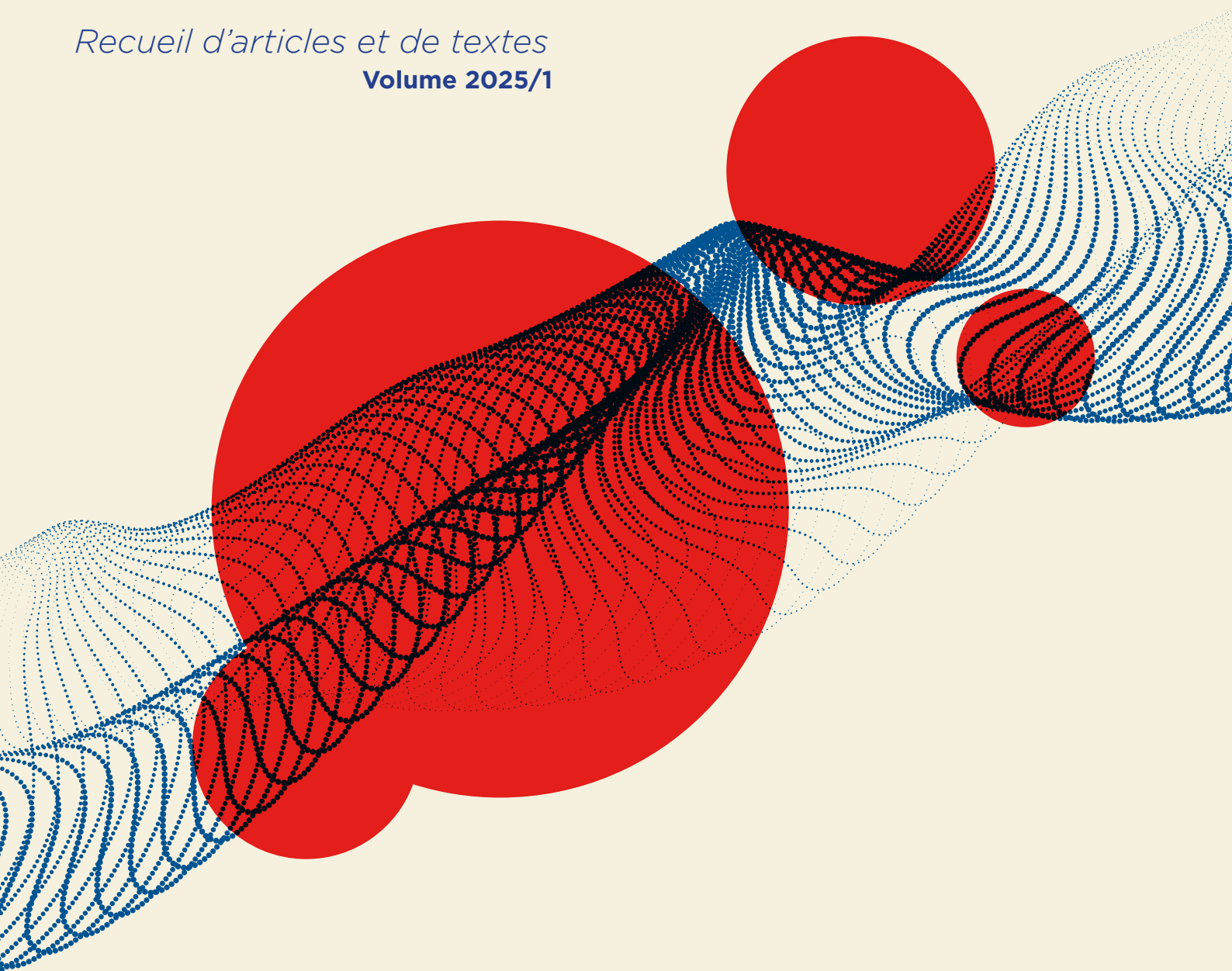
université PARIS-SACLAY

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

*Laboratoire de Recherche en Management
Equipe d'accueil n°2452*

Recueil d'articles et de textes
Volume 2025/1

www.larequoi.uvsq.fr



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2025/1

*Recueil de textes et articles
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche
en management
Equipe d'Accueil n° 2452*

**Institut Supérieur de Management
IAE de Versailles Saint-Quentin**
Université de Versailles Saint-Quentin

www.ism-iae.uvsq.fr

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

**La discipline des Sciences de gestion et du
management : autonomie, identité et ancrages**

**Aline COURIE LEMEUR et Delphine FRANÇOIS-
PHILIP DE SAINT JULIEN**

**A collective of resilient organizations together
to build a resilient city : issues and
perspectives**

Hasmiou DIALLO et Karim SAID

**Quel management des risques d'intelligence
artificielle générative dans les directions RH
des entreprises ?**

**Oumaima EL MNOUER, Ayoub KATFI et
Naoufel BELHAJ**

**Urban public finance governance in Morocco :
A new challenge for development**

**Said NAJEH, Zainab HEYAME, Khalid OULAD
SEGHIR et Said YOUSSEF**

**The role of non-human actors in the
acceptance of management accounting : the
case of a Moroccan public establishment**

Adrien Jean-Guy PASSANT

**Une innovation administrative et pédagogique
vouée à l'échec par son environnement : ce
que nous apprend l'histoire de l'École
supérieure de commerce de Hanoï**

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2025/1

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

Volume 2025/1

Publié sur le site du laboratoire LAREQUOI en Décembre 2025 www.larequoi.uvsq.fr

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2025

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Directeur du laboratoire Larequoi : Thierry CÔME
Professeur des universités

Rédacteur en chef : Philippe ACCARD
Maître de conférences-HDR
philippe.accard@uvsq.fr

Secrétaire de rédaction : Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Coordination : Quentin BEDARD
Chargé de communication
quentin.bedard@uvsq.fr

Auteurs

Annie BARTOLI	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Naoufel BELHAJ	Chercheur	Université Hassan II, Maroc
Aline COURIE-LEMEUR	MCF HDR	ISM-IAE/LAREQUOI
Hasmiou DIALLO	Doctorant	LAREQUOI
Oumaima EL MNOUER	Membre Associé	LAREQUOI
Delphine FRANÇOIS PHILIP DE ST JULIEN	MCF HDR	ISM-IAE/LAREQUOI
Philippe HERMEL	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Zainab HEYAME	Membre Associé	LAREQUOI
Ayoub KATFI	Membre Associé	LAREQUOI
Said NAJEH	Membre Associé	LAREQUOI
Khalid OULAD SEGHIR	Chercheur	Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Adrien Jean-Guy PASSANT	Chercheur	LAREQUOI
Karim SAID	MCF HDR	ISM-IAE/LAREQUOI
Said YOUSSEF	Chercheur	Université Hassan II, Maroc

SOMMAIRE DU N° 2025/1

ARTICLES

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL	7
La discipline des sciences de gestion et du management : autonomie, identité et ancrages	
Hasmiou DIALLO et Karim SAID	18
Quel management des risques d'intelligence artificielle generative dans les directions RH des entreprises ?	
Oumaima EL MNOUER, Ayoub KATFI et Naoufel BELHAJ	29
Urban public finance governance in Morocco : a new challenge for development	
Said NAJEH, Zainab HEYAME, Khalid OULAD SEGHIR et Said YOUSSEF	54
The role of non-human actors in the acceptance of management accounting : the case of a moroccan public establishment	

CHAPITRE D'OUVRAGE

Delphine FRANÇOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN et Aline COURIE-LEMEUR	68
A collective of resilient organizations together to build a resilient city : issues and perspectives	

COMMUNICATION

Adrien Jean-Guy PASSANT	80
Une innovation administrative et pédagogique vouée à l'échec par son environnement : ce que nous apprend l'histoire de l'École supérieure de commerce de Hanoï	

OUVRAGES	88
-----------------	----

ARTICLES

La discipline des sciences de gestion et du management : autonomie, identité et ancrages

Paru dans la revue Gestion et Management Public (GMP), numéro HS : « Le développement des sciences de gestion et du management public en France. Un hommage au professeur Le Duff », 2024

Annie BARTOLI & Philippe HERMEL

annie.bartoli@uvsq.fr & philippe.hermel@uvsq.fr

Résumé :

La discipline des sciences de gestion et du management est un champ académique relativement jeune, tant en France qu'à l'international. Cet article s'attache à en retracer certaines origines et les principaux contours, tout en s'interrogeant sur son autonomie au regard d'autres domaines et sur les caractéristiques de son identité.

Les auteurs questionnent d'abord l'existence d'un champ académique propre à la gestion, capable de produire des connaissances spécifiques, non exclusivement dépendantes d'autres domaines auxquels elle peut cependant être liée. Cela conduit à analyser également la capacité de la discipline à être non seulement diffusée et valorisée par le transfert et la formation, mais aussi voire surtout à être elle-même créatrice de connaissances scientifiques qui puissent être renouvelées, actualisées, actionnables, et à leurs tours enseignées.

Ils examinent d'une part les défis identitaires « externes » par rapport aux autres disciplines, et d'autre part l'enjeu de la cohésion identitaire « interne » au sein de la discipline de gestion. Après une réflexion sur ses fondements scientifiques, les processus de création et de diffusion des connaissances dans cette discipline sont analysés. Le raisonnement conduit à confirmer la dimension identitaire de la discipline, tout en soulignant la nécessité de son articulation avec d'autres champs scientifiques, notamment ceux qui lui sont les plus connexes.

Abstract :

The discipline of management science is a relatively young academic field, both in France and internationally. This article seeks to trace its origins and main contours, while also examining its autonomy in relation to other fields and the characteristics of its identity.

The authors begin by reconsidering the existence of an academic field specific to management, capable of producing specific knowledge that is not exclusively dependent on other fields with which it may nevertheless be linked. This leads to an analysis of the discipline's capacity not only to be disseminated and enhanced through transfer and training, but also, and above all, to be itself a creator of scientific knowledge that can be renewed, updated, applied and, in turn, taught.

They examine, on the one hand, the challenges of "external" identity in relation to other disciplines and, on the other hand, the challenge of "internal" identity cohesion within the

discipline of management. After reflecting on the scientific foundations of the discipline, the processes of knowledge creation and dissemination are analyzed. The argumentation leads to the confirmation of the identity dimension of the discipline, while underlining the need for its articulation with other scientific fields, especially those most closely related to it.

Mots-clés : *Gestion, Management, Sciences, Autonomie, Identité*

Key words : *Business administration, Management, Sciences, Autonomy, Identity*

Réfléchir au sens, aux spécificités et aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche en sciences de gestion et du management, conduit à s'interroger sur ce qui à la fois différencie et rapproche cette discipline académique au regard des autres, tout en cherchant à comprendre en quoi et comment sont construites les connaissances élaborées et diffusées dans ce champ.

Ce sont des questions sur lesquelles le professeur Robert Le Duff s'est fortement engagé tout au long de sa carrière, et ce depuis l'origine de la discipline académique des sciences de gestion et du management qu'il a lui-même contribué à créer et à consolider dans le système universitaire français.

Dans ce contexte, les deux parties de la réflexion présentée ici s'avèrent reliées : quelle est l'autonomie de la discipline, et quels sont les liens entre enseignement et recherche ? Il s'agit en effet de s'interroger d'abord sur l'existence-même d'un champ académique propre à la gestion, capable d'engendrer des connaissances spécifiques non exclusivement dépendantes d'autres domaines auxquels elle peut cependant être liée. Cela nécessite également d'analyser la capacité de la discipline à être non seulement diffusée et valorisée par le transfert et la formation, mais aussi voire surtout à être elle-même créatrice de connaissances scientifiques qui puissent être renouvelées, actualisées, actionnables (Argyris, 1993), et à leur tour enseignées.

1/ L'autonomie de la discipline des Sciences de Gestion et du Management

La question de l'autonomie de la discipline des sciences de gestion et du management n'est pas récente, et a pu être exprimée sous différents angles au fil du temps : les thèmes de l'autonomie, de l'identité, voire de la légitimité ont été régulièrement discutés, et les flottements que de telles discussions ont engendrés peuvent avoir eu des incidences concrètes dans les programmes ou modalités d'enseignement.

• De l'autonomie à l'identité de la discipline

Le concept d'autonomie, largement convoqué dans de multiples sciences, fait l'objet de nombreuses définitions spécifiques. En philosophie, il est souvent fait référence aux travaux de Kant (1785) pour qui l'autonomie est avant tout une propriété de l'esprit de chaque individu, liée à sa raison et à sa volonté. Au regard du contexte social, Kant oppose l'autonomie à la soumission aux autres. Il ne s'agit pas pour lui d'un idéal abstrait, comme le rappelle Foessel (2011) : « *Bien loin de légitimer des pouvoirs établis ou de méconnaître des contraintes sociales, l'idée d'autonomie permet d'élaborer un point de vue à partir duquel agir prend un sens* ».

Sans s'éloigner trop des fondamentaux philosophiques, l'autonomie peut également être définie comme le droit et la capacité de se gouverner par ses propres lois, sans être dépendant d'autrui (de Terssac, 2012). Le sociologue Ronan Le Coadic apporte des précisions complémentaires en indiquant que, en dépit de la diversité des approches et définitions, certains points communs existent par-delà les différentes disciplines autour du

concept d'autonomie. Ainsi, « *L'autonomie paraît être perçue comme la combinaison de trois éléments : la faculté de choisir par soi-même (et d'émettre ses propres normes), la capacité d'agir sans l'intervention d'un tiers, et le fait — pour un individu ou une collectivité — de disposer des ressources nécessaires à la réflexion et à l'action.* » (Le Coadic, 2006).

L'autonomie reposerait donc sur le principe d'une capacité propre orientée vers soi-même, ce qui n'exclut pas nécessairement la caractéristique d'une insertion dans un ensemble plus large, comme l'analysent les sociologues des organisations, dans la lignée de Crozier et Friedberg. Pour eux, le comportement humain traduit la considération des enjeux d'un contexte donné au sein des contraintes d'une action collective. La liberté de l'acteur dans le système est celle d'« *un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et qui invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires* » (Crozier et Friedberg, 1981). L'autonomie d'un objet ou d'un sujet dans un cadre collectif peut alors être fortement liée aux situations passées et présentes, et plus encore au contexte dans lequel elle est susceptible de s'exercer. Il conviendrait donc avant toute chose de contextualiser le propos, dans le temps comme dans l'espace.

Ceci étant posé, qu'en est-il alors de la discipline des sciences de gestion et du management ? Pour analyser son autonomie, il faut commencer par rappeler qu'elle est généralement considérée comme la plus jeune des sciences sociales dans l'histoire universitaire de la plupart des pays. Dans leur ouvrage sur les nouvelles fondations des sciences de gestion (2012), les chercheurs Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer vont d'ailleurs jusqu'à parler d'un déficit d'identité, lié à la fois à la jeunesse de ces sciences et aux origines de leur construction. L'enjeu de l'autonomisation des sciences de gestion, dans l'histoire académique, aurait donc été également d'ordre identitaire, afin d'en assurer sa place et sa reconnaissance dans le contexte plus général des sciences. On retrouve bien les principes fondamentaux rappelés ci-avant, concernant à la fois l'existence d'une capacité propre orientée vers soi-même, et de l'adaptation en fonction des circonstances engendrées par les autres parties prenantes. La contextualisation de la discipline amène alors rapidement à constater l'hétérogénéité des dénominations pour la désigner, selon les pays et selon les périodes.

En France, si l'intitulé « sciences de gestion » a prévalu pendant plusieurs décennies (notamment depuis 1976 avec la première agrégation du supérieur des sciences de gestion), il faut se souvenir de ce qui peut être considéré comme un des actes de naissance de la discipline deux décennies plus tôt, avec la création en 1956 d'un diplôme CAAE (Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises). Ce programme mettait ainsi en exergue le terme d'« Administration », comme le font bon nombre de pays anglophones avec l'expression « Business Administration » que l'on retrouve dans l'appellation « MBA », diplôme bien connu de par le monde. Puis, plus récemment, la terminologie officielle française, consacrée par le Conseil National des Universités, est devenue « sciences de gestion et du management », pour mettre en avant les processus transversaux, le lien entre les acteurs et les systèmes, autant que les méthodes et techniques administratives visant à gérer les moyens humains, financiers ou informationnels. D'autres pays, y compris dans les espaces francophones comme on en trouve en Belgique, en Suisse, ou au Canada, utilisent des appellations encore différentes, telles que « sciences commerciales » ou « administration des affaires », ou encore « sciences des organisations » ...

Si la diversité des vocabulaires peut permettre de traduire de façon constructive une certaine ouverture des approches, elle éclaire aussi vraisemblablement la nécessité d'une identité mieux marquée, par-delà les dimensions sémantiques ou culturelles. Il s'agit en effet de trouver pour les sciences de gestion et du management un certain équilibre entre l'unité et la diversité. Si l'on s'interroge alors sur l'identité propre de la discipline en tant qu'ensemble collectif et institutionnel, on peut mobiliser le cadre désormais traditionnel

proposé par Albert et Whetten sur l'identité organisationnelle, à savoir « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* » (Albert et Whetten, 1985). Le besoin d'une identité durable et distinctive des sciences de gestion et du management se pose alors tant au plan « externe » (vis-à-vis des autres disciplines proches ou connexes) qu'au plan « interne », c'est-à-dire à l'égard de ses propres sous-spécialités.

- **Des défis identitaires « externes » au regard des autres disciplines**

Dans la logique que l'on peut qualifier par facilité d'externe, il s'agit avant tout de rompre un certain cordon ombilical au regard du droit et de l'économie, disciplines qui, dans le milieu universitaire, ont donné naissance aux sciences de gestion. C'est donc l'histoire d'une filiation qui aspire à devenir une fratrie, dont on sait que l'une et l'autre peuvent inspirer autant d'amour que d'animosité, en même temps parfois... Or, même à l'âge adulte, lorsque l'on peut ou veut s'affranchir de la tutelle des parents ou de l'influence des frères et sœurs, il peut rester un besoin d'appui sur des ancrages, des racines, et des références originelles.

Cela semble particulièrement important pour l'enseignement et la recherche en sciences de gestion, dans la mesure où ces dernières se basent sur d'autres disciplines dont elles empruntent régulièrement des concepts. Il s'agit en effet d'une discipline qui pioche régulièrement ailleurs, en sociologie, en économie, en droit, en science politique, en psychologie industrielle (pour ne citer que quelques exemples significatifs), afin de s'enrichir de fondamentaux susceptibles de solidifier les connaissances gestionnaires. Or, si cette caractéristique peut être vue comme un point fort ou une richesse, elle est parfois aussi perçue dans un raisonnement plus étroit - ou se considérant plus « puriste » - comme une déviation.

Cette tendance à critiquer ou isoler l'ouverture pluridisciplinaire traduit peut-être un cloisonnement institutionnel assez typiquement français, car lié aux usages et traditions culturels et organisationnels privilégiant la spécialisation, alors que l'on trouve ailleurs des logiques plus transversales : ne rencontre-t-on pas depuis déjà plusieurs décennies dans les « business schools » de certains pays - comme par exemple aux États-Unis ou au Danemark - des philosophes qui travaillent sur l'éthique des affaires, des communicants qui étudient les liens entre communication et organisation, ou des informaticiens intéressés par la relation entre systèmes d'information et management ?¹

L'ouverture disciplinaire de la gestion, vue comme un centre de gravité prenant appui sur d'autres piliers, semble cependant se développer plus largement, comme le souligne un ensemble d'auteurs majoritairement européens dans un ouvrage coordonné par Steyaert, Beyes et Parker (2016), lesquels constatent que les formations au management se nourrissent de plus en plus des apports d'autres sciences sociales et humaines : « *In our experience, an interest in the relationship between the humanities, social sciences and management education is clearly growing* »².

Ces mouvements de balancier entre d'un côté le repli sur soi et de l'autre l'emprunt extérieur semblent dès lors correspondre à la difficulté à trouver un équilibre pertinent entre culture générale et spécialisation (Lochmann, 2017), dont on voit bien que chaque extrême est susceptible de produire des effets pervers... Ceci vaut donc d'autant plus spécifiquement pour la discipline du management, qui s'inscrit dans une logique de spécialisation sur les principes et techniques de la gestion des organisations, tout en étant ouverte sur un contexte environnemental et sociétal dont la compréhension nécessite une culture générale assez

¹ Rappelons toutefois le rôle majeur que le philosophe Gaston Berger a joué, en France, pour le développement des enseignements de la gestion.

² Traduction libre : « D'après notre expérience, l'intérêt pour la relation entre les sciences humaines, les sciences sociales et l'enseignement du management est clairement en train de croître »

large. Tel paraît être un aspect central de la problématique identitaire des sciences de gestion et du management au regard des autres disciplines.

Un autre aspect peut être davantage d'ordre organisationnel, si l'on considère les établissements d'affiliation. En effet, l'enseignement de la gestion (matière initialement qualifiée de « commerce » dans bon nombre de situations) semble s'être d'abord développé, à partir du 19^{ème} siècle, au sein des institutions et écoles d'ingénieurs. Selon Hatchuel (2020), « *les écoles d'ingénieur ou même les écoles techniques, ont été des lieux d'instauration et de transmission de ces pensées dans des cours spéciaux intitulés selon les cas cours d'exploitation, cours d'économie industrielle, cours d'organisation du travail ou de législation ouvrière* ». Dans ses travaux sur l'histoire de la gestion, Passant (2019) rappelle également l'origine de l'enseignement commercial au sein des écoles d'ingénieurs, tout en analysant quelques notables exceptions qui existent, comme avec la création de la première école de commerce (dénommée aujourd'hui ESCP Business School) en 1819. Pour autant, les enseignements dispensés dans les premiers établissements centrés sur le commerce se focalisaient, notamment en Europe (Passant, 2022), sur les techniques de comptabilité, d'organisation du travail et de négociation, dans une logique plus pragmatique et opérationnelle qu'académique ou réflexive.

La quête vers une identité « externe » ou de reconnaissance disciplinaire au regard des champs académiques plus traditionnels, s'est donc longtemps accompagnée d'une recherche d'ancrage et de reconnaissance scientifiques. A ce sujet, en France en particulier, la création d'une agrégation universitaire des sciences de gestion a pu être assez déterminante. Comme le rappelle Marco (2006), en tant qu'initiative venue de professeurs d'économie (dont Pierre Tabatoni, qui créa l'IAE d'Aix en 1955) et sous l'impulsion de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) – créée dès 1968 -, une option « gestion des entreprises » est d'abord insérée dans le concours d'agrégation des sciences économiques. Puis, dans une logique d'autonomisation au regard de la discipline « mère » de l'économie, elle-même initialement issue du droit, un premier concours externe d'agrégation des universités en sciences de gestion est créé en 1976. Les premiers présidents furent Roger Percerou, puis Jean-Guy Mériot, tandis que Robert Le Duff en assura la sixième présidence en 1988, marquant à son tour de façon déterminante l'importance de l'identité de la discipline, sans pour autant en renier certaines de ses origines (notamment économistes) et leurs apports.

• ***L'enjeu de la cohésion identitaire « interne » au sein de la discipline***

Qu'en est-il alors de l'identité des sciences de gestion au plan de leur logique « interne » ? C'est ici un enjeu de cohésion qui s'est manifesté dès le départ et continue à être crucial, car les sous-disciplines des sciences de gestion et du management sont généralement considérées comme marquées par des logiques propres ; ainsi, la finance, la gestion des ressources humaines, ou le marketing par exemple, se traduisent dans les filières d'enseignement et dans les processus de recherche par des spécialisations assez distinctes, que l'on retrouve également dans les procédures d'évolution de carrière des enseignants-chercheurs.

En fait, le risque de morcellement fonctionnel des sciences de gestion était analysé dès le départ par les fondateurs français de la discipline, et cette conscience a été intégrée dans la construction des épreuves du concours d'agrégation du supérieur. Pierre Tabatoni (1996) rappelle ainsi le défi de l'époque : « *une telle organisation du concours comportait le risque de fractionner la culture de gestion en spécialités et de privilégier les capacités analytiques au détriment de l'aptitude à la synthèse* », ce qui avait conduit à la création d'une épreuve de synthèse dans le champ de la stratégie. Ce risque de morcellement apparaît donc bien comme être d'ordre identitaire pour l'intégrité de la discipline des sciences de gestion.

Il est intéressant de noter que la question de l'équilibre entre les aspects généralistes ou spécialisés de la discipline a été partagée au plan international. Ainsi, en 1986, un article dans la *California Management Review* titrait : « *Specialisation and the MBA : is the Broad MBA Passé ?* » (Hunt et Speck, 1986). Les auteurs rappelaient que les programmes de MBA aux États-Unis avaient été conçus à l'origine pour être « larges » (« broad ») dans les différentes facettes de la gestion, d'autant que la plupart des étudiants entrant dans ces programmes venaient d'autres origines disciplinaires. Cependant, la tendance analysée dans les années 1980 poussait à d'avantage de spécialisation fonctionnelle, notamment pour répondre aux attentes du marché, et aussi en raison du développement de programmes de Bachelor en Business (BBA) qui délivraient les bases de la culture gestionnaire aux étudiants. Pour autant, la conclusion de Hunt et Speck, eux-mêmes professeurs des universités en management, était que les études spécialisées sur diverses fonctions du « business » devaient rester solidement ancrées sur des ensembles larges de connaissances générales. Depuis lors, on peut remarquer que l'offre de formation en management dans les universités nord-américaines comme dans bon nombre d'autres pays s'est largement diversifiée, en allant des MBA généralistes plus traditionnels aux multiples autres diplômes de type Business Master's programs spécialisés par exemple (Baruch, Bell & Gray, 2005 ; GMAC, 2024), sans oublier les BBA au niveau « *undergraduate* » et les DBA au niveau doctoral (Kalika, 2023), tous naviguant selon leurs choix sur le continuum entre généralisation ou spécialisation au sein de la discipline.

L'éclatement de la discipline en sous-unités risque également, en final, de conduire à des « sous entre-soi », qui se manifestent par des revues et des colloques spécialisés, des sociétés savantes assez cloisonnées, des sections spécifiques et s'avérant réductrices dans les concours de professeurs, et même des méthodologies de recherche et des choix pédagogiques qui se distinguent fortement les uns des autres. Certes, il apparaît que de telles spécialisations sont nécessaires pour le développement de véritables expertises, mais il est regrettable qu'elles mènent à des cloisonnements rigides, là où le management gagnerait aussi à être vu comme un ensemble de processus dans une approche intégrée et responsable des organisations (Hermel et Bartoli, 2013). Cette approche globale est d'ailleurs celle adoptée par le laboratoire de recherche en management Larequoi³ dès sa création en 1998, autour du concept identitaire de « Management Responsable et Intégré », défini comme suit : « *Il s'agit à la fois de s'intéresser au management sous ses formes transversales (à travers les processus, systèmes, démarches, ou dynamiques...) et non cloisonnées par spécialité, et de l'envisager comme une manière ouverte d'analyser les problèmes et situations, de rechercher et piloter des solutions et des projets autour d'objectifs, et de prévoir et gérer les conséquences des actions menées.* » (Bartoli et Hermel, 2023).

C'est également dans cet esprit que la terminologie officielle de la discipline en France a évolué, passant en 2018 de « sciences de gestion » à « sciences de gestion et du management », explicitant ainsi que, au-delà des découpages spécialisés autour des fonctions de la gestion, les systèmes et les processus restaient aussi au cœur de l'expertise disciplinaire.

³ <https://www.larequoi.uvsq.fr/>

2/ Le lien entre l'enseignement et la recherche en sciences de gestion et du management

Qui dit expertise dit aussi relation à la science, ce qui conduit à s'intéresser à la base scientifique de la gestion et du management, laquelle n'apparaît pas spontanément claire.

- **Quels fondements scientifiques pour la gestion ?**

Tout d'abord, remarquons que l'histoire du développement de la discipline met en avant une double source : d'un côté les bases scientifiques d'autres disciplines comme la science économique ou la sociologie des organisations, et de l'autre la pratique même de la gestion. Concernant la dimension théorique de la genèse, Martinet et Pesqueux (2013) analysent finement les évolutions de la pensée économique ayant conduit à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème}, avec les travaux de Marx et de Walras notamment, portant sur des registres très différents mais induisant des conceptions abstraites de la firme. Ainsi, pour Marx, le capitaliste (propriétaire du capital de l'entreprise) est contraint d'extorquer une partie non rémunérée (la « plus-value ») du travail au prolétaire-travailleur, tandis que Walras conceptualise des mécanismes idéalisés du marché et des firmes devant être insérées dans des logiques de concurrence pure et parfaite censées conduire à l'équilibre économique général. Pour autant, même si théoriquement ces « *deux grands paradigmes de l'économie font peu de cas de l'entreprise et de sa gestion, mues inexorablement par des forces et des processus qui les dépassent* » (Martinet et Pesqueux, 2013), ils finiront par s'accompagner dans la pratique d'une croissance des entreprises.

En complément des filiations venues des économistes, les apports des sociologues des organisations ont également été déterminants pour la gestion. Ce fut le cas en particulier avec les travaux fondateurs de Max Weber (1921) sur les développements de la bureaucratie, ainsi qu'avec ceux de Elton Mayo (1933) sur la place des dimensions humaines dans les processus industriels, sans oublier les éclairages marquants de Crozier et Friedberg (1977, 1981) sur l'analyse stratégique des acteurs et des systèmes. Ces contributions et bien d'autres dans ce champ disciplinaire ont ainsi favorisé la focalisation de l'attention des chercheurs et des praticiens sur les dynamiques organisationnelles.

L'émergence et le développement de la discipline de gestion ou de management, partout dans le monde, seraient également liés à des besoins sociétaux auquel il devenait important d'apporter des réponses compte tenu notamment de la croissance des organisations. Comme le rappellent Gilbert et Raulet-Crozet (2021), « *Les sciences de gestion s'inscrivent dans une histoire, née avec les grandes entreprises industrielles au début du XX^{ème} siècle, quand les pratiques et le corps de connaissance n'étaient pas réellement distincts ; chercheurs et praticiens se confondaient, comme en témoigne l'exemple de Taylor, ou encore de Fayol, de grands théoriciens qui étaient aussi des praticiens* ». Ainsi des managers se sont de plus en plus interrogés sur l'efficacité de leurs méthodes et outils, tandis que des professeurs de tous profils (certains étant aussi parfois des anciens cadres ou dirigeants) se sont efforcés de les aider à réfléchir et à penser leur action. D'ailleurs les premières « écoles de commerce » (nom souvent utilisé dans certains pays francophones comme la France, avant que ne se développe l'intitulé école ou institut de management) ont été initialement basées sur l'enseignement des techniques et outils de gestion.

Gardons-nous bien d'en déduire de façon hâtive que, puisque la gestion s'intéresse à la pratique et à l'opérationnalité, la science ne ferait pas partie de son univers. En arriver à une telle conclusion ferait figure de non-sens. Tout d'abord, si la science vise à produire de la connaissance, cette dernière peut se décliner comme on le sait autour du triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être », ce qui revient à considérer que s'intéresser au savoir-faire ou au savoir-être du manager ne supprime pas l'enjeu de l'origine et de la cohérence des savoirs

sur lesquels l'architecture gestionnaire générale repose. Un tel enjeu ne peut donc pas exclure le champ de la gestion des organisations. Les acteurs du management, qu'ils soient opérationnels ou analystes, ne sauraient se passer d'un savoir fondé sur l'activité scientifique, celui-ci étant d'ailleurs à la base de la compréhension du monde qui les entoure, et donc aussi, au moins indirectement, à la base de l'action qui s'y déroule.

Les sciences de gestion et du management sont supposées porter sur un objet que l'on qualifie souvent d'organisation, terme générique qui englobe les entreprises et toutes les formes de sociétés humaines, publiques ou privées, marchandes ou non lucratives, petites ou grandes, économiques ou sociales, compétitives ou solidaires... On peut penser ici à la représentation proposée par Mintzberg (2015) d'une société susceptible d'être mieux équilibrée si elle est ancrée sur trois piliers : le secteur privé, le secteur public, et le secteur pluriel, ce dernier étant composé de toutes les formes hybrides d'organisations (associations, économie sociale et solidaire, ONG, etc.).

On se souvient aussi que le terme « organisation » s'entend dans deux sens : celui d'ensemble organisé - ou groupe d'acteurs constitué autour d'une finalité - et celui d'action d'organiser – ou mise en mouvement en vue de la structuration des éléments d'un système (Bartoli et Hermel, 1986), ce qui conduit à considérer les sciences de gestion comme un champ s'intéressant à l'action collective finalisée. Son périmètre toucherait alors tant les processus et les démarches à la base de l'action que les techniques, outils et modalités de conception et mise en œuvre des activités de toutes natures dans et pour les organisations. Dès lors, les sciences de gestion et du management s'intéressent à la création du savoir pour tout type d'action plus ou moins organisée et collective, en particulier lorsque celle-ci est finalisée, et ce quelle que soit la nature de cette finalité. Selon David, Hatchuel et Laufer (2000), la gestion se définit avant tout comme « *une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription* ». Une autre approche, complémentaire en fait, est celle de Girin (1990) qui centrait la recherche autour du concept de « *situations de gestion* », à savoir des moments où des acteurs se trouvent réunis à des fins de réalisation d'une action collective. Plus généralement, on considère que les sciences de gestion font partie des sciences humaines et sociales « *dans la mesure où elles s'intéressent à l'action humaine, à l'étude des interactions entre les individus, les groupes et leur environnement* » (Gilbert et Raulet-Crozet, 2021).

Ces développements autour du champ scientifique de la gestion et de ses origines plurielles rappellent que l'entreprise, en tant que telle, n'est pas le cœur de la discipline, contrairement à ce que l'on pourrait trop souvent penser. C'est dans cet esprit que s'est d'ailleurs développée toute l'étude du management public et non marchand, ce domaine étant, faut-il le rappeler, tout aussi concerné que le monde des entreprises par les problématiques d'action collective et de situations de gestion...

- ***L'imbrication des processus de création et de diffusion des connaissances en gestion***

Si la gestion et le management s'appuient sur des bases scientifiques, s'ils sont ancrés sur les résultats de la science et si eux-mêmes sont susceptibles de produire de nouveaux savoirs, il convient d'admettre l'importance des liens entre recherche et enseignement, alors même qu'on a trop souvent tendance à les séparer, voire à les opposer. En réalité, le lien entre recherche et enseignement est susceptible de fonctionner dans plusieurs sens.

Tout d'abord, la recherche en management conduit à la construction du contenu de l'enseignement pour les étudiants ou apprenants de cette discipline. Il suffit pour s'en convaincre de rappeler que si la recherche sert à créer de la connaissance, cela suppose aussi de la diffuser, notamment à travers la publication dont l'impact peut être majeur, mais

aussi à travers des enseignements adaptés. En gestion et management, ces connaissances et ces compétences visent à être utiles aux entreprises et aux organisations, ainsi qu'aux acteurs qui les composent. Un certain nombre de chercheurs (notamment Argyris 1993, Martinet 2005) a ainsi mis en lumière l'importance de créer des « savoirs actionnables » dans le champ du management. Ceci est d'autant plus important que, comme on l'a vu ci-avant à propos de la genèse de la discipline, la mise en œuvre des pratiques et la création des corpus de connaissances n'ont pas toujours été séparées.

Ensuite, la recherche est en elle-même un contenu d'enseignement. Former à la recherche et aux bases de la démarche scientifique est susceptible de constituer un apprentissage de la rigueur, de la cohérence et de l'humilité, qui constituent des compétences essentielles pour des managers. Celles-ci peuvent aussi contribuer au développement de l'esprit critique qui permet de s'affranchir des certitudes et des généralisations hâtives, et d'éviter la production de contre-vérités, voire de ce que l'on a coutume d'appeler désormais les « fake news » (ou informations fallacieuses). Tout manager, de par les responsabilités sociales, sociétales, économiques, ou environnementales qui lui incombent, devrait ainsi pouvoir s'exercer à raisonner avec rigueur, cohérence et humilité, et à se méfier des opinions hâtives non basées sur des faits scientifiquement établis. Si la mission des managers consiste notamment à trouver un dosage approprié entre la compréhension des situations, la démarche de remontée aux sources des problèmes, la recherche de solutions, et la capacité à réinterroger les pratiques antérieures pour en créer de nouvelles plus adaptées aux contextes particuliers, alors l'« esprit recherche » gagnerait à être intégré plus largement au sein des enseignements en sciences de gestion et du management.

L'articulation entre enseignement et recherche en management paraît d'ailleurs d'autant plus opportune lorsque l'on se place dans ce que Le Moigne (2005, 2008) appelle « *les trois brins d'une guirlande éternelle : pragmatique, épistémique, éthique* ». Martinet (2007) poursuit cette réflexion épistémologique autour des relations entre l'action, la connaissance et la conscience qui « *se conjuguent et se réinterrogent constamment pour se mettre au service de l'homme* ».

La recherche en gestion et management apparaît ainsi potentiellement utile à la pratique dans la mesure où cette discipline est aussi une science de l'action. Cela suppose un travail de compréhension et d'appropriation de la connaissance produite par la recherche, afin que l'étudiant futur manager ou le dirigeant en formation managériale puissent intégrer dans leurs propres réflexions et pratiques les apports de cette connaissance. Par l'appui sur une logique synergique entre enseignement et recherche, il peut apparaître d'ailleurs opportun que le formateur puisse également intégrer le savoir expérientiel de ses apprenants, en les aidant à le décoder, à l'interpréter et à le mobiliser dans une démarche de développement de leurs compétences spécifiques.

Conclusion

Les sciences de gestion et du management ont beaucoup évolué depuis leur(s) origine(s), dont la datation reste naturellement imprécise, comme on l'a vu. Elles ont acquis des lettres de noblesse au fil du temps, notamment via leurs démarches d'insertion effective et de reconnaissance dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. S'il leur a fallu, des décennies durant, combattre les préjugés et les représentations d'« arrière-boutique » (Martinet 2007) pour démontrer leur capacité à exister avec une identité propre et un véritable corpus théorique de connaissances, il pourrait être temps désormais de les voir s'assumer pleinement. Leurs apports peuvent être considérés comme reposant d'un côté sur leur autonomie en tant que discipline et en tant que champ scientifique propre et original, et de l'autre sur leur posture refusant l'isolement et l'autarcie. En d'autres termes,

il s'agit pour les sciences de gestion et du management de continuer à affirmer ses spécificités tout en entretenant des relations fructueuses et en bâtissant des passerelles constructives avec des disciplines plus ou moins spontanément connexes.

L'ouverture disciplinaire s'accompagne alors nécessairement d'une acceptation de la variété des parcours et étudiants ou des apprenants, avec les filières d'entrée diverses, ainsi que de la multiplicité des démarches et méthodes de recherche. Cela conduit en final à valoriser un certain équilibre entre unité et diversité, caractéristique de la discipline, tant dans son fonctionnement interne spécifique que dans sa relation aux autres. Un tel équilibre « unité-diversité » n'est d'ailleurs pas sans rappeler un autre couple proposé par Lawrence et Lorsch (1967), reposant sur le besoin de combinaison entre intégration et différenciation pour les organisations dans leur environnement.

Pour les enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management, le défi est aussi d'incarner dans les différentes facettes de leurs activités les deux volets « enseignement » et « recherche » de leur métier. D'une certaine manière, entre ces deux pôles complémentaires, le plus important n'est-il pas le trait d'union qui est juste au milieu du titre d'enseignant-chercheur ? Ce petit signe de liaison représente à lui seul tout un symbole de synergie et d'enrichissement réciproque entre l'enseignement et la recherche pour chaque discipline académique, un symbole qui au fond en dit long, et se trouve particulièrement bien illustré dans le cas de la gestion.

Références :

- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds) Greenwich, CT, JAI Press, vol. 7. 263-295.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. Jossey-Bass.
- Bartoli, A. & Hermel, P. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement*. Les Editions d'Organisation.
- Bartoli, A., & Hermel, P. (2023). Le concept de Management Responsable et Intégré. *Working-paper. Anniversaire des 25 ans du laboratoire Larequai – UVSQ / Université Paris-Saclay*.
- Baruch, Y., Bell, M. P., & Gray, D. (2005). Generalist and specialist graduate business degrees: Tangible and intangible value. *Journal of Vocational Behavior*. 67(1). 51-68.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil.
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (2000, 2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- De Terssac, G. (2012). *Autonomie et travail*. Dictionnaire du travail. PUF. 47-53
- Foessel, M. (2011). Kant ou les vertus de l'autonomie. *Études*. 414. 341-351.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions.
- Girin, J. (1990) L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in A.-C. Martinet (dir.). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Economica. 141-182.
- Graduate Management Admission Council (GMAC). (2024). Research Brief: Business Master's Degree Insights. https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/prospective-student-data/2023_gmac_research_brief_businessmasters_draft_v3.pdf

- Hatchuel, A., & Poivret, C. (2020). Une histoire de la recherche en sciences de Gestion : des racines oubliées aux percées actuelles. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. XXVI. 197-216.
- Hermel, P., & Bartoli, A. (2013). Responsabilité Sociale et Développement Intégré des Organisations: Ecart entre Discours et Pratiques. In Hermel, P. & Corbel, P. (dir.) (2013) *Le management des évolutions organisationnelles et stratégiques*. Éditions L'Harmattan.
- Hunt, S. D., & Speck, P. S. (1986). Specialization and the MBA: Is the Broad MBA Passé? *California Management Review*. 28(3). 159-175
- 1.1.1.1** Kalika, M. (2023). *The future of DBA Market: Perceptions of Business Schools*. EFMD Global
- Kant, E. (1785). *Fondements de la Métaphysique des mœurs*. Ak IV, 393. Traduction de Delbos, V. (2013). Éditions Les Échos du Maquis.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Le Moigne, J-L. (2008). Intelligence de la complexité : ne plus séparer pragmatique, épistémique et éthique. *Cahier de l'INSEP*. 39. 47-57.
- Lochmann, B. (2017). *Culture générale et spécialisation*. Société des Agrégés de l'Université (SDAU).
- Marco, L. (2006). L'agrégation de sciences de gestion (1976-2005). *Revue d'histoire des sciences humaines*, (1). 173-198.
- Martinet, A-C. (2005). Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques. *6e Congrès Européen de Science des Systèmes - AFSCET-UES*, Paris, France.
- Martinet, A. & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert
- Martinet, A. (dir.), (2007). *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*. Vuibert.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society. Radical Renewal beyond Left, Right and Center*. Berret-Koehler Publishers.
- Passant, A-J-G (2019). The early emergence of European commercial education in the nineteenth century: Insights from higher engineering schools. *Business History*. 61 (6).1051-1082.
- Passant, A-J-G (2022). Making European Managers in Business Schools: A longitudinal case study on evolution, processes and actors from the late 1960s onward. *Enterprise & Society*. 23(2). 478-511.
- Steyaert, C., Beyes, T., & Parker, M. (Eds.). (2016). *The Routledge Companion to Reinventing Management Education*. Routledge.
- Tabatoni, P. (1996). P. Tabatoni et l'introduction de la gestion en France. Interview par Colasse, B. et Pavé, F. *Gérer et Comprendre*. 44. 71-84.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Traduction française : (1971). *Economie et Société*. Plon.

Quel management des risques d'intelligence artificielle générative dans les directions RH des entreprises ?

Publié le 23 septembre 2024 dans la revue Management & Datascience

Hasmiou DIALLO & Karim SAID

madhasmiou33@gmail.com & karim.said@uvsq.fr

Résumé :

Cet article explore comment l'IA générative transforme les fonctions de ressources humaines en augmentant leur efficacité et en réduisant les biais dans certaines tâches telles que le recrutement, la gestion des talents et l'évaluation des performances. Les processus RH traditionnels étant longs et souvent biaisés, l'IA générative offre des solutions rationalisées et impartiales. Cette recherche implique d'examiner les applications pratiques de l'IA en RH, les impacts sur les rôles professionnels et la structure organisationnelle, ainsi que les stratégies de gestion des risques liés à la dépendance technologique et à la sécurité des données. Les principales conclusions mettent en évidence l'importance stratégique de la gestion des risques associés tout en notant des améliorations significatives en termes d'efficacité et de charge de travail pour les professionnels des ressources humaines.

Mots clefs : IA générative, Ressources humaines, Gestion des risques, Impact organisationnel, Impact managérial

Abstract:

This article explores how generative AI is transforming the functions of human resources by increasing their efficiency and reducing biases in certain tasks such as recruitment, talent management, and performance evaluation. Traditional HR processes are often lengthy and biased, whereas generative AI offers streamlined and unbiased solutions. This research involves examining the practical applications of AI in HR, the impacts on professional roles and organizational structure, as well as risk management strategies related to technological dependence and data security. The main findings highlight the strategic importance of managing associated risks while noting significant improvements in terms of efficiency and workload for HR professionals.

Key words:

Generative AI, Human Resources, Risk Management, Organizational Impact, Managerial Impact

L'utilisation d'IA générative dans de nombreux secteurs d'activités, dont la banque, l'assurance, l'industrie, la médecine, l'éducation ou l'agriculture (Zouinar, M., 2020 ; Berente et al., 2021), pose de sérieuses interrogations tant sur son usage que sur le management de ses risques. L'IA, devenue indispensable pour l'amélioration de la productivité et l'efficacité des processus de travail au sein des organisations (Hennebert et Bourguignon, 2021), transforme profondément les métiers des ressources humaines. Du fait de la croissance exponentielle des données, la direction RH des entreprises utilisent des systèmes d'IA, tels que le langage naturel, le machine learning, les modèles génératifs et/ou linguistiques (LLMs), pour effectuer de multiples tâches professionnelles : par exemple, sélectionner des cv sur des plateformes, classer des emplois par type et par catégorie, évaluer la

rémunération des employés et leur niveau de satisfaction, analyser leur qualité et conditions de vie au travail, étudier les documents juridiques et leurs clauses,... . Ces tâches, épuisantes manuellement, se font désormais par l'IA avec une efficacité et un gain de temps impactant significativement le rôle stratégique de la direction RH au sein des organisations (Hennebert et Bourguignon, 2021), bien que la valeur ajoutée des métiers RH réside exclusivement dans leur expertise humaine et leur capacité à avoir un esprit critique, un regard humain, plus pointu que les technologies de l'IA. Ces objectifs stratégiques, organisationnels et managériaux sont ainsi désormais construits à partir des réalités technologiques de leur environnement, malgré que ces systèmes d'IA représentent de nombreux défis en termes de fiabilité, d'éthique et de sécurité de données. Partant de constat, nous proposerons d'étudier la question suivante : en quoi le management des risques liés à l'IA devient un enjeu stratégique pour la direction RH des entreprises ? Pour ce faire, nous mettrons dans un premier temps en exergue l'utilisation pratique de l'IA générative dans la direction RH. Avec des exemples de cas, nous expliquerons l'impact de celle-ci sur l'organisation en termes métier, organisationnel et managérial. Puis, dans un second temps, nous montrerons la manière dont ces risques sont gérés à chaque niveau.

1. Utilisation de l'IA générative et ses différents impacts dans la direction RH

Dans cette partie, nous mettons en exergue l'utilisation pratique de l'IA générative et ses impacts/risques dans les métiers des ressources humaines en entreprise.

1.1. Utilisation pratique de l'IA générative dans la direction RH

En 1956, Marvin Minsky caractérisait l'IA comme étant « *la construction de programmes informatiques capables d'accomplir des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisantes par des êtres humains.* » (Georges, B., 2019).

L'IA générative fait référence aux modèles d'IA qui sont capables de générer du contenu : texte, musique, vidéos, images ou code (Blier, L., 2017). L'IA générative apparaît en effet comme une solution de simplification pour l'humain et pour les organisations (Raisch & Krakowski, 2021) : c'est le cas, en ressources humaines, avec les applications, tels que Empower by Ringover, Factorial AI, Effy AI, Beamery, Neobrain, Zavvy, ChatGPT, intégrées comme outil de gestion, de recrutement, de contrôle et d'amélioration de performances. L'IA modifie le processus et les pratiques RH habituelles, auparavant fastidieuses dans la recherche de candidats. Dans ces directions, l'outil d'IA générative Beamery, par exemple, est ainsi utilisée pour rechercher des profils, impartialement, en supprimant les biais cognitifs. Avec la mise en place de tels logiciels, les équipes RH n'interviennent plus qu'en début et fin de processus de recherche, définissant tout d'abord les besoins de recrutement, en termes de compétences, années d'expérience ou mots clés – constituant ainsi un ensemble de données de recherche utilisées par les algorithmes sur les sites de recrutements spécialisés tels qu'Indeed ou Apec, sur les plateformes d'emploi et de réseaux professionnels comme LinkedIn, ainsi que sur les cv-thèques et profils en ligne, afin de générer les profils en adéquation avec le poste – puis finalement en identifiant les profils susceptibles de correspondre à leur recherche. L'IA accélère ainsi le processus de recrutement. De même, dans la gestion des talents et planification de backup, les équipes RH et managers utilisent, par exemple Effy AI ou Neaobrain comme outil d'IA générative, pour identifier et analyser les compétences, centres d'intérêts et attentes professionnelles des employés, dans le cas notamment de démissions ou changements internes de poste. L'IA générative oblige les managers à réorganiser leurs équipes (Kolbjørnsrud et al., 2016), automatisant les tâches répétitives (Raisch & Krakowski, 2021) afin que les collaborateurs se concentrent sur des activités ayant davantage de valeur ajoutée (Gregory et al., 2021 ; Wilson & Daugherty, 2018) ou nécessitant une expertise humaine. Par ailleurs, si l'IA générative est considérée comme performante, elle présente néanmoins des limites (Raisch & Krakowski, 2021) : ses modèles sont en effet restreints aux données textuelles avec

lesquelles ils ont été formés, ce qui peut générer des biais conduisant à des risques importants.

1.2. Impact Métier

La direction RH accélère la transformation de l'entreprise via l'intelligence artificielle dans l'ambition de rester compétitive et devenir plus performante dans les métiers des ressources humaines, notamment en termes de recrutement, gestion des compétences, formation, gestion des carrières, paie, contrats. L'utilisation de l'IA dans la direction RH fait évoluer le positionnement et les choix stratégiques de l'entreprise, développant ses compétences et ses pratiques, en intégrant en amont les enjeux humains à partir de leurs déterminants stratégiques puis en construisant et déployant des actions de développement, d'amélioration et de renforcement des activités quotidiennes impliquant les managers, les responsables métiers ou opérationnels et tous les collaborateurs pour que l'entreprise soit pleinement innovante en termes de stratégie de recrutement et de gestion des ressources humaines. En aval, les systèmes d'IA déployés permettent de veiller à ce que la mise en œuvre des actions stratégiques, des compétences acquises des collaborateurs soient effectives et répondent aux attentes de l'entreprise. L'utilisation des technologies de l'IA conduirait à créer une proximité RH avec, d'une part, les opérationnels et collaborateurs et, d'autre part, le monde extérieur : demandeurs d'emploi, plateformes et cabinets de recrutement, partenaires tels que France Travail (ex. pôle emploi) par exemple. L'IA dans la direction RH n'ayant pas seulement pour but de sélectionner les meilleurs candidats en ligne, de simuler des entretiens numériques d'embauche, de catégoriser les offres d'emploi sur le marché, elle est aussi un outil stratégique : - d'évaluation de la qualification des employés qui réussissent à un poste particulier, - d'évaluation des niveaux de salaires en fonction des compétences des collaborateurs, - d'étude et d'interprétation de la pertinence des documents juridiques notamment en termes de veille législative pouvant impacter la stratégie de l'entreprise. Elle sert de plus d'outil de mise à jour des contrats de travail, d'apprentissage et de professionnalisation, ainsi que de recherche de partenariats commerciaux pour la croissance et la diversité de l'entreprise. Parlant de diversité en entreprise, de nombreux chercheurs pensent que, quand les algorithmes de l'IA sont bien conçus, ils réduisent les discriminations basées sur l'origine, le sexe et l'âge du collaborateur en éliminant les préjugés (Yano, 2017; Jia et al., 2018; Lengnick Hall et al., 2018), et ainsi que les transformations induites par les technologies de l'IA doivent fusionner avec la stratégie et la culture organisationnelle de l'entreprise (Jacob, S., et al., 2022) pour éviter d'éventuels impacts et ou risques discriminatoires. Les outils d'IA, utilisés pour évaluer la performance de la direction RH, font partie intégrante du renforcement de la stratégie commerciale numérique, de la stratégie de positionnement et de la stratégie de gestion des risques qu'encourt l'organisation.

1.3. Impact Organisationnel

Selon Jia et al. (2018), l'automatisation des services RH grâce à l'IA permet aux organisations d'optimiser les coûts et les délais de recrutement, et de multiplier leur efficacité (Jia et al., 2018). Les organisations qui souhaitent ce gain de performance doivent anticiper l'intégration des outils d'IA, qui transforment les méthodes de gestion et la culture organisationnelle (Jia et al., 2018). Comme nous l'avons souligné ci-dessus, l'IA permet d'éliminer les discriminations et préjugés pendant les phases de recrutement en rationalisant l'évaluation des candidatures au sein de l'entreprise. Elle élimine les biais et assure un traitement de données objectif, favorisant ainsi une équité et une diversité de profils à employer au sein de l'organisation (Yano, 2017; Jia et al., 2018; Lengnick Hall et al., 2018). Son impact modifie la manière de travailler, de s'organiser et de communiquer au sein de l'entreprise (Hennebert et Bourguignon, 2021), ce qui nécessite de repenser les relations et la place de chaque collaborateur dans les différentes entités de l'entreprise. Le but de la direction RH automatisée est de faire évoluer le mode de fonctionnement, l'organisation du travail et les procédures de recrutement, de manière à développer chez les collaborateurs de ce service adaptabilité et créativité afin de leur donner des marges de manœuvre sur

d'autres activités de l'organisation. Les algorithmes des ressources humaines, utilisant les données massives de la direction RH pour soutenir les prises de décisions en matière de ressources humaines (Jacob, S., et al., 2022), laissent toute expertise à son personnel. Des chatbots peuvent par exemple être mis en place pour répondre immédiatement aux différentes requêtes des collaborateurs, travail auparavant géré par le personnel RH, afin de lui dégager du temps pour d'autres tâches nécessitant une plus grande expertise humaine. De même, la gestion des absences, congés, formations et notes de frais notamment, avec demandes de documents justificatifs, peut être réalisée par des agents conversationnels disponibles en permanence à l'égard des employés (Garg et al., 2018; Lengnick-Hall et al., 2018). « Mila », par exemple, le robot conversationnel de l'entreprise électronique Overstock.com transmet à son service RH les informations d'absence, relative à leur santé, des employés de son centre d'appel, puis ajuste automatiquement les horaires de travail de l'équipe afin de compenser ces absences (Lengnick-Hall et al., 2018 ; Jacob, S., et al., 2022). Ces exemples démontrent que l'IA peut significativement impacter les organisations. Son rythme d'innovation rapide exige cependant que les collaborateurs, managers et opérationnels soient dotés des compétences technologiques et opérationnelles requises pour accroître les capacités de l'organisation à répondre aux besoins de celle-ci et de sa transformation (Jacob, S., et al., 2022). L'incapacité à transformer les compétences existantes, à réorganiser les entités et équipes, à recruter et embaucher des talents, afin de tirer pleinement parti des technologies de l'IA au sein de l'organisation, peut constituer des risques pour la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Ces risques peuvent apparaître à plusieurs niveaux notamment managérial (*cf. plus bas*), métier (*cf. plus bas*) et organisationnel (*voir ci-dessous*), et sont de nature lié à la sécurité des employés, de leurs données, de leur bien-être psychologique, social et environnemental, et du lien qu'ils entretiennent avec l'utilisation des technologies de l'IA, qui peut parfois provoquer une dépendance technologique.

1.4. Impact Managérial

Avec l'accélération des systèmes d'IA, il est plus qu'important d'encadrer le pouvoir et les prérogatives managériales (Jacob, S., et al., 2022) en définissant la limite du manager. Il est assez paradoxal, et pourtant essentiel, de distinguer qui d'entre le manager et l'IA prend les vraies décisions, car, dans certaines situations, l'IA est capable de prendre des décisions de manière autonome sans l'intervention d'un manager. C'est le cas, notamment, dans la recherche en ligne de candidats : une fois la requête du personnel RH bien formulée, l'IA est capable de mener une recherche en ligne de manière autonome, de sélectionner un candidat et de lui adresser une invitation à un entretien. C'est cependant le manager qui mène l'entretien avec le candidat, présente une proposition de salaire et décide de l'embauche. L'IA seule ne peut gérer tous les processus RH. Un exemple d'incident a ainsi été observé chez Facebook, où 60 employés contractuels de la société Accenture travaillant pour Facebook ont été licenciés au hasard par un algorithme d'intelligence artificielle sans qu'aucun manager de Facebook n'ait pris une telle décision. L'IA a agi seule. Cet exemple est inquiétant, notamment pour les managers, qui se verraient outrepassés par les décisions et compétences de l'IA. Dans la majeure partie des services RH néanmoins, les décisions de l'IA sont limitées, et seuls les managers peuvent prendre des décisions finales. L'IA se place seulement sur l'analyse de la gigantesque masse de données et son interprétation afin d'accompagner l'organisation dans sa prise de décision (Hennebert et Bourguignon, 2021). Les organisations doivent, du fait de leur interaction avec ces technologies, qui leur offrent un réel changement de perspective, s'appuyer sur leur expérience pour faire évoluer leurs équipes vers des politiques et des pratiques axées sur les données et les preuves (Lengnick-Hall et al., 2018). Avec l'IA, les managers vont également pouvoir conseiller leur direction hiérarchique sur les possibilités de recrutement et de changement de main-d'œuvre ou de nature du travail (Jacob, S., et al., 2022). Ils s'appuieront sur les données entraînées par l'IA pour prédire les compétences futures des employés et les profils pouvant interagir avec les outils de travail. Il est constaté que, malgré

les risques managériaux que ces outils peuvent générer, les technologies d'IA sont perçues par les managers comme des outils d'automatisation de tâches routinières et chronophages, d'aide et d'accompagnement à la prise de décisions pour la productivité et la performance de l'organisation.

Après l'étude des impacts de l'intelligence artificielle dans les métiers des ressources humaines, il nous paraît important, dans un second temps, de mettre l'accent, ci-dessous, sur les risques générés par celle-ci et la manière dont ils sont gérés en entreprise.

2. Les Risques de l'IA générative dans la direction RH et leur Management

L'IA générative suscite des craintes en entreprise du fait qu'elle se nourrit de grandes quantités de données (Arvind, A., et Mogha, V., 2023). L'identification de ses risques permet néanmoins leur management.

2.1. Le management des risques managériaux et de prise de décision

L'IA générative, transformant l'environnement du travail, entraîne un changement des conditions de travail des collaborateurs (Gregory et al., 2021 ; Wilson, H. J., & Daugherty, P. R., 2018), confrontant les managers à une gestion plus importante des compétences de leurs équipes ainsi qu'à une interaction sociale plus forte des collaborateurs. L'IA permettant d'optimiser les temps de tâches et de faciliter le travail, les collaborateurs et managers peuvent en devenir dépendants jusqu'à parfois en perdre leur esprit critique, leur créativité, les connaissances accumulées (Arvind, A., et Mogha, V., 2023) et les expertises collectives. L'IA présente ainsi des biais et vulnérabilités entraînant des résultats inattendus ou échecs sur des tâches simples en raison de lacunes sur les modèles techniques mis en œuvre (Hoff, K. A., & Bashir, M., 2015). Pour gérer ces risques majeurs, pouvant affecter ses prises de décisions, l'entreprise met en place des mesures d'audit et des processus de vérification de données d'entrée, et challenge régulièrement les algorithmes utilisés par ses experts. Brynjolfsson & McAfee (2017) proposent de trouver un équilibre dans l'adoption de l'IA, afin d'améliorer l'efficacité et la prise de décision tout en restant conscient des risques liés à la faillibilité de l'humain, à l'implication des collaborateurs ainsi qu'à l'éthique et la sécurité des données.

2.2. Le management des risques métiers

Les risques émergeant de l'IA générative dans la direction RH peuvent contraindre la performance des métiers RH. C'est par exemple le cas lorsque l'entreprise opte pour une rupture radicale avec les technologies existantes dans le but de déployer rapidement les outils d'IA, mettant fin brutalement à la pratique de méthodes classiques de gestion des ressources humaines. Un changement soudain peut entraîner une résistance aux changements technologiques (Jia et al., 2018; Hennebert et Bourguignon, 2021). Certains collaborateurs, même s'ils apprécient la conservation des étapes préliminaires et l'automatisation des tâches pénibles qu'offre l'IA, peuvent préférer établir des liens personnels avec les candidats qu'ils recrutent. De même, pour les candidats, il peut être pénible pour eux de répondre à un entretien de recrutement effectué par une IA, les soumettant à une multitude de questions et de tests d'évaluation en ligne auxquels ils doivent répondre avec précision en un temps chronométré. Le risque de perdre des candidats, surtout expérimentés, peut impacter considérablement la stratégie de recrutement de l'entreprise. D'autres part, le manque de maîtrise, par les outils d'IA, des processus et de coordination des activités RH, et, par les personnels RH, de l'utilisation des outils peut impacter les organisations (Tambe et al., 2019). Les technologies d'IA évoluant très vite et demandant une connaissance et une montée en compétences rapide, les gestionnaires et responsables RH ne parviennent pas toujours à les maîtriser assez rapidement. Ils développent généralement une logique d'apprentissage longue, par tâtonnement, envers ces outils, générant ainsi un manque de productivité en direction RH. Frustrés et stressés, parce qu'ils sentent avoir des difficultés à assimiler les systèmes d'IA (outils) et à développer leurs

propres compétences relatives à l'analyse des données (Tambe et al., 2019), la performance de l'entreprise peut être impactée. Si la direction RH n'arrive par exemple pas à recruter de bons profils, à détecter les talents et compétences les meilleures, ou à gérer ressources humaines et activités associées, notamment de paie, contrats, programmes de santé et sécurité au travail, du fait d'une non maîtrise des technologies de l'IA, des répercussions auront lieu sur la productivité des métiers RH, voire sur la stratégie de l'entreprise. De ce fait, pour manager ces risques, la direction RH doit se préparer à l'avance en identifiant, dans un premier temps, tous les risques d'impact possibles de ses métiers, les documentant, préparant psychologiquement ses collaborateurs à l'adoption de l'IA, puis, dans un deuxième temps, en repérant les outils et les actions d'accompagnement et de formation à mettre en place afin de faciliter la montée en compétence rapide de ses collaborateurs. De même, en introduisant les technologies de l'IA, la direction doit procéder à une stratégie de changement progressif des métiers RH afin d'éviter les résistances et les risques associés au changement.

2.3. Le management des risques organisationnels

Comme souligné ci-dessus, nous mettrons en exergue les risques organisationnels qui nous semblent importants à l'ère de l'IA, en mettant l'accent sur la sécurité des employés dans l'usage de ces technologies.

2.3.1. Le management des risques de dépendance technologique

L'introduction de l'IA générative en entreprise combine le travail humain et celui des machines pour exploiter des avantages concurrentiels (Davenport, 2018 ; Borges et al., 2021), optimiser des tâches et aider à la prise de meilleures décisions (Shrestha et al., 2019). Il s'avère cependant que l'utilisation systématique de l'IA engendre des risques de dépendance technologique, et, de ce fait, de perte de compétences et d'autonomie des employés : les tâches automatisées n'étant plus réalisées par les collaborateurs, des savoir-faire peuvent être perdus, rendant les équipes potentiellement tributaires des applications et vulnérables en cas d'incidents. Cet enjeu de sauvegarde de l'expertise technique humaine intervient cependant également vis-à-vis de l'évolution des tâches (situations d'obsolescence, de perte de productivité ou de performance) et des rapports sociaux (mouvements internes et turn-over). Pour manager ces risques, l'entreprise peut mettre en place un plan de gestion de carrières et de formation : elle identifie et forme ses agents vers de nouvelles compétences adaptées à l'utilisation de l'IA, leur permettant de maintenir leurs aptitudes à l'emploi, en réaffecte certains ou leur confie des tâches ne demandant pas de compétences en IA. Les postes inévitablement remplacés par l'IA, quant à eux, donnent lieu à un suivi psychologique et financier ainsi qu'à un accompagnement vers une réorientation professionnelle. Afin d'assurer une transmission des compétences, de nombreuses unités documentent également nombre de leurs tâches et aménagent des temps de passation de poste entre employés.

2.3.2. Le management des risques liés à la sécurité des données

La gestion des données en entreprise soulève également d'importantes problématiques (Donnat, F., 2019), relevant notamment de la transparence et protection des données. La mise en place de la législation RGPD garantit la sécurité des données personnelles, luttant contre l'abus de l'utilisation de ces dernières par les entreprises (Arvind, A., et Mogha, V., 2023). Un décret plus strict, appelé « l'IA Act », en cours d'étude par le parlement européen, devrait encadrer l'usage des données issues de l'IA dans les entreprises et prévenir ses dérives. Néanmoins, malgré ces réglementations, une mauvaise gestion des données entraîne rapidement des atteintes à la confidentialité et à la vie privée (Donnat, F., 2019). Difficilement évitable dans l'utilisation d'IA, ces préjudices, conduisant à des sanctions à lourdes pénalités, nuisent à la réputation de l'entreprise. Un modèle d'IA construit à partir de données inexactes ou de mauvaise qualité peut aussi biaiser les prises de décisions (Hoff, K. A., & Bashir, M., 2015), et par exemple mener à des discriminations (Donnat, F., 2019 ;

Adams, R., 2019), affectant la crédibilité et la réputation de l'entreprise. En 2016, Tay, un chatbot conversationnel de Microsoft, ayant des propos racistes et misogynes sur Twitter, a, malgré sa rapide désactivation, engagé la responsabilité et la crédibilité de Microsoft envers ses utilisateurs (Donnat, F., 2019). Les algorithmes, entraînés par des données altérées, contribuent à la propagation de fausses informations (deepfake), voire influencent les décisions d'utilisateurs (Arvind, A., et Mogha, V., 2023). Deux catégories de solutions d'IA, appelées « Close Source » et « Open Source », se différencient, notamment dans la proportion de risque de biais qu'elles génèrent. Avec les solutions « Close Source », l'entreprise ne peut modifier ou adapter le code source et les modèles de données entraînés. N'ayant pas suffisamment de contrôle sur les modèles de données fournis, elle ne peut limiter la génération de biais, qui peuvent pourtant affecter sa prise de décision. C'est le cas des solutions fournies par Open AI, qui sont entraînés sur des modèles dont le code source est fermé. L'entreprise, ou l'utilisateur, n'a pas la possibilité de les modifier et ni de les adapter à ses propres données, ce qui peut de fait biaiser les décisions prises selon les résultats donnés par ces solutions. Au contraire, avec les solutions « Open Source », l'entreprise a la possibilité de modifier le code source, et ainsi d'adapter les modèles entraînés, dit finetuning, sur des données spécifiques, gardant ainsi le contrôle sur l'analyse faite, réduisant donc les risques de biais pouvant affecter la prise de décision de l'entreprise. C'est le cas des solutions développées par Meta (Facebook) ou Mistral AI, qui laissent la possibilité à l'entreprise, et/ou l'utilisateur, de modifier le code source, de l'adapter et d'entraîner ses propres données. Pour gérer et atténuer ces risques (manipulation d'opinions, décredibilisations par des concurrents, piratage, ...), l'entreprise met en place un écosystème de protection (cyber-sécurité), réalisant régulièrement des tests de résistance et de pénétration pour détecter intelligemment les menaces, renforcer sa sécurité et surveiller en temps réel ses données. L'entreprise instaure également des modèles prédictifs évaluant les données complexes qui envoient des informations aux managers et décideurs leur permettant de se protéger (Berruti et al., 2020) des fausses indications.

2.4. Le management des risques éthiques

Les risques éthiques de l'IA soulèvent énormément des questions majeures sur les comportements humains et entreprises dans l'utilisation des technologies de l'IA. Les systèmes d'IA consommant d'énormes quantités d'énergies, ses investissements étant colossaux, son impact environnemental et social cause un questionnement éthique plus important que son intégration dans les entreprises (Balagué, C., 2018). La mise en place de ces modèles demande un coût d'investissement important (Marjanovic et al., 2021) en capital humain, en matériels et logiciels informatiques (environnements techniques et systèmes, datacenters et serveurs, ...) et une grande quantité d'énergie permettant le fonctionnement de ceux-ci. Ce qui induit un impact environnemental important (Marjanovic et al., 2021). Concernant l'usage de données, certaines entreprises, utilisant les solutions d'IA, ignorent les normes éthiques et morales dans leur manipulation de données afin d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qui les expose néanmoins à des poursuites judiciaires. Aux Etats-Unis, des actions en justice ont par exemple été engagées contre Open IA, Microsoft et Google, sur le fait que ces firmes aient collecté gratuitement des données et contenus sur le web pour entraîner leurs IA. Bien que les législations soient différentes d'un pays à un autre, certaines entreprises se passent de normes éthiques lorsqu'il s'agit de générer du profit. Malgré qu'un groupe d'experts de la commission européenne ait rédigé des textes juridiques sur les principes éthiques de l'IA, dont notamment sur le respect de la dignité humaine, la liberté des individus, le respect de la démocratie, de la justice et de l'Etat, l'égalité, la non-discrimination et la solidarité, ainsi que les droits des citoyens, cette nouvelle approche législative reste limitée à des pratiques juridiques et politico-culturelles européennes. Ces textes de lois, inspirés de ceux du développement éthique biomédical (De Cooman, J., 2020), ne couvrent pas suffisamment tous les cas et aspects spécifiques des technologies de l'IA. Dans le but d'évaluer la performance de ses collaborateurs, un service RH, ou un manager, pourrait décider, sans l'accord de ceux-ci, d'utiliser une IA pour contrôler leur

performance et productivité, et, en fonction des résultats reçus de l'IA, leur accorder ou non une prime de performance. De même, le service RH, ou le manager, pourrait décider de surveiller la présence de ses collaborateurs sur leur poste de travail lorsque ceux-ci sont en télétravail, malgré que ce choix et dispositif soit contraire au sens éthique et à la liberté de chacun de s'organiser librement. Ce service RH, ou manager, peu scrupuleux, pourrait également être tenté d'auto-évaluer les absences de ses collaborateurs sur justificatifs médicaux, et de les recatégoriser en congés, ou d'user de son influence afin de les empêcher d'obtenir certains avantages, tels qu'une augmentation de salaire, une formation, un changement de poste et ou de niveau, s'il estime subjectivement qu'ils n'en sont pas dignes. Il est très difficile de contrôler ou d'encadrer les dérives internes qui peuvent apparaître au sein de certaines entreprises souhaitant ignorer la loi, la morale et l'éthique, pour atteindre leurs fins. Par ailleurs, le déploiement de solutions intégrées d'IA de nombreuses entreprises provenant généralement de grandes entreprises américaines et chinoises, telles que Apple, Google, Microsoft, Open AI, Facebook (Meta), IBM, Nvidia, Amazon, Alibaba, Baidu ou Tencent, dont la considération éthique est perçue sous un angle différent de l'éthique européenne, il peut être difficile pour les services européens de les conformer à leur point de vue éthique malgré leur bonne volonté. De nombreuses entreprises, n'ayant pas de moyens suffisants pour développer leurs propres systèmes d'IA, utilisent les solutions fournis par ces géants américains et asiatiques. Les systèmes et modèles d'IA régissant leurs outils ont ainsi souvent été entraînés sur des données spécifiques à ces entreprises outre-Atlantique, dont les valeurs et politique culturelle et juridique sont différentes. Les entreprises intégrant des solutions et des modèles d'IA développées par ces grandes entreprises sont donc contraintes de peser le pour et le contre des risques éthiques et moraux pouvant les freiner dans la recherche d'un avantage concurrentiel. Les outils d'IA en RH sont ainsi pour la plupart des solutions déployées, intégrées et adaptées aux différents services de la direction, à moins que leur entreprise ait suffisamment de moyens pour développer ses propres solutions d'IA. Ces services, conscients de ces problématiques et rendus responsables sur ces questions, sont généralement contraints d'adapter leurs modèles de données selon leur pratique éthique et morale pour réduire les biais de ces technologies d'IA. Pour manager et atténuer ses risques, des principes éthiques de base sont néanmoins reconnus lors du développement d'un système d'IA en entreprise. Selon le rapport des experts de la commission européenne (De Cooman, J., 2020), il s'agit notamment du respect de l'autonomie humaine, de la présentation de toute atteinte, de l'équité et de l'explicabilité. L'explicabilité est l'un des plus importants de ces principes, permettant de s'assurer de la transparence des systèmes d'IA et de leurs modèles : les décisions prises par les algorithmes développés doivent être explicables pour gagner la confiance des utilisateurs (De Cooman, J., 2020). A ces principes éthiques, pourrait être ajouté la formation des équipes et utilisateurs des outils d'IA, ainsi que la sensibilisation et la communication des problématiques éthiques et morales. En complément de la CNIL, de la RGPD et de « l'IA Act », il apparaît important de mettre en place un comité de suivi et de contrôle éthique en entreprise œuvrant sur les pratiques de l'IA, composé de membres du service juridique de la direction RH, des délégués syndicaux et des managers afin de développer un bien-être sociétal, environnemental et responsable, en terme de pratiques d'IA dans les organisations.

Conclusion

Permettant l'automatisation et l'optimisation de nombreuses tâches, l'emploi massif d'IA générative sous différentes formes (Arvind, A., et Mogha, V., 2023), ne cessant de croître, expose de plus en plus les directions RH à d'importants risques. Afin de s'en parer, nombre d'entre elles mettent en place des plans de gestion et d'audit des risques, intégrant toutes les parties prenantes de leur organisation interne et externe (managers, personnels RH, collaborateurs et consultants externes). Impactant fortement leurs performances, les risques sont identifiés, tracés, et corrigés en équipe. Des stratégies, règles de bonne conduite et

processus sont ainsi définis pour une utilisation responsable et bénéfique de l'IA. Il est par ailleurs observé que les risques métiers et de dépendances technologiques sont mieux maîtrisés que les risques managériaux et de prise de décision, ainsi que ceux liés à la sécurité des données et l'éthique. En effet, les risques métiers et de dépendances technologiques sont généralement bien identifiés car ils apparaissent régulièrement lors d'adoption de nouvelles technologies, les entreprises savent les anticiper et les manager. En ce qui concerne la maîtrise des risques métiers, les responsables RH s'attachent à identifier, avant de déployer des outils d'IA, ceux qui sont susceptibles de correspondre aux besoins de la direction. Ils les choisissent après de multiples échanges avec des experts et démonstrations auprès des managers afin de les présenter à un personnel RH déjà préparé psychologiquement aux changements technologiques de leur service. Ce personnel et/ou leurs collaborateurs sont alors intégrés aux séances de formation organisées afin d'apprendre leur utilisation. Ces formations, indispensables pour acquérir les compétences requises, permettant une interaction optimale avec les technologies d'IA, s'accompagnent parfois d'une exigence d'obtention d'un certificat prouvant à la direction RH que ses collaborateurs se sont pleinement investis. Des moyens matériels sont alors mis en place afin de les accompagner plus rapidement dans leur montée en compétence en toute autonomie sur leurs postes. Cette manière de procéder permet ainsi à la direction RH de prévoir et gérer les pertes de compétences, d'autonomie et de productivité au sein de ses différents services RH. L'entreprise anticipe la perte de temps et le coût qu'elle encaisserait si un personnel RH passait trop de temps à apprendre à interagir avec les applications de l'IA ou si une dépendance technologique apparaissait. Elle identifie rapidement parmi ses collaborateurs ceux qui sont capables de s'adapter et de travailler avec les outils d'IA et ceux qui n'en sont pas capables ou qui résistent aux changements, qui sont alors dirigés vers d'autres fonctions et/ou accompagnés vers une réorientation professionnelle, puisque l'usage de l'IA transforme radicalement ces métiers. La direction RH, se transformant, amène donc l'entreprise à évoluer vers des stratégies axées sur les données, en automatisant les activités chronophages permettant à son personnel de se concentrer davantage sur des activités d'analyse et d'interprétation de données et/ou de résultats. Elle développe également une expertise dans la communication personnelle, la négociation et l'esprit critique, reconnaissant les qualités techniques et surtout humaines des employés et candidats. Les risques de sécurité des données, quant à eux, sont plus inquiétants et nécessitent d'être très vigilant vis-à-vis de celles relatives aux employés, qui peuvent être exploitées par certaines directions RH ayant perdu le sens éthique et moral. Certaines directions RH utilisent par exemple l'IA pour étudier les gestes et comportements des collaborateurs, surveiller et analyser leurs émotions, s'introduisant sans limite dans leur vie privée (Jacob, S., et al., 2022). Les responsables RH, accompagnées de leurs experts, doivent s'assurer de l'éthique des modèles d'IA (algorithmes) et de leurs applications développées, ainsi que de la véracité des données entraînées par ceux-ci afin de supprimer, ou du moins réduire, le risque potentiel de création ou renforcement de discrimination dans les processus, par exemple, de recrutement et de licenciement. Il revient aux responsables RH, en s'appuyant sur la loi, de définir les limites de l'utilisation des technologies d'IA dans leur direction, tout en tirant pleinement profit de celles-ci, et de rester vigilants à ce que les systèmes d'IA déployés dans les différents services RH ne créent pas de nouveaux problèmes éthiques dans l'entreprise (Donnat, F., 2019, Jacob, S., et al., 2022).

Bibliographie

- Adams, R, (2019), « Artificial intelligence has a gender-bias problem - just ask siri ».
- Arvind, A., et Mogha, V., (2023), « Les risques liés à l'innovation : le cas de l'intelligence artificielle », Technologie et Innovation, vol. 8, p. 1-14.
- Borges et al., (2021), « The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions », International Journal of Information Management, Elsevier, vol. 57(C).

- Blier, L., (2017), « Apprentissage profond et théorie de l'information », Université Paris-Saclay.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A., (2017), « Artificial intelligence for real – The business of artificial intelligence – What it can, and cannot – Do for your organization », Harvard Business School Publishing Corporation.
- Balagué, C., (2018), « De l'éthique des algorithmes et de l'intelligence artificielle », Post-Print hal-01900566, HAL.
- Davenport, T.H., (2018), « From analytics to artificial intelligence », *Journal of Business Analytics* 1(2):1-8. DOI:10.1080/2573234X.2018.1543535.
- Donnat, F., (2019), « L'intelligence Artificielle, un danger pour le privé ».
- Gaglio, G., Vayre, J-S., (2020), « L'intelligence artificielle n'existe-t-elle vraiment pas ? Quelques éléments de clarification autour d'une science controversée », *Diogène* 2020/1-2 (n° 269-270), p. 107-120.
- Garg, V., Srivastav, S., et Gupta, A., (2018), « Application of artificial intelligence for sustaining green human resource management ». 2018 International Conference on Automation and Computational Engineering (ICACE), 113-116.
- Georges, B., (2019), « Intelligence artificielle : de quoi parle-t-on ? », *Constructif* 2019/3 (N° 54), p. 5-10.
- Gregory et al., (2021), « The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value », *Academy of Management Review*, 46(3), p. 534-551.
- Hennebert, M.A., et Bourguignon, R. (2021), « La gestion des ressources humaines à l'ère numérique : Occasion stratégique ou risque de marginalisation? » Dans J. Bernier (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques* (99-122). Presses de l'Université Laval.
- Hoff, K. A., & Bashir, M., (2015), « Trust in Automation: Integrating Empirical Evidence on Factors That Influence Trust ». *Human Factors*, 57(3), 407-434. DOI : 10.1177/0018720814547570
- Jacob, S., Souissi, S., Patenaude, N., (2022), « Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines ». Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique. Université Laval. Québec, 2022.
- Jérôme De Cooman, 2020, « Éthique et intelligence artificielle: l'exemple européen »
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. et Chen, Y. (2018), « A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management ». *Proceedings of the International Conference on Electronic Business*, 106 114.
- Kolbjørnsrud et al., (2016), « How artificial intelligence will redefine management ». *Harvard Business Review*, 2(1), p. 3-10.
- Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R., et Stone, C. B., (2018), « Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence ». Dans P. N. Melo et C. Machado, *Management and technological challenges in the digital age* (1-30). CRC Press.
- Marjanovic et al., (2021), « Algorithmic pollution : Making the invisible visible », *Journal of Information Technology*, 36(4), p. 391-408.
- Tambe, P., Cappelli, P. et Yakubovich, V., (2019), « Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward ». *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Raisch, S., & Krakowski, S., (2021), « Artificial intelligence and management : The automation–augmentation paradox », *Academy of Management Review*, 46(1), p. 192-210.
- Shrestha et al., (2019), « Organizational Decision Making Structures in the Age of Artificial Intelligence », *California Management Review* 61(4):000812561986225. DOI: 10.1177/0008125619862257.
- Silver et al., (2016), « Mastering the game of Go with deep neural networks and tree search », *Nature*, 529.

- Sternberg, R. J., (1985), « Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence », Cambridge University Press (p. xvi, 411).
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R., (2018), « Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces », Harvard Business Review, 96(4), p. 114-123.
- Yano, K., (2017), « How artificial intelligence will change HR. People & Strategy », 40(3), 42-47.
- Zouinar, M., (2020), « Évolutions de l'Intelligence Artificielle : quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain-Machine au travail ? ». <https://doi.org/10.4000/activites.4941>

Urban public finance governance in Morocco : A new challenge for development

Publié le 6 juin 2025, The International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies, volume 20, Issue 2

_____ **Oumaima EL MNOUER, Ayoub KATFI & Naoufel BELHAJ** _____

oumaima.elmnouer@um5r.ac.ma & ayoub.katfi@um5r.ac.ma

Abstract: It is often said that the form and socio-spatial organization of cities reflect the way in which they are financed. The challenge for many cities is that municipal revenues are insufficient to meet the large and growing needs for public spending. This article aims to improve city financial resources by promoting their governance, through an empirical study of a sample of 271 actors and partners involved in cities in Morocco. The methodology applied is based on a deductive approach involving the establishment of a set of hypotheses and the construction of a research model. The data were processed using an exploratory data analysis method: the variance-type structural equation method through the Partial Least Squares (PLS) approach. The results reveal that the promotion of this governance must involve improving and diversifying the city's sources of income, encouraging consultation and coordination with all city stakeholders, providing an effective strategic planning, and strict budgetary control.

Keywords: *Urban, Public, Finance, Governance, Development, Cities, Structural Equations Model*

Introduction

The financial governance of cities is a set of values, norms, rules, and institutions that enable city actors (such as local public bodies, the private sector, and so on) to more effectively manage the financial systems and resources of their territory (Haddad 2000).

This concept can only be conceived in a context where the local economy is consolidated. For this reason, it is essential to create a high-quality infrastructural environment. Infrastructure and public investment are generally funded through three main sources (Yatta 2014) :

- Financial transfers from the State to municipalities and cities, which can take various forms: general grants to finance local authority operations, subsidies to fund investments, or support specific policies, etc ;
- External resources (ERs), consisting of loans or funds mobilized from bilateral and multilateral cooperation agencies, support decentralization and local socio- economic development;
- Revenues generated from local privatization initiatives and public– private partnerships (PPPs) also contribute to financing local public investment.

Harnessing local tax potential is crucial for local socio-economic development. The limited financial resources of a town are often due to low levels of local taxation rather

than the economic poverty of its authorities. Many economic sectors are either lightly taxed or exempt, while land assets fail to contribute adequately to local economic activity. These findings indicate that most cities in developing countries are, in fact, poorer than their residents. A study by Bahl and Linn (1992) on local finances in these countries highlights the significant autonomy of local managers in mobilizing resources. It also demonstrates that local resources can be considerably strengthened without increasing the level of local taxation.

They concluded that the less local authorities levy and spend, the poorer they become, and that “the inability of local governments to spend generates a vicious circle in which the poverty of the living environment leads to the stagnation or even relative regression of the local economy: the more local authorities levy and spend, the more the local economy grows” (Fonds Mondial pour le Développement des Villes [FMDV] 2014, 13).

In this fast-changing context, the main question is: How can we improve the financial governance of cities in Morocco? The aim is to develop a model for promoting the financial governance of cities, in order to effectively exploit their fiscal potential, mobilize greater local taxation, and manage it more effectively.

Literature Review

Cities are a country's socio-economic engines, serving as the primary hubs where the future is shaped. They concentrate innovation, universities, and research centers, while also housing major artistic, cultural, and sporting facilities. In other words, cities are “the economic, social, cultural, and technological engines of a rapidly changing world” (Beaupuy 2008, 45). They are gaining in influence, but also in responsibility.

Beyond their economic and cultural significance, cities are at the heart of global transformations. As hubs of innovation and economic growth, they foster idea exchange and creativity while playing a central role in tackling pressing challenges such as climate change, inequality, and sustainable development. Urban areas disproportionately contribute to national GDP and employment, serving as focal points for technological progress and cultural expression (Organisation de coopération et de développement économiques [OECD], and Commission européenne 2020; UN-Habitat 2022).

However, with this increasing role comes immense challenges. Cities are highly demanding in terms of infrastructure, jobs, amenities, and public services, making their administration complex. To maintain an adequate standard of living for their citizens and to ensure a thriving business climate, cities require substantial investment resources (Fondafip 2015). To address these challenges, cities must develop innovative financial mechanisms, strengthen PPPs, and adopt sustainable urban policies to ensure long-term economic resilience and inclusive growth (*Le Monde* 2024).

Financial Governance of Cities in Morocco

The financial governance of cities is the legal use of authority and power in the administration of the city's financial resources. It is a crucial tool for growth, development, and the eradication of poverty (Haddad 2000). It should not be treated in isolation from the other components of urbanization that have an impact on the city's finances, in terms of local resource mobilization, budgetary programming, and effectiveness and efficiency in the use of local resources; “the success of a public policy must be based on clear and sustainable financing mechanisms” (Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville 2012, 17).

In order for city stakeholders (local official entities, the private sector, etc.) to efficiently manage the financial systems and resources of their territory, there must be a set of values, norms, regulations, and institutions in place (Haddad 2000). Today, it is determined by a number of exogenous and endogenous causes, necessitating a significant overhaul of the local financial management model and its tools.

To meet the increasing requirements of inhabitants and advance the socio-economic growth of urban centers, local decision-makers place a high priority on the development of cities' financial resources. These financial resources typically consist of own or local resources; borrowing resources; financial contributions from the State "Ministries and Public Companies"; local privatization revenues (asset sales, PPPs, public service concessions) and donations and bequests (Fondafip 2015).

As highlighted in urban governance research, the complexity of urban governance is exacerbated by multiculturalism and diverse needs, making it essential to accelerate the construction of participatory governance systems and follow the laws of urban development (Song et al. 2023). Furthermore, the role of governance in financial distress situations is critical, as poor governance structures can lead to financial instability and organizational decline (Salloum and Azoury 2008). Effective financial governance must therefore integrate both participatory mechanisms and robust oversight to ensure sustainable urban development.

Morocco has a considerable urban tax potential, but it is not being fully utilized in terms of tax base and collection. Local tax revenues do not, in fact, represent economic growth or rapid urbanization (Cour des comptes 2015). The resources transferred by the State to local governments in 2023, primarily in the form of their share in the product of VAT, account for 57.5% of all local tax revenues, followed by resources managed by state services for the benefit of local governments (23.4%), and finally by resources managed directly by the municipalities (18.5%) (Trésorerie Générale du Royaume [TGR] 2023). This demonstrates how substantially the state provides financial assistance to the cities (Fondafip 2015). Because of this, local governments must make more efforts to develop their own sources of revenue.

Table 1: Evolution of Local Government Resources Between 2022 and 2023 in Millions of Dirhams and in %

<i>Local Government Resources</i>			
	2022	2023	Evol. %
Transferred resources	14,475	14,44G	−0.2
Resources managed by state services for the benefit of local governments	5,502	G,458	10.1
Resources managed directly by the municipalities	4,757	5,353	12.5
Total	25,134	2G,257	4.G

The fragility of municipal finances and the importance of state financial transfers to cities are central features of urban financial governance in Morocco. This dynamic highlight the heavy reliance of local governments on central state resources, which often limits their ability to exercise full financial autonomy and implement independent development strategies.

The precariousness of municipal budgets is further exacerbated by challenges such as limited local revenue generation, inefficient tax collection systems, and the growing pressures of urbanization. In this context, the variables "financial autonomy" (FA),

“consultation and coordination” (CC), “vision and planning” (VP), and “budgetary control and monitoring” (BCM) will be used to explain the variable “financial governance” (FG).

These elements provide a framework for analyzing the strengths and weaknesses of financial management in Moroccan cities, while offering pathways to enhance their resilience and efficiency.

Analysis of the Variables of the Financial Governance of Cities

Only in a setting where the local economy is supported can good financial governance of cities be conceived. Therefore, creating a high-quality infrastructural environment is crucial. Financial autonomy, consultation and cooperation, vision and planning, and budget control and monitoring are the factors that determine financial governance.

Financial Autonomy

Cities today effectively provide fundamental infrastructure and services for an expanding urban population. Consequently, they have a constant need for funding, making it essential to improve local taxation and prioritize the efficient management of local resources. The establishment of effective tools for collecting capital gains on land and the proper governance of these resources are prerequisites for any decision that may enable the city to raise funds in the capital markets or access international aid from global funds or financial institutions. These conditions include a satisfactory rate of local tax collection, better pricing of public services, and a predictable and consistent budgetary transfer from the state. Thus, to strengthen a city’s financial autonomy, it is necessary to mobilize greater own resources (by enhancing local taxation and expanding tax bases), improve local government decision-making capacities, and diversify and innovate the sources of municipal funding.

The term “financial autonomy” and/or its components have been used in numerous empirical studies, research articles, and reports. Financial governance is significantly and positively impacted, as evidenced through:

Local Taxation

Local taxation (LT) refers to the set of annual taxes, fees, and levies collected for the benefit of cities. It constitutes a significant share of municipal revenues and is essential for the financial sustainability of local governments (FMDV 2014). However, in many developing countries, local tax collection faces major challenges, such as low-income levels, administrative inefficiencies, weak enforcement mechanisms, and a high degree of informality in the economy (Fondafip 2015). Strengthening LT requires improving tax collection efficiency, broadening the tax base, and increasing local government control over tax policy and revenue management (Yatta 2014). By doing so, municipalities can reduce their dependence on state transfers and international aid while fostering long-term financial sustainability.

Public-Private Partnerships

PPPs offer an innovative way for cities to mobilize financial resources by leveraging private sector investments. A PPP is a contractual arrangement between a public entity and a private sector partner to provide public services or carry out infrastructure projects. These agreements enable cities to benefit from private sector efficiency, financial resources, and technical expertise while ensuring the continuity of essential public services (Beaupuy 2008). PPPs are particularly useful for financing large-scale urban projects, such as transportation networks, infrastructure, and housing. However, successful implementation requires a robust regulatory framework, transparent

governance, and risk-sharing mechanisms to ensure mutual benefits for both public and private stakeholders (Fondafip 2015).

External Resources

Beyond LT and PPPs, ERs play a crucial role in strengthening financial autonomy. These resources include international aid, loans from global financial institutions, municipal bonds, and foreign direct investment (FDI) (World Bank 2013). Many cities in developing countries rely on these sources to finance large-scale infrastructure projects and urban development programs. To effectively access these resources, municipalities must improve their creditworthiness, establish sound financial management practices, and develop strategies to attract international donors and investors. Furthermore, innovative financial instruments, such as green bonds and climate funds, offer new opportunities for cities to finance sustainable urban initiatives while addressing global environmental challenges (Institute for Climate Economics [I4CE] 2013).

By strengthening LT, promoting PPPs, and effectively mobilizing ERs, cities can enhance their financial autonomy and ensure sustainable urban development. These strategies contribute to better financial governance, reduced fiscal dependency, and improved service delivery, ultimately benefiting urban populations.

Consultation and Coordination (CC)

In order to ensure and advance the sustainable well-being of all citizens, urban governance is a participatory approach to the management and administration of urban public affairs. It is based on the mobilization of the various political, economic, and social stakeholders in the public and private sectors as well as civil society.

The financial governance is a multi-partner and interdisciplinary approach that promotes collaboration and partnerships among all city actors operating in various sectors (transport, water, waste, the environment, social development, etc.), as well as various sectors (associative, entrepreneurial, institutional, administrative, etc.), and acting at various territorial levels, including local, regional, national, and international (Charlot-Valdieu and Outrequin 2005). It tries to make cooperation between all of these parties easier and prevent conflicts that may come from competing interests (Salem 2014).

The term “consultation and coordination” and/or its components have been used in numerous empirical investigations, research articles, and reports. It significantly and favorably affects financial governance, which we can determine through:

Consultation (C)

Consultation is a participatory approach to urban governance that ensures the sustainable well-being of all citizens by actively involving various political, economic, and social stakeholders. It fosters a collaborative environment where decision-making is inclusive, taking into account the perspectives of public and private actors as well as civil society (Charlot-Valdieu and Outrequin 2005).

Financial governance relies on consultation to strengthen cooperation among urban actors operating in multiple sectors such as transport, water, waste management, the environment, and social development. The participatory nature of consultation enables stakeholders to contribute to urban financial decisions, making governance more transparent and better suited to local needs (Salem 2014).

In developing countries, consultation is often overlooked or poorly integrated into governance frameworks, leading to inefficiencies and conflicts in resource allocation. However, empirical studies highlight its significant and positive impact on financial governance by reinforcing accountability and trust among urban stakeholders (El Jaddaoui and El Jaouhari 2020; Fondafip 2015).

Coordination and Mobilization of Actors (CMA)

Coordination plays a crucial role in urban governance by facilitating effective collaboration among various stakeholders, including local authorities, businesses, institutions, and non-governmental organizations. It ensures that financial policies and strategies are implemented coherently, aligning local, regional, national, and international efforts toward sustainable urban development (Fondafip 2015).

The mobilization of actors strengthens financial governance by encouraging collective action in addressing urban challenges. A well-coordinated governance structure minimizes conflicts arising from competing interests and enhances the efficiency of financial resource management (Mias 2017). By aligning the roles and responsibilities of various actors, coordination promotes long-term stability in financial governance and urban planning (Laouina 2016).

Studies confirm that strong coordination and effective stakeholder mobilization contribute positively to financial governance by ensuring a structured and strategic approach to urban development (Alaoui 2021; Essogo 2017).

Vision and Planning

The financial governance of cities enables them to establish a comprehensive vision, which is subsequently transformed into strategic and operational objectives before being put into action (Fallon et al. 2016).

A strategic vision, or long-term planning framework, provides a clear representation of the desired future, outlining where the city aims to be in ten, twenty, or more years. It is a fundamental step at the outset of the territorial planning process, facilitating the efficient and effective management of local financial resources, optimizing resource allocation, and enhancing the quality of public services.

Furthermore, the strategic vision involves all key city stakeholders and addresses the various challenges faced across different sectors. It defines the priorities and key objectives for the city's residents, as well as its social and economic actors. By establishing a coherent and integrated framework for intervention, it promotes collective well-being and serves as a guiding reference for public managers, ensuring that their actions are both effective and sustainable (Ministère Canadien des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire [Mamrot] 2010).

In many developing countries, this democratic aspect is often overlooked or even disregarded in discussions concerning national and urban governance. The concept of "vision and planning" and its components have been extensively examined in empirical research, academic articles, and reports, as evidenced by:

Vision (V)

Strategic vision, or long-term planning horizon, is a clear representation of the desired future, indicating where the city aims to be in ten, twenty years, or more. It constitutes the first step in the territorial planning process and ensures efficient and effective management of local financial resources, strategic resource allocation, and improved quality of public services (Gérald 1992).

It addresses all urban stakeholders and considers the challenges faced by various activity sectors. It defines the orientations and priority objectives in relation to citizens as well as social and economic actors. It also establishes a coherent and convergent intervention framework to achieve the common good and provides guidelines for public managers to ensure useful and sustainable actions (Mamrot 2010; Fondafip 2015).

In many developing countries, this democratic dimension is often underestimated or even ignored in discussions on national and urban governance (OECD 2017). However, establishing a consolidated and shared vision allows cities to better structure their priorities and ensure effective and transparent financial governance (Belhaj 2023).

Planning (P)

Planning is a structured process that translates the strategic vision into operational objectives and concrete actions. It plays a fundamental role in financial governance by enabling rigorous resource management, anticipating future needs, and optimizing public investments (Chouiki 2018). It is based on a forward-looking approach aimed at creating an interface between the organization of a structured territory and the normative use of land. It encourages local decision-makers to share a vision of sustainable development and urban planning with the population to define strategic orientations and the main lines of action for the city (Mamrot 2010).

In developing countries, urban planning faces several challenges, including the lack of financial and operational resources, the inadequacy of management tools, administrative complexity, and the limited involvement of local authorities in the planning process (Report of the General Directorate of Urban Planning 2008). To address these issues, better coordination between different levels of governance and greater involvement of local actors are necessary to align planning objectives with the socio-economic realities of cities (OECD 2015). Studies have shown that planning has a significant and positive impact on the financial governance of cities, strengthening transparency and efficiency in resource allocation (Belhaj 2023).

Budgetary Control and Monitoring

Two fundamental elements of strong financial governance in cities, defined as the way authority is exercised in managing a city's financial resources for its development, lie in the effective and efficient management of public finances and rigorous budgetary control (Santiso 200G).

In this regard, an essential measure to address potential weaknesses in the budgetary process is the implementation of budgetary control and monitoring of municipal budgets (Bouvier 2022). Numerous empirical studies, academic articles, and reports have incorporated these variables into their analyses. Budgetary control and monitoring thus play a significant and positive role in strengthening financial governance, as evidenced by:

Budgetary Control

Budgetary control (BC) is a fundamental mechanism in financial governance that ensures public funds are managed efficiently and effectively to support urban development. It involves assessing municipal budgets to detect and address potential weaknesses in the budgetary process, thereby improving transparency and accountability (Santiso 200G).

The implementation of BC allows for the correction of budgetary imbalances, ensuring compliance with legal and financial regulations. By monitoring financial performance and expenditure, municipalities can prevent mismanagement and enhance fiscal discipline (Bouvier 2022).

Empirical studies confirm that BC plays a significant role in strengthening financial governance by ensuring responsible financial decision-making and optimizing resource allocation (Demeestere 2005; Aoujil and Alaoui Omari 2015).

Monitoring

Monitoring complements BC by tracking financial performance and ensuring that budget implementation aligns with strategic objectives. It involves continuous oversight of expenditures and revenues, enabling municipalities to adjust their financial strategies based on real-time data (Benkirane 2015).

Effective financial monitoring ensures that public resources are utilized efficiently, reducing financial risks and promoting long-term financial stability. It also enhances transparency and fosters public trust in local financial governance (Fondafip 2015).

Research indicates that robust monitoring mechanisms contribute positively to financial governance by improving fiscal responsibility, enhancing financial reporting, and strengthening institutional accountability (Meyssonnier 1553; Batac et al. 2005; Schmitt 1588; Bouvier 2022).

Data and Methodology

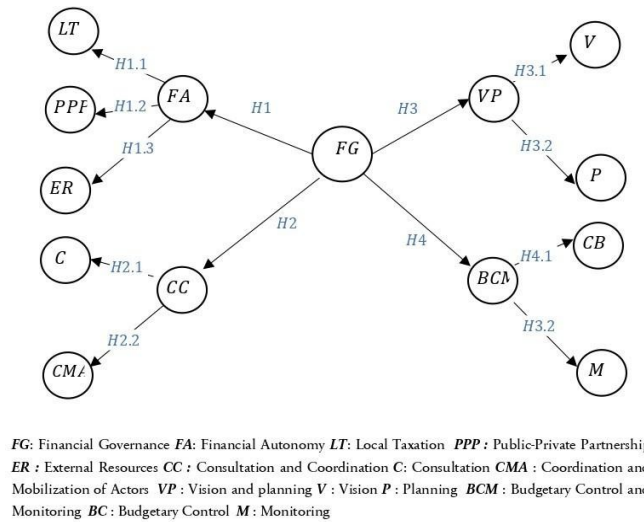


Figure 1 : Conceptual Research Model

Since it addresses the relationship between the variables “financial governance” and its determinants “financial autonomy,” “consultation and coordination,” “vision and planning,” and “budgetary control and monitoring,” the conceptual model chosen for this research is ideal for the structural equation method. This work provides a solution to the following question: How can we improve the financial governance of cities in Morocco?

Building upon this logical framework and previous research, this study has formulated the following hypotheses:

- (H1): There is a direct positive relationship between FA and the FG.
- (H1.1): LT contributes to strengthening the FA of cities.
- (H1.2): PPPs contribute to mobilizing additional resources to finance investments and strengthen the FA of cities.
- (H1.3): ER are innovative funding sources and tools aimed at strengthening the FA of cities.
- (H2): There is a direct positive relationship between consultation (C), coordination, stakeholder involvement (CMA), and the FG of cities.
- (H2.1): The consultation (C) of all city stakeholders aims to make resource mobilization more efficient and to strengthen the FG of cities.
- (H2.2): Coordination and stakeholder involvement (CMA) aim to strengthen the FG.
- (H3): There is a direct positive relationship between VP and the FG of cities.
- (H3.1): Having a strategic, coordinated, and consolidated vision (V) of all expenditures and revenues improves decision-making at the local level and strengthens the FG of cities.
- (H3.2): Planning (P) contributes to strengthening the FG of cities.
- (H4): There is a direct positive relationship between BCM and the FG of cities (FG).
- (H4.1): Effective BC of local finances improves the allocation and management of local expenditures and contributes to strengthening the FG of cities.

- (H4.2): Budget monitoring (M) helps prevent fraud and better manage local expenditures, thereby contributing to the strengthening of the FG of cities.

The hypotheses formulated here represent our conceptual research model, illustrated in Figure 1.

Data

As part of this research, data was collected from a sample of 271 actors and partners at the local, national, and international levels, all involved in the management of cities in Morocco. To ensure the representativeness of the sample, we applied the stratified random sampling method. This approach guarantees that each unit of the population has an equal chance of being selected and allows the extrapolation of the sample results to the entire target population.

In our study, the strata—representing heterogeneous groups—correspond to the following main categories of partners: ministerial departments, international partners, regional and local institutions, local governments, civil society, and private companies. By applying the sample size calculation formula and the technique of proportional allocation across the different strata, we determined the minimum required sample sizes for each group, as shown in Table 2.

Table 2: Selected Sample Sizes

	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>Confidence Level</i>	<i>Margin of Error</i>	<i>Sample Size</i>
Local governments	285	31	0.55	0.05	83
Private companies	8G	10	0.55	0.05	28
Associations	171	15	0.55	0.05	51
Ministry departments	12	2	0.55	0.05	G
Companies and public institutions	253	2G	0.55	0.05	71
Regional and local institutions	77	8	0.55	0.05	22
International partners	28	4	0.55	0.05	10
Total	512	100	0.55	0.05	271

Based on a sample of 271 units, 1G3 actors and partners from cities in the Casablanca-Settat and Rabat-Salé-Kénitra regions constitute our study sample. Table 3 and the graph in Figure 1 highlight the balanced distribution of this sample across the regions covered by the survey

Table 3: Survey Sample

	<i>Number of Observations</i>	<i>Frequency (%)</i>	<i>Response Rate (%)</i>
Local governments	45	27.G	70
Private companies	G	3.G	100
Associations	18	11.4	81
Ministry departments	31	15	G0.78
Companies and public institutions	25	15.4	54.20
Regional and local institutions	31	15	43.GG
International partners	7	4	85.20
Total	1G3	100	G0.14

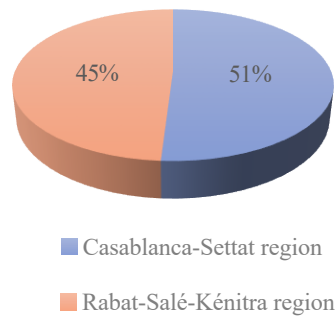


Figure 2 : Distribution of the Sample Between the Regions of Casablanca-Settat and Rabat-Salé-Kénitra

Background of the Empirical Study

We selected the Rabat-Salé-Kénitra and Casablanca-Settat regions from among the twelve regions of the Kingdom for several reasons, notably their significantly greater economic and demographic weight compared to the other regions. These two regions are home to 11,442,605 inhabitants, representing 33.8% of Morocco's total population (Haut- Commissariat au Plan [HCP] 2014).

Economically, Rabat-Salé-Kénitra and Casablanca-Settat are the regions that generate the most wealth and contribute the most to the national GDP. Together, they accounted for 34% of the country's GDP (TGR 2023).

Table 4: Weight of Local Taxes in the Rabat-Salé-Kénitra and Casablanca-Settat Regions' 2023 Budgets, Expressed in Millions of Dirhams

<i>Resources Managed Directly by the Municipalities</i>	<i>Resources Managed by State Services for the Benefit of Local Governments</i>	<i>Transferred Resources</i>
Casablanca-Settat Region		
1.634 MDH	2.566 MDH	1.521 MDH
1.634 + 2.566 = 4.200 MDH		1.521 MDH
70%		30%
Rabat-Salé-Kénitra Region		
760 MDH	1.551 MDH	2.166 MDH
760 + 1.551 MDH		2.166 MDH
47.3%		52.7%

Despite their economic and demographic potential, these two regions have low levels of LT and a high reliance on state funding. As a result, it is imperative to thoroughly review the financial governance of the cities in these regions in order to mobilize more resources and manage them more effectively.

The first important phase involves operationalizing the unobservable conceptual latent variables by translating them into measurable and observable indicators. The design process of our model was based on scales derived from the literature (Katfi et al. 2024). We adopted Bohem Vr (city by Igalens and Roussel 1558) methodology to validate the measurement scales. Table 1 provides a summary of the measurement scales used in the operationalization of the latent variables.

Operationalization of Research Variables

The operationalization of the dependent variable FG is presented first, followed by the independent variables: FA (H1), consultation and coordination (CC) (H2), VP (H3), and BCM (H4).

As previously mentioned, the financial autonomy of cities is measured by LT, PPPs, and ERs. Consultation and coordination are assessed through indicators related to stakeholder consultation and collaborative coordination mechanisms. Vision and planning are evaluated based on the existence of a strategic, concerted, and consolidated approach to managing expenditures and revenues. Budget control and monitoring are measured through tools and practices that ensure effective oversight of local financial activities.

<i>Variable</i>	<i>Code</i>	<i>Variable Items</i>
FG	GF1	The level of financial autonomy of cities
	GF2	The level of consultation and coordination with city actors
	GF3	The level of implication of city actors in the elaboration of the strategic vision
	GF4	The degree of budgetary control's efficacy
LT	FISL1	The level of exploitation of cities' fiscal potential
	FISL2	Do cities have enough financial resources to meet the requirements of their residents?
	FISL3	Is the annual budget set aside for investments enough?
	FISL4	Is there an equitable annual budget allocation for investments?
	PRH5	Are Moroccan local governments free to choose the tax base and tax rates for local taxation?
PPP	PPP1	The private sector plays an important role in financing the city in Morocco?
	PPP2	Should cities increase their reliance on public-private partnerships?
	PPP3	Should local governments improve the management of public services by delegation?
	PPP4	Should cities raise their local privatization revenues?
ER	REX1	Cities' level of access to borrowing is sufficient?
	REX2	Do cities need to increase their access to sources of outside funding?
	REX3	Urban areas gain from global funding
C	CON1	The degree to which civil society and associations are involved in municipal management
	CON2	The extent to which economic actors are involved in city management
	CON3	The extent to which local and regional institutions are involved in city management
	CON4	The extent to which ministerial departments are involved in city management
	CON5	The level of implication of public institutions and companies in the management of the city
	CONG	The extent to which NGOs and other outside parties are involved in city management
	CON7	The degree of communication and consultation between official decision-makers and private economic actors regarding how the city's economy is structured
	CON8	The extent to which local elected authorities and other city stakeholders have partnered to create and develop urban and territorial planning strategies

CMA	COOR1	The existence of a coordination meeting schedule
	COOR2	Is this schedule respected?
	COOR3	A significant number of annual meetings are scheduled between the local authorities and the city actors
	COOR4	Numerous annual gatherings involving city actors and municipal authorities take place

V	VIS1	The availability of a consolidated vision of all city expenses and income
	VIS2	The presence of a coordinated and strategic vision
	VIS3	The strategic vision takes the components of sustainable urban development into account
P	PLAN1	Involvement of city stakeholders in the creation of an annual operational action plan
	PLAN2	The accomplished goals line up with the original goals
BC	CONT1	The efficiency of local financial control
	CONT2	The efficiency of a priori control
	CONT3	The efficiency of a posteriori control
M	SUI1	The existence of budget monitoring indicators
	SUI2	The existence of a periodic management chart
	SUI3	The effectiveness of the annual budget monitoring frequency

Methodology

In recent years, studies exploring causal relationships among latent variables through Structural Equation Modeling (SEM) have significantly advanced statistical analysis methods (Hair et al. 2015; Kline 201G).

SEM is based on the principle that complex internal systems can be examined by modeling the interrelationships among latent variables, primarily assessed through observable indicators known as manifest variables (Byrne 201G). This two-level modeling approach allows researchers to test theoretical constructs while also evaluating the model's ability to simulate real-world phenomena (Schumacker and Lomax 201G).

Table G: The Difference Between Reflective and Formative Variables in Structural Equation Models

Reflective Variable	In this configuration, manifest variables reflect the underlying latent construct. The latent variable is considered the cause of the indicators, which are assumed to be strongly correlated and unidimensional (Jarvis et al. 2003).
Formative Variable	Here, manifest variables form or cause the latent construct. The indicators are not necessarily correlated, and the latent variable is fully determined by its indicators (Diamantopoulos and Winklhofer 2001).

These relationships are generally illustrated through specific measurement models. In the current study, we adopted the Partial Least Squares (PLS) method, a component-based SEM approach that is particularly suitable for predictive modeling and exploratory

research (Hair et al. 2017). To validate the quality of our measurement instruments, both exploratory and confirmatory analyses were conducted.

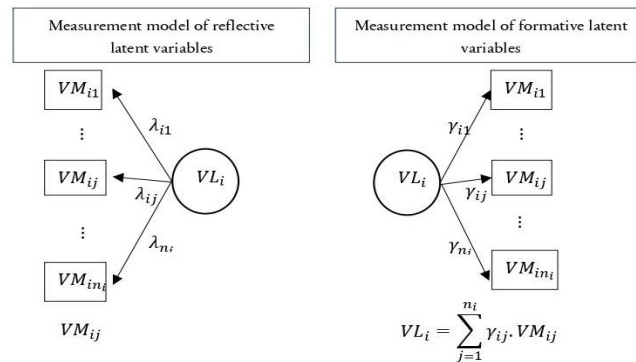


Figure 3: Illustration of Reflective and Formative Latent Variable Models
Source: Katfi et al. 2024, 2025

VL_i : i th latent variable, $1 \leq i \leq I$

VM_{ij} : j th manifest variable associated with i th latent variable VL_i , $1 \leq i \leq I$ $1 \leq j \leq n_i$ λ_{ij} : loading coefficient of VM_{ij} in the model of reflective variables

γ_{ij} : regression coefficient of VM_{ij} in the model of formative variables

ϵ_{ij} , η_{ij} : error terms

These relationships are generally illustrated through specific measurement models. In the current study, we adopted the PLS method, a component-based SEM approach that is particularly suitable for predictive modeling and exploratory research (Hair et al. 2017). To validate the quality of our measurement instruments, both exploratory and confirmatory analyses were conducted.

During the exploratory phase, the following statistical procedures were applied:

- Evaluation of the factor structure using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity, along with inspection of the correlation matrix and the anti-image correlation matrix.
- Principal Component Analysis (PCA) was performed to determine the unidimensionality of the factor structure. Items with factor loadings below 0.50 were removed (Field 2018).

Reliability analysis was conducted using Cronbach's alpha coefficient, which measures internal consistency. A Cronbach's alpha above 0.70 indicates acceptable reliability (Nunnally and Bernstein 1954).

The exploratory analysis aimed to establish the validity and reliability of the scales. In the confirmatory phase, we assessed the quality of the measurements and the model's validity using the PLS-SEM approach. This included evaluating composite reliability, convergent validity (Average Variance Extracted, AVE), and discriminant validity (Fornell-Larcker criterion and the heterotrait-Monotrait (HTMT)).

To assess the predictive power of the model, several criteria were used, including R^2 , F^2 , Q^2 , and the Goodness-of-Fit (GoF) index. The GoF is calculated as:

$$GOF = \sqrt{\text{Mean}(R^2)} \times \text{Mean}(\text{Communality})$$

Hypothesis testing was conducted using the bootstrap resampling technique, a non-parametric method that involves repeated sampling to estimate model stability and the significance of path coefficients (Hair et al. 2015). This approach is particularly useful in PLS-SEM for estimating standard errors and t-statistics.

SEM comprises two main components: the structural model, which specifies the relationships among latent variables, and the measurement models, which represent the relationships between latent variables and their observed indicators (Gefen et al. 2000). Together, these models provide a powerful framework for theoretical testing and empirical validation.

Results and Discussion

This section aims to empirically test the causal relationship between different latent variables through statistical analysis (Katfi et al. 2024). In other words, we seek to validate the hypotheses derived from the theoretical model by using empirical data (Katfi et al. 2025). To conduct this study, we adopted a quantitative approach based on SEM using the PLS method. This choice is motivated by the advantages of PLS for predictive and exploratory analyses, allowing a better understanding of the complex relationships between latent variables. The analysis was carried out using SPSS 28 and SmartPLS software. These tools enabled us to process the data and test our model through a structured and rigorous procedure.

We followed a three-step methodology. First, we validated the quality and reliability of the measurement instruments through exploratory analysis. Next, confirmatory analysis was performed to validate the measurement model structure, ensuring internal consistency and the relevance of the indicators. Finally, we used the PLS method to evaluate the structural model, allowing us to confirm the expected causal relationships between the latent variables.

Statistical Analysis

All the items used to measure our explanatory variables are summarized in Table A1 (see Appendix A).

Test of Measurement Model Validity

As previously mentioned, the data analysis relies on the variance-based structural equation method, commonly referred to as the PLS approach. This method, widely recognized for its efficiency in exploratory and predictive contexts, enables the modeling of causal relationships among latent variables. To ensure the robustness of the approach, several methodological steps are followed.

First, the convergent validity of the measurement scales is examined to verify whether the indicators associated with each construct share a significant proportion of their variance. Next, discriminant validity is assessed to ensure that each construct is indeed distinct from the others within the model. Finally, the overall validity of the structural model is tested, confirming the relevance of the causal hypotheses formulated.

These analyses, conducted on a sample of 1G3 respondents, aim to ensure not only the reliability of the measurement instruments but also the quality of the structural relationships within the model.

Table 7 : Composite reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>
Financial governance	0.813	0.850
Local taxation	0.725	0.871
Public–private partnerships	0.757	0.850
External resources	0.825	0.521
Consultation	0.813	0.850
Coordination and mobilization of stakeholders	0.752	0.503
Vision	0.651	0.65
Planning	0.763	0.851
Budget control	0.746	0.887
Monitoring	0.662	0.836

From Table 7, we can confirm that the level of internal consistency is very high, since the Composite Reliability values all exceed 0.7. In order to assess the measurement model and convergent validity, we will examine the correlation threshold between the construct and its own indicators for purifying the variables.

Table A2 (see Appendix A) indicates that only one item (AUTPPP4) has a correlation threshold below 0.7, and it should therefore be removed. The AVE values are all above 0.5, which confirms internal consistency.

The explanatory power of the model is expressed by the coefficient of determination, " R^2 ," which represents the proportion of variance in the dependent variables explained by one or more independent variables (Hair et al. 2011). Table A3 (see Appendix A) reveals that the R^2 value of the "AUTPPP" variable does not meet the minimum threshold of 0.02 proposed by Wetzels et al. (2005). In order for our model to be useful, the "AUTPPP" variable must be eliminated.

According to the construct cross-redundancy Table A4 (see Appendix A), the Stone- Geisser Q^2 coefficients of the endogenous variables are all positive and non-zero. We can therefore conclude that the quality of each structural equation is validated and that the model demonstrates predictive validity.

The overall assessment of the model's predictive ability is provided by the GoF index. This index is calculated as the geometric mean of the mean communality (which evaluates the performance of the outer model) and the mean R^2 (which evaluates the performance of the inner model), thereby assessing the model's overall performance (Tenenhaus et al. 2005). Wetzels et al. (2005) considered GoF levels of 0.10, 0.25, and 0.36 as weak, moderate, and strong, respectively.

Table 8 : Overall Assessment of Model Predictivity

	R^2	<i>Communality</i>
	0.40275	0.343875
R^2	0.40275	–
Communality	–	0.343875
$R^2 \times$ Communality	0.13844826	
GoF = $\sqrt{R^2 \times$ Communality)	0.3720863	
	GoF > 0.36 the model is globally valid (high validity)	

The GOF we obtain is 0.372 which, referring to the values stated by Wetzels et al. (2005), indicates a strong overall quality of the model.

Evaluation of the Mediation Link

To establish that there is an effect to mediate, mediation aims to demonstrate that the relationship between the independent variables (X) and the dependent variable (Y) is significant. Path coefficients, which include a *t*-value (indicating whether a given relationship is significant) and a *p*-value (representing the probability of error), are used to evaluate the mediation link. The association between the dependent variable “GFDUD” and the independent variable “AUTPPP” fails to meet the minimum *t*-value threshold of 1.5G recommended by Preacher and Hayes (2008), meaning it does not satisfy the acceptance

criteria. Conversely, the dependent variable “GFDUD” exhibits a significant relationship with all other independent variables, as shown in Table 5.

Table 5 : Path Coefficient (Direct Links)

	<i>Initial Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-Value</i>	<i>p-Values</i>	<i>Signific ant</i>
GFDUD -> AUTFISL	0.2GG	0.2G8	0.057	4.G31	0.000	Yes
GFDUD -> AUTPPP	0.04G	0.040	0.115	0.357	0.G51	No
GFDUD -> AUTREX	0.555	0.5G0	0.004	24G.73G	0.000	Yes
GFDUD -> CONCERT	1.000	1.000	0.000	14,4G0.175	0.000	Yes
GFDUD -> COORDI	0.3G5	0.372	0.0G5	5.585	0.000	Yes
GFDUD -> VISION	0.182	0.152	0.045	3.725	0.000	Yes
GFDUD -> PLANIF	0.402	0.403	0.071	5.G80	0.000	Yes
GFDUD -> CONTR	0.557	0.558	0.005	187.525	0.000	Yes
GFDUD -> SUIVI	0.277	0.284	0.073	3.820	0.000	Yes

In contrast to the direct links, the indirect links demonstrate that the structural model’s relationship is statistically significant. As can be seen in Table 10, all of the indirect relationships between the variables and their items are therefore significant, with the exception of the relationship between the independent variable “AUTPPP” and its item “AUTPPP4,” where the *t*-value is less than 1.5G.

Testing the Hypotheses of the Structural Model

The results obtained by this technique show us that the (*t*) value of all relationships have positive significant coefficients except for one relationship that has a non-significant coefficient (the relationship between financial governance and PPPs).

Table 10 : Test Hypotheses

	<i>t-Value</i>	<i>Hypothesis Validation</i>
Financial Governance → Financial Autonomy		
GFDUD → AUTFISL	4.G31	Validated
GFDUD → AUTPPP	0.357	Rejected
GFDUD → AUTREX	24G.73G	Validated
Financial Governance → Consultation and Coordination		
GFDUD → CONCERT	14,4G0.175	Validated
GFDUD → COORDI	5.585	Validated
Financial Governance → Vision and Planning		
GFDUD → VISION	3.725	Validated
GFDUD → PLANIF	5.G80	Validated
Financial Governance → Budget Control and Monitoring		
GFDUD → CONTR	187.525	Validated
GFDUD → SUIVI	3.820	Validated

Table 11 : Summary of Hypothesis Tests

<i>Research Hypotheses</i>		<i>Validation</i>
H1	Financial Governance → Financial Autonomy	
H1.1	GFDUD → AUTFISL	Validated
H1.2	GFDUD → AUTPPP	Rejected
H1.3	GFDUD → AUTREX	Validated
H2	Financial Governance → Consultation and Coordination	
H2.1	GFDUD → CONCERT	Validated
H2.2	GFDUD → COORDI	Validated
H3	Financial Governance → Vision and Planification	
H3.1	GFDUD -> VISION	Validated
H3.2	GFDUD -> PLANIF	Validated
H4	Financial Governance → Budget Control and Monitoring	
H4.1	GFDUD -> CONTR	Validated
H4.2	GFDUD -> SUIVI	Validated

The final research model representing the validated relationships is illustrated in Figure 4.

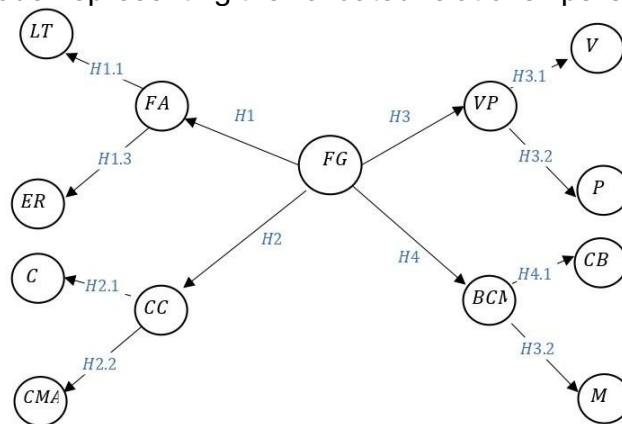


Figure 4 : Validated Relationships of the final

Discussion

In Morocco, good financial governance of cities enables to move toward advanced regionalization, which reduces regional disparities and leads to just and sustainable urban growth. To support this, Moroccan cities must develop their financial resources by enhancing LT and broadening tax bases, enhancing local government decision-making abilities and skills with regard to determining the tax base and tax rates, pricing public services, ensuring the predictability and relevance of State budget transfers, creating efficient methods for collecting capital gains on land, and developing new and diverse funding sources. Therefore, a significant mobilization of financial resources and an efficient, appropriate and optimal management of these resources are necessary conditions for any decision that could facilitate access to loans and external financing resources. As a result, enormous sums can be raised to finance large-scale initiatives and put forward ambitious economic, social, and environmental agendas.

Cities can double or even triple the level of taxes and expenditures to improve the local economy. However, achieving such a goal calls for the participation, organization, and consultation of all city actors working in various fields (transportation, water, waste, social development, etc.), environments (associative, institutional, commercial, trade union, etc.), and territorial scales (local, regional, national, and international). A key element in the mobilization and effective administration of local financial resources is the dedication of the many local actors.

In order to create collective projects to adapt to economic transformations and to ensure and promote the sustainable well-being of all citizens, it is necessary to establish partnerships and cooperation between local managers and the various political, economic, and social actors from the public and private sectors as well as civil society. The financial governance of cities requires a consolidated vision of each city actor's role, of the evolution of State transfers (which must be stable and predictable), of the key elements of local resources and of the potential for indebtedness; a strategic vision aimed at determining objectives, strengthening the capacities of local authorities in terms of financial engineering, enhancing elected officials' capacities and seeking appropriate financing; a holistic vision that considers ecological, economic, and social aspects, as well as a participative and inclusive vision (based on active partnerships, successful planning, participatory and decentralized governance, and respect for local democracy) that ensures that public policies, local projects, and individual projects are flawlessly intertwined. In order to encourage sustainable urban growth, these components are crucial.

The strategic vision must be inclusive and inspiring in order to persuade the entire community to support the realization of a shared goal. The difficult part is getting everyone involved in city management or having an impact on it, from residents, private organizations, groups, and institutions, to state administrations, to participate in the decision-making process for sustainable urban development. This progress is a result of everyone's dedication. Due to this, initiatives supporting education, information access, and research must be supported in order to promote innovation, raise public knowledge of the project, and increase civil society participation. We recommend setting up a monitoring committee to make sure that the vision is understood and shared, that the strategic vision is incorporated into the preparation of plans and public policies, that the various actors are motivated to support the implementation of projects, and that they routinely assess whether the intended actions have been carried out properly. This recommendation is based on our survey and our conversations with the various actors in the city.

Effective budget control and efficient, effective, and transparent management of public finances are two essential components of excellent financial governance in cities.

To increase fiscal efficiency, local politicians must strike a balance between elective and participatory democracy. This is because people are more likely to pay for services that fulfill their priorities if they participated in the decision-making process that determined how to allocate those resources.

As a result, the summary of our research suggests that in order to improve financial governance in cities, it is essential to increase their financial autonomy, establish coordination and consultation with all city actors, have a strategic vision and planning, and effectively manage their budgets.

We have concentrated on the case of Morocco because it is a developing nation and because the issues of financing and financial governance of cities pose a significant challenge because, on the one hand, financial resources are limited and, on the other, it is necessary to address the needs of the city in order to create collective projects that can be used to adapt to economic changes and the goals of sustainable urban development.

Furthermore, these findings allow us to draw meaningful connections between the empirical results and theoretical models of urban governance.

This study indirectly engages with alternative urban governance models such as the collaborative governance model (Ansell and Gash 2007) and the network governance model (Rhodes 1997), which emphasize multistakeholder participation, decentralization, and shared responsibility. By analyzing consultation and coordination practices, the research aligns with these models, highlighting their relevance in the Moroccan context. These frameworks offer a deeper understanding of how inclusive, participatory processes and horizontal governance structures can enhance financial performance and accountability in local governments.

Limitations of the Study

This study has several limitations. First, it focuses on two economically dominant regions of Morocco, which may limit the generalizability of the findings to other regions with different socio-economic profiles. Second, the reliance on self-reported data may introduce biases such as social desirability or respondent subjectivity. Third, while the PLS-SEM approach is appropriate for exploratory research, it may not capture complex causal dynamics or mediating effects in depth. Future research could incorporate longitudinal data and comparative case studies across diverse urban contexts.

Conclusion

A review of Moroccan cities' financial governance reveals a shortage of financial resources available to local authorities, with only a very small proportion allocated to initiatives and programs for socio-economic development (Fondafip 2015). There is considerable revenue potential that remains underutilized (Cour des Comptes 2015), along with the inability of local governments to fully exploit their resources, limited use of borrowing (CCG 2014), inadequately trained human resources, and overly complex procedures. The state and public companies remain the primary actors in the economic and social development of cities.

The financial governance of Moroccan cities needs to shift from a simple, traditional, and physical approach to a participative and strategic form of management, based on a comprehensive and collaborative vision of the city. Today's municipal managers must be capable strategist-managers who can transform their cities into hubs of innovation, peace, and development. As a result, urban managers should adopt management strategies that have proven successful in the private sector (Ingallina 2007).

To enable local decision-makers to perform their duties effectively, cities must provide competent, qualified human resources, and encourage continuous training for local government staff so that they can design efficient public policies (Bouvier 2022). Additionally, they must ensure that local government entities have adequate and

sufficient material and technical resources. This includes promoting the use of information and communication technologies (ICT), enhancing the quality of services offered to citizens and businesses, implementing a digital innovation strategy, and creating an IT master plan for the city, along with a dedicated IT claims management system.

PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) has also suggested tools to promote improved financial governance in urban areas. These tools include ensuring the credibility, completeness, and transparency of local budget management; implementing robust control and monitoring mechanisms; integrating public policy considerations into the budget preparation process; and maintaining detailed records while ensuring the publication of financial reports.

The results of our research confirm that, to reinforce the financial governance of Moroccan cities, it is crucial to enhance cities' financial autonomy, promote consultation and coordination among all urban stakeholders, establish a strategic vision and planning framework, and implement effective budgetary control and monitoring measures.

AI Acknowledgment

The authors acknowledge the use of ChatGPT to translate certain paragraphs from another language into English, as well as Grammarly to correct grammar and improve text clarity. The prompts used include: "Translate this paragraph into English" for ChatGPT, and "Correct grammatical errors and improve readability" for Grammarly. The outputs from these prompts were used to ensure accurate translation and enhance the readability of the article. While the authors acknowledge the usage of AI, they maintain that they are the sole authors of this article and take full responsibility for the content therein, as outlined in COPE recommendations.

Informed Consent

The authors have obtained informed consent from all participants.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.

REFERENCES

Alaoui, Yasmine. 2021. "(Ré) Inventer le mode de gouvernance : vers une gouvernance territoriale endogène" [Reinventing the Mode of Governance: Towards an Endogenous Territorial Governance]. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique* 1 (4): 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.352G740>.

Aoujil, Mouna, and Lalla Zhor Alaoui Omari. 2015. "Amélioration de la gouvernance dans les collectivités territoriales marocaines à travers l'instauration d'un système d'audit interne" [Improving Governance in Moroccan Local Governments Through the Establishment of an Internal Audit System]. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* 10: 211–215. <https://hazbane.asso-web.com/uploaded/amlior-1-pdf.pdf>.

Ansell, Chris, and Alison Gash. 2007. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4): 543–571. <https://doi.org/10.1053/jopart/mum032>.

Bahl, Roy Warden, and Johannes Friedrich Linn. 1552. *Urban Public Finance in Developing Countries*. Oxford University Press.

Batac, Jérôme, David Carassus, and Christian Maurel. 2005. "Évolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local" [Evolution of Internal Control Standards in the Local Public Sector]. *Finance Contrôle Stratégie* 12 (1): 155–180. <https://hal.science/hal-02431105/document>.

Beaupuy, Jean-Marie. 2008. *Bâtir des villes durables* [Building Sustainable Cities]. Yves Michel collection Société civil.

Belhaj, Naoufel. 2023. "Local Taxation and Sustainable Urban Development in Morocco." *Revista Multidisciplinar* 5 (1): 55–70. <https://doi.org/10.23882/rmd.23105>.

Benkirane, Soukaina. 2015. "Quid des compétences du conseil communal au Maroc" [What About the Competencies of the Communal Council in Morocco]. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* 10: 173–152. <https://hazbane.asso-web.com/uploaded/quid-des-competences-du-conseil-communal.pdf>.

Bouvier, Michel. 2022. *Les finances locales* [Local Finances]. 15 éd [15th ed.]. Collection: Systèmes pratiques—LGDJ, Lextenso éditions.

Byrne, Barbara M. 2016. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3rd ed. Routledge.

Caisse Centrale de Garantie. 2014. *Rapport d'activité 2014* [2014 Annual Report]. Accessed May 26, 2025. https://www.ccg.ma/fr/system/files_force/rapports_dactivite/dv_rapport_dactivite_fr_0.pdf.

Charlot-Valdieu, Catherine, and Philippe Outrequin. 2005. *L'urbanisme durable: Concevoir un écoquartier* [Sustainable Urban Planning: Designing an Eco-District]. Éditions Moniteur.

Chouiki, Mustapha. 2018. "La gouvernance au prisme de la planification urbaine: des illustrations du Maroc" [Governance Through the Lens of Urban Planning: Examples from Morocco]. *Journal International des Territoires et des Espaces Urbains* 3: 38–48. <https://fr.scribd.com/document/G23437G87/1G8>.

Cour des Comptes. 2015. "La fiscalité locale: synthèse" [Local Taxation: A Summary]. <https://www.courdescomptes.ma/publication/rapport-sur-levaluation-de-la-fiscalite-locale/>.

Demeestere, Robert. 2005. *Le contrôle de gestion dans le secteur public* [Management Contrôle in the Public Sector]. LGDJ, collection: Systèmes-Finances publiques.

Diamantopoulos, Adamantios, and Heidi M. Winklhofer. 2001. "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development." *Journal of Marketing Research* 38 (2): 265–277. <https://doi.org/10.1505/jmkr.38.2.265.18845>.

Direction Générale de l'Aménagement Urbain. 2008. *Rapport de la Direction Générale de l'Aménagement Urbain* [Report of the General Directorate of Urban Planning]. Direction Générale de l'Aménagement Urbain. <https://www.muat.gov.ma/sites/default/files/Documentation/1G.pdf>.

El Jaddaoui, Abdelaziz, and Souad El Jaouhari. 2020. "La mise en place de l'approche participative pour le développement territorial: Quels outils communicatifs indispensables?" [Implementing a Participatory Approach for Territorial Development: Which Essential Communication Tools?]. *Revue AME (Alternatives Managériales Économiques)* 2 (3): 120–138. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i3.221G4>.

Essogo, Gabin. 2017. "Acteurs locaux et gouvernance urbaine à Libreville au Gabon: Une analyse à partir de la gestion de l'urbanisme" [Local Actors and Urban Governance in Libreville, Gabon: An Analysis Based on Urban Planning Management]. *Journal International des Territoires et des Espaces Urbains* 3: 38–53.

Fallon, Catherine, François Hansoul, and Damien Piron. 2016. "Programme stratégique transversal (PST) et gouvernance locale en Wallonie" [Transversal Strategic Program (PST) and Local Governance in Wallonia]. *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2016/14 (2255): 5–52. <https://doi.org/10.3517/cris.2255.0005>.

Field, Andy. 2018. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5^e éd. [5th ed.]. SAGE Publications.

FMDV (Fonds Mondial pour le Développement des Villes). 2014. *Renforcer les recettes fiscales locales pour financer le développement urbain en Afrique* [Strengthening Local Tax Revenues to Finance Urban Development in Africa]. FMDV. <https://www.local2030.org/library/150/Renforcer-les-recettes-fiscales-locales-pour-financer-le-dveloppement-urbain-en-Afrique.pdf>.

Fondafip. 2015. *La gouvernance financière au Maroc et en France* [Financial Governance in Morocco and France]. 5^e éd. [5th ed.]. Colloque International des Finances Publiques, Rabat.

Fondafip. 2015. *Nouvelles stratégies financières des collectivités territoriales* [Innovative Financial Strategies of Local Governments]. Fondafip. <https://www.fondafip.org/journals/nouvelles-strategies-financieres-des-collectivites-territoriales>.

Gefen, David, Detmar Straub, and Marie-Claude Boudreau. 2000. "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice." *Communications of the Association for Information Systems* 4 (7): 1–77. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>.

Gérald, Gérald. 1992. "Les stratégies non budgétaires des villes" [Non-Budgetary Strategies of Cities]. Thèse de doctorat [PhD diss], Université de Caen.

Haddad, Abderrahmane. 2000. "Les procédures budgétaires des collectivités locales" [Budgetary Procedures of Local Authorities]. PhD diss., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.

Hair, Joseph Francis, William Charles Black, Barry James Babin, and Rolph Edward Anderson. 2011. *Multivariate Data Analysis*. 7^e éd. [7th ed.] Pearson Education.

Hair, Joseph Francis, William Charles Black, Barry James Babin, and Rolph Edward Anderson. 2015. *Multivariate Data Analysis*. 8^e éd. [8th ed.] Cengage Learning.

Hair, Joseph Francis, Glyn Tomas Madsen Hult, Christian Marc Ringle, and Marko Sarstedt. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2^e éd. [2nd ed.] SAGE Publications.

HCP (Haut-Commissariat au Plan). 2014. "Recensement général de la population et de l'habitat" [General Census of Population and Housing]. Rabat: HCP. <https://rgph2014.hcp.ma>.

I4CE (Institute for Climate Economics). 2013. *Green Bonds: A Lever for Financing Sustainable Cities*. I4CE.

Igalens, Jacques, and Patrice Roussel. 1558. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* [Research Methods in Human Resource Management]. Economica.

Ingallina, Patricia. 2007. *Management Stratégique des Collectivités Territoriales* [Strategic Management of Local Authorities]. Éditions Economica.

Jarvis, Cheryl Burke, Scott B. MacKenzie, and Philip M. Podsakoff. 2003. "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research." *Journal of Consumer Research* 30 (2): 155–218. <https://doi.org/10.108G/37G80G>.

Katfi, Ayoub, Oumaima El Mnouer, Sabrina Ghallal, and Thierry Côme. 2025. "The Influence of Leadership on Turnover: Analysis of the Mediating Role of Organizational Engagement, Job Satisfaction, and Work Environment in the Context of an International Transportation Services Company Operating in Morocco." *Multidisciplinary Reviews* 8 (G): e2025150. <https://doi.org/10.31853/multirev.2025150>.

Katfi, Ayoub, Oumaima El Mnouer, Hamza Katfi, and Otmane Katfi. 2024. "Influence of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Practices on Organizational Commitment: The Case of Moroccan Companies." *Organizational Cultures: An International Journal* 24 (1): 45–71. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v24i01/45-71>.

Kline, Rex Brian. 201G. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.

Laouina, Abdellah. 201G. "Gestion en concertation de l'espace littoral marocain: Les contraintes et les perspectives" [Collaborative Management of Morocco's Coastal Space: Constraints and Perspectives]. *Paysages Géographiques* 2: 11–30.

Le Monde. 2024. "COP25: 'The Need to Reform the Global Financial Architecture Has Become Even Clearer.'" October 18. https://www.lemonde.fr/en/opinion/article/2024/10/18/cop25-the-need-to-reform-the-global-financial-architecture-has-become-even-clearer_G725782_23.html.

Mamrot (Ministère Canadien des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire). 2010. *La vision stratégique du développement: Guide de bonnes pratiques sur la planification territoriale et le développement durable* [Strategic Vision for Development: A Best Practice Guide for Territorial Planning and Sustainable Development]. Mamrot. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/15585G1>.

Meyssonier, François. 1553. "Quelques enseignements de l'étude du contrôle de gestion dans les collectivités locales" [Some Lessons from the Study of Management Control in Local Authorities]. *Politiques et Management Public* 11 (1): 125–145. <https://doi.org/10.340G/pomap.1553.3058>.

Mias, Coline. 2017. "La municipalisation de la gestion urbaine par la concertation: le cas du Comité de Concertation de Tabriquet à Salé (Maroc)" [Decentralizing Urban Management Through Stakeholder Engagement: The Case of the Tabriquet Consultation Committee in Salé, Morocco]. *L'Année du Maghreb* 1G: 2G5–285. <https://doi.org/10.4000/anneemaghreb.3080>.

Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville. 2012. *La politique de la ville: Une offre de débat* [Urban Policy: A Proposal for Debate]. Rapport de synthèse Rabat: MHU. Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville. <https://www.federation-majal.ma/sites/default/files/debatpolitiqueville.pdf>.

Nunnally, Jum Clarence, and Ira Harold Bernstein. 1954. *Psychometric Theory*. 3rd ed. McGraw-Hill.

OECD (Organisation de coopération et de développement économiques). 2017. *Une meilleure planification pour une meilleure gouvernance budgétaire en Tunisie* [Better Planning for Better Budgetary Governance in Tunisia]. Examens de l'OCDE sur la finance publique. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2017/0G/une-meilleure-planification-pour-une-meilleure-gouvernance-budgetaire-en-tunisie_g1g71af1/57852G42G5543-fr.pdf.

OECD (Organisation de coopération et de développement économiques), and Commission européenne. 2020. *Cities in the World: A New Perspective on Urbanisation*. OECD Urban Studies. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/cities-in-the-world_d0efcbda-en.html.

Preacher, Kristopher James, and Andrew Frederick Hayes. 2008. "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models." *Behavior Research Methods* 40 (3): 875–851. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.875>.

Rhodes, R. A. W. 1997. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.

Salem, Erika. 2014. "Planification territoriale et développement durable : Quelles avenues pour la ville de Sept-Îles ?" [Territorial Planning and Sustainable Development: What Avenues for the City of Sept-Îles?]. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement, Université de Sherbrooke. <http://knowledge.uclga.org/IMG/pdf/planificationterritorialeetdeveloppementdurablequellesavenuespourlavilledeseptiles.pdf>.

Salloum, Charbel, and Nehmé Azoury. 2008. "Détresse Financière et Gouvernance d'Entreprise" [Financial Distress and Corporate Governance]. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* 1 (1): 122–144. [https://doi.org/10.1016/S1555-7G20\(08\)70005-3](https://doi.org/10.1016/S1555-7G20(08)70005-3).

Santiso, Carlos. 2006. "Combattre la corruption et améliorer la gouvernance financière: Les institutions financières internationales et le renforcement du contrôle budgétaire dans les pays en développement" [Fighting Corruption and Improving Financial Governance: International Financial Institutions and the Strengthening of Budgetary Control in Developing Countries]. *Revue Française d'Administration Publique* 2006/3 (115): 455–452. <https://doi.org/10.3517/rfap.115.0455>.

Schmitt, Dominique. 1988. "Le contrôle budgétaire interne" [Internal Budgetary Control]. *Politiques et Management Public* 6 (3): 61–75. <https://doi.org/10.340G/pomap.1588.2014>.

Schumacker, Randall E., and Richard G. Lomax. 2016. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 4th ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315745105>.

Song, Kai, Yue Chen, Yongbiao Duan, and Ye Zheng. 2023. "Gouvernance urbaine: un aperçu de la structure intellectuelle et de l'évolution des sujets" [Urban Governance: A

Review of Intellectual Structure and Topic Evolution]. *Urban Governance* 3 (3): 1G5–185. <https://doi.org/10.101G/j.ugj.2023.0G.001>.

Tenenhaus, Michel, Vincenzo Esposito Vinzi, Yves-Marie Chatelin, and Carlo Lauro. 2005. “PLS Path Modeling.” *Computational Statistics & Data Analysis* 48 (1): 155–205. <https://doi.org/10.101G/j.csda.2004.03.005>.

TGR (Trésorerie Générale du Royaume). 2023. *Bulletin mensuel des statistiques des finances locales* [Monthly Bulletin of Local Finance Statistics]. TGR. <https://www.tgr.gov.ma/wps/wcm/connect/3Gfd073d-3a12-4812-5fe8-cf130dfdGGb5/BMSFL%2BD%C3%A5cembre%2B2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3Gfd073d-3a12-4812-5fe8-cf130dfdGGb>.

UN-Habitat. 2022. *World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities*. United Nations Human Settlements Programme. UN-Habitat. <https://unhabitat.org/world-cities-report-2022-envisaging-the-future-of-cities>.

Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, and Claudia van Oppen. 2005. “Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration.” *MIS Quarterly* 33 (1): 177–155. <https://doi.org/10.2307/20G50284>.

World Bank. 2013. *Planning, Connecting, and Financing Cities—Now: Priorities for City Leaders*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/5121314G81450502G8/pdf/Planning-connecting-and-financing-cities-now-priorities-for-city-leaders.pdf>.

Yatta, François Paul. 2014. “La gouvernance financière locale” [Local Financial Governance]. Partenariat pour le Développement Municipal (PDM). https://www.diplomatie.gouv.fr-IMG/pdf/La_gouvernance_financiere_locale_-_Francois_Yatta_.pdf.

The role of non-human actors in the acceptance of management accounting : the case of a Moroccan public establishment

Published in the Multidisciplinary Science Journal, September 2024

Said NAJEH, Zainab HEYAME, Khalid OULAD SEGHIR & Said YOUSSEF

Said.najeh@uvsq.fr, zainab.heyame@uvsq.fr

Abstract Like private companies, public service establishments are seeking to improve their performance by adopting management control tools. However, their acceptance in this context raises specific challenges. Unlike the private sector, where profitability is often the main driver for the acceptance of such tools, the public sector has to deal with more complex organizational dynamics involving many actors. This article examines the reasons underlying the acceptance of a management control tool, in particular a management accounting system, in the Moroccan public sector. The research is based on a qualitative case study carried out in a Moroccan public establishment that recently introduced a management accounting system, using the Actor-Network Theory (ANT), also known as the translation theory, developed by Callon and Latour in the 1980s. Traditionally used to analyze the process of innovation diffusion, this approach is adapted here to the pre-adoption, or ex ante, phase of innovation introduction. In line with the principle of generalized symmetry defined by Callon and Latour, which attributes equal importance to human and non-human actors, our study reveals the decisive influence of the tax variable, as a non-human actor, on the acceptance of the management accounting system. This link between taxation and management accounting represents a significant contribution, given the lack of studies on legal and fiscal variables in management control. This study sheds light on the complex dynamics of management accounting acceptance in the Moroccan public sector, showing how non-human actors can play a crucial role in the pre-adoption phase of management control tools.

Keywords: Management accounting, tax variable, actor-network theory, public establishment, non-human actors

1. Introduction

The reasons for the acceptance of management accounting in developed countries have been examined in depth over time, particularly in OECD countries (Gosselin and Mévellec, 2003; Alcouffe and Malleret, 2005; Meyssonier and Pourtier, 2006; Fabre et al, 2014; El kaddouri, 2022). According to Meyssonier (2024), this type of research has been widely explored in management science literature from the 1990s until the end of 2016. In contrast, research on this topic in developing countries is limited. Although work is beginning to emerge on the reasons for the acceptance of management accounting in the emerging countries of Asia, Latin America and even in closer regions such as South Africa or West Africa, such studies remain less widespread in North African countries such as Morocco.

Although the introduction of management accounting is not compulsory, many studies have looked into the reasons why organizations accept it (Lemarchand and Le roy, 2000; Cheffi and Beldi, 2005; Rocher, 2009; Bollecker, 2016; Ben Hamadi et al, 2022). In the private sector, Lemarchand and Le roy, (2000) show that this form of accounting is often adopted to rationalize the company's choices by developing its ability to make rational and economically justified decisions. Like private companies, public service establishments are making increasing use of management control tools to improve their performance. Financial

constraints, the contestation of the legitimacy of public services and the worldwide dissemination of the Anglo-Saxon corpus of New Public Management (Guénoun and Saléry, 2009) are the factors that have accelerated the pace of transfer of these private tools to public organizations.

The literature on management control instruments in the public sector is numerous and varied. Our contribution is a continuation of this work, in particular that which has addressed questions relating to the explanatory factors in the acceptance of management accounting. The aim of this article is to show how non-human actors, in particular the tax variable, can be considered as an explanatory factor in the acceptance of management accounting.

To address this issue, we turned to actor-network theory, as developed by Callon and Latour. Often mobilized to study the unfolding of the introduction of an innovation (Akrich et al, 2002; Drevetton & Rocher, 2010; Nobre & Zawadzki, 2013; Drevetton, 2014; Perray-Redslob & Malaurent, 2015; Raedersdorf, 2018; Najeh, 2023), this approach has generally been neglected when it comes to studying the *ex ante* phase, i.e. the pre-adoption of the innovation. In our research, we are interested in studying this *ex-ante* phase of the introduction of management accounting, and in particular the factors that explain its acceptance, by examining the role of non-human actors.

To this end, our article is structured in four parts. In the first, we attempt to highlight the relationship between taxation and management accounting. We also present the theoretical underpinnings of the actor-network approach (also called translation theory). The second part describes our research methodology. The third part presents the results of our research and the fourth part is dedicated to a discussion of the results obtained.

2. Theoretical framework

In this section, we first discuss the relationship between taxation and accounting (1.1), followed by a theoretical overview of the actor-network approach (1.2).

2.1 *The relationship between taxation and accounting*

The relationship between accounting and taxation is a long-standing one. It is since the institution of the income tax that this relationship has seen the light of day (Chadefaux and Langlois, 2014). According to Chadefaux and Langlois (2014), the link between accounting and taxation is the story of an old couple. Accounting rules have always been defined in alignment with tax rules, and tax payments have always been made on the basis of accounting profit and loss statements. Empirical studies on accounting choices have confirmed this link and shown the importance of the tax variable in defining an organization's accounting policy (Casta and Ramond, 2009).

While the connection between accounting and taxation is indisputable, there is no direct link between taxation and management control instruments. Taxation sets the rules for determining the tax base, whereas management control is defined as "a process by which management ensures that resources are obtained and used effectively and efficiently to achieve the organization's objectives" (Anthony, 1965, p.17). It is this difference in purpose that justifies the lack of management control studies on legal variables in general, and the tax variable in particular; yet tax is a fiscal burden that weighs on the efficiency of organizations, and an administrative constraint likely to provoke risks (Chadefaux, 1990).

Chadefaux (1990) highlights the importance of the tax variable as a factor tracing the accounting policy of organizations. According to Casta and Ramond (2009), tax optimization is the dominant modality in the accounting policy of organizations. It should be noted that the use of tax optimization varies from country to country, depending on the degree of connection between the tax system and the accounting system. In some European countries, the tax system is omnipresent in the structuring of the accounting standards system (Rossignol, 1999). These are aligned with the rules for determining taxable income (Chavy, 2016). Accounting is used by tax authorities as a means of control (Rossignol, 1999). In other countries, such as the United States, accounting is independent of taxation. The rules

for determining taxable income are completely separate from accounting standards. Chavy (2016) writes that *"accountants aim to protect management, shareholders, creditors and other interested parties by providing them with useful financial information, which justifies a prudent assessment of the firm's profits; accounting standards, on the other hand, aim to enable fair revenue collection, incompatible with any "under-estimation" of income"*.

In short, the lack of a direct link between taxation and management accounting explains why managers are not particularly interested in studying the tax parameter and legal variables in general (Rossignol, 2002). With this in mind, our study aims to establish the link between management accounting and taxation through a case study of a public service establishment.

2.2. The sociology of the actor-network : a framework for analysis

Translation theory, also known as Actor-Network Theory (ANT), is a particularly relevant analytical framework for examining the role of non-human actors in the ex-ante phase of introducing management accounting. This theory, developed in the 1980s by sociologists such as Bruno Latour, Michel Callon and John Law, highlights the powerful connection between the actor - both human and non-human - and the network. According to Callon (1998, p.156), the actor-network *"must not be confused with a network that links stable and perfectly defined elements in a more or less predictable way [...] an actor-network is both an actor whose activity consists in interweaving heterogeneous elements and a network capable of redefining and transforming what it is made of"*.

Applied to organizational practices, ANT postulates that it is essential to reintroduce a network of actors to truly understand the success or failure of a practice. This approach proposes an inversion of the traditional paradigm, asserting that it is the actions of actors, both human and non-human, that define and shape organizational practices. In other words, practices are not fixed structures, but are continually constructed and reconstructed through the interactions and translations of the various actors involved. This perspective enables us to grasp the complexity and dynamics of organizational practices, taking into account the networks of influences and negotiations that underlie them.

ANT has proven its worth in understanding socio-technical phenomena. According to this approach, innovation is gradually established within organizations by mobilizing different actors (human and non-human) driven by specific and sometimes contradictory interests to produce stable networks through associations between them (Diedrich and Guzman, 2015). This approach is based on a number of concepts, including networks, human and non-human actors and controversies (Callon, 1986).

The network, as a central element of translation theory, is seen as a meta-organization grouping together *"a set of human or non-human entities, individual or collective, defined by their role, their identity, their program"* (Callon and Latour, 1992, p. 55). The gathering of human and non-human actors around a translation constitutes what researchers call *"the network"* (Callon, 1991).

The founders of translation theory attach significant importance to actor-actants. In this perspective, non-human actors, called *"actants"*, play an active role comparable to that of human actors in the success or failure of an innovation (Callon, 1999). ANT reintroduces non-human actors, such as technical objects and natural elements, into the translation process, assigning them a role symmetrical to that of human actors (Latour, 2005). According to Latour (2005), actants are essential to the translation process because they create alliances within the network. These alliances facilitate the transformation of a raw idea into a concrete innovation (Akrich et al., 1988).

A controversy is characterized by the presence of arguments, ideas or ideologies that challenge the status quo in the network and thus affect and modify the interactions between human and non-human actors (Latour, 2005).

The translation process according to actor-network theory is characterized by four main moments: problematization, interessement, enrollment and mobilization of allies (Callon, 1986). These phases do not necessarily follow a strict chronological order, but rather a

whirlwind process in which each moment may overlap or repeat itself, depending on the interactions and negotiations between the actors involved. Callon insists on using the term "moment" to underline this complexity in the construction of actor networks. Based on the work of Renaud (2012), we present a synthesis of the four moments of translation (Table 1).

Moment	Description
Problematization: how to become indispensable?	Identification of the actors and formulation of a problem in order to stimulate their opportunism, because the problematization defined by an actor, or a group of actors, becomes an Obligatory Crossing Point for the resolution of the problem of each of these actors.
Interessement: how do we seal alliances?	We need to interpret what the actors want, their natural inclinations, while isolating them from outside influences (other problematizations) that could undermine their commitment.
Enrollment: how do we define and coordinate roles?	The actor must accept his role. Enlistment is the mechanism for defining and assigning this role through negotiation. It validates the success of profit-sharing.
Mobilizing allies: Are the spokespersons representative?	To mobilize all the entities that make up the actors, we need to convince and mobilize their spokespersons.

Source: Adapted to Renaud (2012, p. 166)

Many authors have borrowed the theoretical framework of translation to study the process of introducing management tools (Dreveton & Rocher, 2010; Nobre & Zawadzki, 2013; Dreveton, 2014; Perray-Redslob & Malaurent, 2015; Raedersdorf, 2018; Espinasse & Dreveton, 2021; Najeh, 2023). In this research, we will mobilize this theoretical approach to study the pre- adoption phase of management tools, notably that of tool acceptance, while paying particular attention to the role of non- human actors in this acceptance.

3. Research methodology

The aim of this section is to justify the methodology used. We opted for a qualitative approach. We first present our approach to data collection and processing, and then describe our research field.

3.1. Case study strategy

To analyze the reasons behind the acceptance of management accounting, we opted for a case study methodology. The latter is considered a preferred strategy for accessing reality in qualitative research (Wacheux, 1996). According to Yin (2009), it is "*an empirical investigation that examines a contemporary phenomenon in a real context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly drawn, and for which multiple sources of information are used to bring the phenomenon into focus*". We justify our choice by the fact that the reasons for accepting a new management tool cannot be generalized to all organizations, due to the particularities specific to each of them. It is crucial to study the context in which a tool is introduced.

The case study enables us to integrate several methodological approaches within the framework of a specific situation, delimited in time and space. It facilitates interviews and observations, while enabling action and interaction in the field. What's more, it is suited to the analysis of complex phenomena whose implications are not initially known to the researcher (Yin, 2009), thus adapting to a research approach that develops progressively as the field is explored.

To minimize the risk of subjectivity and guarantee the reliability of the data collected, we used three methods of information gathering: participant observation, semi-structured interviews and documentary analysis.

Observation is one of the most widely used data collection methods in qualitative research. In the sense of Journé (2012), this method enables us to see what can be seen

and hear what can be said by those being observed. In the context of this research, we have adopted an internal participatory observation method, more precisely a participant observation by opportunity, as Peter and Adler (1987) put it. According to these authors, this type of observation offers the researcher the opportunity to observe the evolution of his project from the inside, benefiting from an opportunity given to him by his status already acquired in the situation. This was justified by our status as an accounting manager within the establishment studied, which precedes that of a researcher. Thus, the desire to do this research is motivated by the opportunity given by our internal position within the establishment studied. The advantage that we pursue through the adoption of such a situation is, on the one hand, to benefit from access to different types of information on the research field based on our own professional experience and our knowledge, and this, through an immersion that took place from December 2016 to March 2021. In addition, throughout this immersion, we kept a logbook in which we recorded all the information observed, in order to prevent any risk of forgetting. This logbook allowed us to contextualize the information collected.

Although observation is at the heart of our empirical study, we have taken care to diversify our strategies for accessing the field in order to reduce the bias resulting from too strong a focus on a single data collection process. Indeed, the position of the observer and the reactions of those observed can influence the quality of the data collected, oscillating between the trivial and the relevant. So, to reinforce the credibility of our research, we supplemented observation with other methods, notably semi-structured interviews. These interviews enabled us to explore specific aspects of our object of study. Rather than seeing them simply as a series of questions, we approached them as opportunities for interaction and the revelation of meaning.

Semi-structured interviews were conducted with two departments responsible for monitoring the management accounting project, and with the head of the finance division. These interviews lasted between 35 and 50 min. The data collected was recorded, transcribed and processed manually, using thematic content analysis to read through the corpus to identify themes and produce verbatims by theme (Mucchielli, 2007).

Furthermore, our internal position within the establishment we studied gave us free access to various types of documents: laws and procedures, audit reports, minutes of meetings and e-mail exchanges. This variety of methods enables data triangulation, i.e. the use of several independent field access strategies to explore different facets of the same phenomenon under study, cross-referencing and cross-checking the relevance of each piece of information gathered (see Table 2)

Table 2 Summary of data collection methods

Method of data collection	Nature of materials / Interviewees			
	Participant observation (Participation in meetings and informal discussions with actors)			
Semi-structured interviews	Actors	Status	Qualification	Duration in min
	<u>Management Control representatives</u>	Head of department	Agricultural engineer	50 min
		Department manager	Master's degree in auditing and management control	40 min
		Department manager	Master's degree in auditing and management control	35 min
	<u>Finance division representatives</u>	Head of division	Agricultural engineer	35 min
	<u>General accounting department representatives</u>	Head of department	Master's Degree in Accounting, Control, and Auditing	50 min
		Department manager	Master's degree in accounting and financial management	35 min
Documentary research	Legal texts governing the establishment Minutes of meetings External audit reports			

3.2. Research site

Our study took place within a public establishment that we named "ALPHA". Created in 2009, it has legal personality and financial autonomy. It is placed under the supervision of the Ministry of Agriculture, Maritime Fishing, Rural Development and Water and Forests and the Ministry of the Economy and Finance, and is subject to State financial control. Its financial resources are made up of subsidies received from the State, income from services provided to third parties, and donations and bequests. Its main mission is to protect consumer health and safeguard the health of animals and plants.

These activities can be divided into two distinct groups: the first encompasses regalian activities focused on the general interest, such as monitoring the health of the country's plants and animals. The second consists of services that generate revenue. This duality of activities is the reason for the emergence of tax confusion. The choice of this establishment as the subject of our research stems mainly from the complexity surrounding these activities, which influenced the reasons for accepting management accounting.

ALPHA's management report for 2023 shows that its investment and operating budgets amount to over US\$700 million and over US\$600 million respectively. In terms of execution capacity, the management report for 2023 shows that ALPHA had a workforce of almost 2022 at 31/08/2023, including 398 engineers, 395 veterinary surgeons, 137 administrators, 776 technicians and 316 technical assistants.

Based on the recommendations of Stake (1994) and Hlady Rispal (2002), the choice of the ALPHA establishment as our research site is based on its intrinsic qualities. According to Stake (1994, p. 136), *"a case can be interesting in itself. It has not been chosen because of its similarity to other cases, or because it illustrates a particular feature of a given problem. But because in its entirety its particularity is of interest"*. Indeed, the main reason for accepting management accounting in this establishment is to reduce the tax burden. The lack of a direct link between these two disciplines, management accounting and taxes, prompted us to take an interest in studying this particular phenomenon.

4. Results

The results of our research show the importance of the tax variable as an explanatory factor in the acceptance of management accounting. The emergence of tax problems (3.1) explains the adoption of accrual accounting in the first instance (3.2) and the acceptance of management accounting in the second instance (3.3).

4.1. The emergence of problematization

In 2009, Morocco's food safety and control system was reorganized, leading to the creation of ALPHA through the merger of two departments of the former Ministry of Agriculture: the Livestock Department and the Department of Plant Protection, Technical Control, Protection and Fraud Control.

Internal documentation shows that ALPHA began operations in January 2010. At that time, the management recruited staff on secondment from the supervisory ministry. Most of the civil servants seconded had a technical profile, such as veterinarians and engineers, who had neither the training nor the skills to take an interest in the financial side of things. Indeed, their culture was centered on a purely bureaucratic logic, as the head of the general accounting department informed us: *"[...] the managers had a mentality derived from public administration [...] they were rigid in the decision-making process, ignoring the financial side, more specifically management control practices [...] their vision was oriented towards the technical side of the establishment's activity [...]"* [Extract from interview with representative of the Management Control department].

In addition, ALPHA's accounting system was based solely on cash accounting, which only allowed the establishment's cash inflows and outflows to be tracked. The lack of staff qualified in accrual accounting and taxation hampered the development of the financial side of the business: *"[...]at the time, the main concern of the managers was to ensure the core business of the establishment, in particular consumer health protection and the preservation of animal and plant health, without taking an interest in the financial side of the establishment [...]"*. [Extract from interview with representative of the Management Control department].

With the growth of its activities, ALPHA's management realized the importance of strengthening its support functions, particularly in the administrative and financial departments. To remedy this situation, they proceeded with a targeted recruitment of managerial profiles, such as executives with experience in organizational management, financial executives, as well as technicians specialized in management and finance. The aim of this recruitment was to create an administrative and financial department capable of meeting the financial challenges posed by the growth in the establishment's activity: *"[...] the strengthening of our establishment's workforce was achieved through the recruitment of financial profiles with experience in organizational management [...] the recruitment of these profiles enabled us to strengthen the support functions in order to assist our establishment in carrying out its missions [...]"* [Extract from the interview with the representative of the financial division].

As a result of these efforts, and in order to ensure competent management of administrative and financial issues, ALPHA's managers have turned their attention to the tax obligations to which they are subject. To clarify the tax aspects applicable to the establishment, a first actant was mobilized, namely the request for clarification which was formulated to the Directorate General of Taxes (DGT). The approach adopted by management is designed to ascertain ALPHA's position vis-à-vis the tax authorities.

The second actant (the response to this request) favored the emergence of the main controversy, which concerns the tax status of the ALPHA establishment. Our observation data show that the DGT has determined that the ALPHA establishment, because of some of its profit-making activities, is liable to corporate income tax (CIT) and value-added tax (VAT). This decision was contested by the establishment's managers: *"[...] we are aware that the ultimate objective of the*

creation of our establishment is to ensure consumer health safety [...] it is true that we provide services that generate income, but the volume of these services remains low compared to that of the regalian activities [...] this is why we asked an expert in tax matters to rule on this subject [...]" [Extract from the interview with the head of the financial division].

Faced with this situation, the establishment's managers called in a third, non-human actor, this time a tax auditor. The purpose of this actant was to examine the establishment's tax status in order to give an independent judgment. The tax audit classified the various activities of the ALPHA establishment for tax purposes, identifying two categories of activities: those that are lucrative and generate income, and those that fall within the regalian domain of the State, focused on the general interest.

It also pointed to Article 6 of ALPHA's founding law, specifying that the prices of the services offered are set by the Board of Directors. According to the audit, the term "price" includes the cost of the service, plus a profit margin, thus confirming the profit-making nature of the services rendered and justifying the establishment's taxation for corporate income tax and VAT.

The tax audit reinforced the DGT's position, confirming that the ALPHA establishment is indeed a for-profit public establishment, and therefore subject to the same tax obligations as profit-making establishments. This situation has prompted those in charge to take an interest in regularizing the tax situation since the establishment's creation.

4.2. From *interessement* to *enrolment*

ALPHA's accounting system has been based mainly on budgetary accounting, which cannot be used to justify tax liabilities. The absence of accrual accounting meant that tax returns were not filed, leading to late payments and consequently higher tax charges due to penalties and late payment surcharges. The *interessement* shown by managers led to the adoption of an accrual accounting system, the primary objective of which is to prepare tax returns.

This fourth non-human actor (accrual accounting) has made it possible to estimate the amount of tax payable. Our analysis of internal documentation shows that ALPHA's tax obligations for the period 2010-2015 represent 90% of its operating budget for 2016. This percentage is broken down as follows: 70% concern Value Added Tax (VAT), 5% concern Corporate Income Tax (CIT) and 25% concern penalties and late payment surcharges.

The *interessement* shown by the establishment's managers led to their involvement in negotiations with the DGT. The observation data show that, given the size of the sum due, ALPHA's managers entered into negotiations with the DGT by scheduling working sessions. The aim was to conclude a memorandum of understanding on the terms of payment of tax obligations: *"[...] the regularization of declaratory obligations took place within the framework of joint working sessions held in 2015, between the ALPHA establishment and the DGT[...] the working sessions were essentially devoted to discussing the approach to be followed, the modalities and practices to be put in place by both parties to ensure the successful completion of this tax compliance process [...]"* [Extract from the minutes of the meeting to set up a memorandum of understanding ALPHA- DGT].

Following these negotiations, the tax regularization took shape in November 2016 through the conclusion of a joint memorandum of understanding between the ALPHA establishment and the DGT. Two exceptional measures were taken: an *ex gratia* remission of all penalties and late payment surcharges, and the payment of these tax liabilities over a period of 6 years: *"[...] in view of the voluntarist approach initiated by the ALPHA establishment, the Tax Administration has decided to grant it payment facilities by staggering the payment of these tax liabilities over a period of 6 years, and to proceed with an ex gratia remission of its penalties and late payment surcharges [...]"* [Extract from the minutes of the meeting to set up an ALPHA- DGT memorandum of understanding]. The memorandum of understanding covers all the tax liabilities of the ALPHA establishment of the period 2010-2015 in terms of corporate income tax (CIT) and value-added tax (VAT).

4.3. Acceptance of management accounting

As we saw earlier, the tax variable, as a non-human actor, played a role in the choice of accrual accounting. The same variable was behind the acceptance of management accounting. In 2017, the ALPHA establishment launched a project to implement management accounting.

In agreement with a consulting firm, the project was to be carried out in five phases, as set out in the Special Conditions (CS): Diagnosis of the existing system and benchmarking, choice of the costing method and design of the cost accounting model, implementation of a chart of accounts and cost accounting manual, parameterization of the information system and training and transfer of skills to users. One of the needs expressed by the managers is the optimization of tax costs: *"[...] management accounting must be designed in such a way as to enable a distinction to be made between profit-making activities and those considered to be regalian or non-profit-making, with the aim of optimizing the establishment's tax costs [...]"* [Extract from CS].

Accrual accounting is considered to be an "Obligatory Passage Point" (OPP) (Callon, 1986). It serves primarily as a means of tax control, enabling the tax authorities to verify the tax due. For the establishment, this form of accounting is essential for tax reporting, acting as an indispensable channel of information for stakeholders. However, although it is an OPP for tax compliance, it cannot be directly exploited to reduce tax costs.

It was for this reason that managers accepted to introduce management accounting. The managers felt that this would enable them to show the significant proportion of their activities that do not generate income, and therefore to distinguish between these and taxable income-generating activities. This will enable ALPHA to reduce its tax burden and better manage its financial situation: *"[...] we are a public establishment [...] most of our activities are of a regal nature [...] why are we taxed on all our activities? [...] management accounting will enable us to separate what is regalian and what is not regalian, and we will be able to benefit from an exemption on the regalian part[...]"* [Extract from interview with head of finance division].

From a technical point of view, tax expenses are excluded from costing. If we take, for example, the full cost method by analysis centers, tax expenses are considered as non-incorporable expenses, i.e. they have no direct link with the organization's operating activity. The State is not a contributor to the production process. The acceptance of management accounting is not chosen to act directly on the reduction of tax charges, but it is accepted to justify regalian activities which do not have to be integrated into the tax calculation by the tax authorities.

5. Discussion

The presence of the tax variable in the life of organizations is an inescapable fact. Its influence on the development of organizations is an indisputable reality that extends to all phases of their development. Chadeaux (1990) considers tax to be an administrative constraint and a source of risk that must be integrated into organizational practices. Today, organizations have understood that tax is an area to be managed like finance, sales and others (Menchauoi, 2015).

The results of our research have shown the decisive role played by the tax variable in the acceptance of accrual and management accounting. Accounting solutions are perceived by establishment managers as solutions to tax problems. Generally, empirical studies referring to actor-network theory (Perray-Redslob & Malaurent, 2015; Bescos et al., 2020; Gooneratne & Hoque, 2021; Espinasse & Drevet, 2021; Gosselin & Journeault, 2022; Najeh, 2023) often analyze the process of innovation introduction. In our case, we have adopted this theoretical approach to examine the role of non-human actors in the ex ante phase of the introduction of management accounting.

As far as accrual accounting is concerned, the results of our research converge with those of Chadeaux and Langlois (2014), who highlight the close link between accrual accounting and taxation. For these authors, accounting rules have always been defined in alignment with tax rules, and tax

payments are made on the basis of accounting profit and loss statements. According to Vinck (1999), this non-human actor can be considered an "intermediary object" in the sense that it intervenes in a temporal division between two phases, in this case the regularization of the tax situation and the acceptance of management accounting.

As far as management accounting is concerned, there are few studies dealing with the relationship between the latter and the tax variable. The lack of studies can be explained by the different focus of each discipline. The aim of management accounting is to control costs and aid decision-making. Taxation, on the other hand, aims to determine the tax base. The lack of a direct link between taxation and management accounting explains why managers are not particularly interested in studying the tax parameter and legal variables in general (Rossignol, 2002).

The results of our research fill this gap by establishing a significant link between the tax variable and management accounting. Although tax charges are excluded from costing, management accounting was accepted by ALPHA managers to distinguish between the establishment's regalian and commercial activities, in order to benefit from a tax exemption on regalian activities. In effect, the tax variable, as a non-human actor, becomes an explanatory factor in the acceptance of management accounting by influencing the decisions of managers (human actors).

The results of our research show that the acceptance of management accounting does not rely exclusively on human actors, in our case the managers of the ALPHA establishment, but on a network of heterogeneous actors including both humans and non-humans. Adopting a socio-technical approach to translation, we applied the principle of generalized symmetry as defined by Callon (1999). Although this principle has been subject to debate, emphasizing the need to recognize differences between humans and objects, our research demonstrates that non-human actors, in particular the fiscal variable, have played a decisive role in the acceptance of management accounting. Contrary to the perspective of Boussard et al (2004), who favour the idea that it is humans who initiate and mobilize "non-human" actors, our results show that non-human actors have actively influenced the decisions and practices of human actors, encouraging them to adopt this management tool. This conclusion aligns with the findings of Degelsegger & Kesselring (2012), clarifying that generalized symmetry does not postulate identity between humans and objects, but the need to analyze their respective contributions to action networks. This perspective enriches our understanding of the complex interactions between human and non-human elements in management accounting.

6. Conclusions

The results of our research show that the acceptance of management accounting within the ALPHA establishment was influenced mainly by non-human actors, principally the tax variable. The study of this acceptance enabled us to highlight the contribution of the socio-technical approach in analyzing the ex-ante phase of the introduction of this management tool, by considering the latter as a collective action based on the mobilization of a network of human and non-human actors (Akrich et al, 2002).

The results of our research can also be analyzed according to a neo-institutional and interactionist approach (DiMaggio and Powell, 1991; Star and Griesemer, 1989). Here, management accounting can be likened to a border object (Star, 1988; Star and Griesemer, 1989) insofar as it has been accepted by the actors as a means of resolving disagreements. The boundary object concept highlights the role of artifacts (in this case, accounting) in managing coordination and conflict (Trompette and Vink, 2009). "Interpretative flexibility" is a fundamental property of a boundary object, enabling it to act as a medium for heterogeneous translations and representations, and as a mediator in negotiation processes (Trompette and Vink, 2009).

The limitations of this study suggest several avenues for further research. A study of other establishments would be interesting to confirm or refute the role of the tax variable in the choice of

management control instruments. The work could also be enriched by mobilizing other theoretical approaches, such as justification theory (Boltanski and Thévenot, 1991).

References

- [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 182-192. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip2>
396. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2019-0017>
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, (11 et 12), 4-17.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part I: The art of interessement. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 187-206.
- Alcouffe, S., & Malleret, V. (2004). Conceptual Foundations of "French-Style" ABC. *Accounting Auditing Control*, 10, 155-177. <https://www.cairn-int.info/journal--2004-2-page-155.htm>
- Apprentis d'Auteuil. *Innovations*, 57, 109-136. <https://www.cairn-int.info/journal--2018-3-page-109.htm>
- Ben Hamadi, Z., Fournes, C., & Philippe, X. (2022). Les chemins de la légitimité en contrôle de gestion : processus d'acceptation ou de rejet d'un outil de gestion au sein d'une PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 35(1), 52-76.
- Bescos, P. L., Deville, A., & Foulquier, P. (2020). BSC and long-term deployment: An actors' perspective. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 383-
- Bollecker, M. (2016). The adoption of management accounting at university: The presence of internal cleavages in a contradictory institutional demands context. *Accounting Auditing Control*, 22, 109-138. <https://www.cairn-int.info/journal--2016-2-page-109.htm>
- Bollinger Raedersdorf, S. (2018). The construction process of an innovate management device in social and solidarity economy: The case of the foundation
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint- Brieuc. *L'Année Sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: Economic externalities revisited by sociology. *The Sociological Review*, 46(1_suppl), 244-269.
- Callon, M., Lhomme, R., & Fleury, J. (1999). Pour une sociologie de la traduction en innovation. *Recherche & Formation*, 31(1), 113-126.
- Casta J.F & Ramond O. (2009), Politique comptable des entreprises, in Colasse et Bernard, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris.
- Chadefaux, M. (1990). Fiscalité : les entreprises découvrent la gestion. *Revue Française de Gestion*, (81), 90-96.
- Chadefaux, M., & Langlois, G. (2014). Comptabilité et fiscalité : retour sur l'histoire d'un vieux couple.... *Comptabilité, Finance et Politique*, 199.
- Chavy, P. (2016). La planification fiscale est-elle encouragée par les actionnaires ? *Revue Française de Gestion*, (7), 111-126.
- Cheffi, W., & Beldi, A. (2005). La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception des managers. In *Comptabilité et Connaissances* (pp. CD-Rom).
- Degelsegger, A., & Kesselring, A. (2012). Do non-humans make a difference? The actor-network-theory and the social innovation paradigm. In *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (pp. 57-72). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Diedrich, A., & Guzman, G. (2015). From implementation to appropriation: Understanding knowledge management system development and introduction as a process of translation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1273-1294.

Drevet, B. (2014). A study of the role of objects in public sector instrumentation processes. *Accounting Auditing Control*, 20, 43-66. <https://www.cairn-int.info/journal--2014-1-page-43.htm>

Drevet, B., & Rocher, S. (2010). Lost in translation: How French local governments develop a management tool. *Accounting Auditing Control*, 16(1), 83-100.

El Kaddouri, H. (2022). From the diffusion to the appropriation of cost accounting in a French university: Between institutional pressures and actors' game

Espinasse, L., & Drevet, B. (2021). La trajectographie, une proposition pour capturer les outils de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (24-3).

Fabre, P., Bessire, D., & Letort, F. (2014). La comptabilité de gestion dans les villes : la nécessaire déconstruction d'un idéal-type. *Politiques et Gestion Publique*, 31(2), 193-213.

Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2021). The fate of the balanced scorecard: Alternative problematization and competing networks. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 255-281. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2020-0028>

Gosselin, M., & Journeault, M. (2022). The implementation of activity-based costing by a local government: An actor-network theory and trial of strength perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(1), 18-44. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2020-0073>

Gosselin, M., & Mevellec, P. (2003). The case for the consideration of conception parameters in studies on innovation in management accounting. *Accounting Auditing Control*, 9, 87-109. <https://www.cairn-int.info/journal--2003-3-page-87.htm>

Guenoun, M., & Salery, Y. (2009). La mesure de performance publique locale : variations françaises et anglo-saxonnes. *Gestion & Finances Publiques*, 11, 893- 911.

Journé, B. (2012), Collecter les données par l'observation in Gavard-Perret M-L., D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (Eds.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2de édition revue et corrigée, Pearson Éducation, 165-206

J'AFC, France, pp. CD-Rom.

Lemarchand, Y., & Le Roy, F. (2000). L'introduction de la comptabilité analytique en France : De l'institutionnalisation d'une pratique de gestion. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(4), 83-111.

Menchaoui, I. (2015). Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés : une étude menée dans le contexte tunisien (Doctoral dissertation, Université de Franche-Comté).

Meyssonier, F. (2024). Thirty years of French research on management accounting: The end of a cycle? *ACCRA*, 19, 47-66. <https://doi.org/10.3917/accra.019.0047>

Meyssonier, F., & Pourtier, F. (2006). Do ERPs change management control? *Accounting Auditing Control*, 12, 45-64. <https://www.cairn-int.info/journal--2006-1-page-45.htm>

Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 3, 1-27.

Najeh, S. (2023). Étude de la trajectoire de l'introduction de la comptabilité de gestion : le cas d'un établissement public marocain (Doctoral dissertation, Université Abdelmalek Essaadi).

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). A study of the introduction of management control process in SMEs. *Accounting Auditing Control*, 19, 91-116. <https://www.cairn-int.info/journal--2013-1-page-91.htm>

Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public : Le cas du BSC dans l'armée de terre française.

Renaud, A. (2012). Traduire pour aligner: Une analyse par les pratiques de la conduite de projets de reconfigurations de systèmes d'information (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).

Revue Française de Gestion, (5), 49-64.

Rispa, M. H. (2002). Le positionnement de la méthode de cas dans le cadre des études qualitatives. *Perspectives Marketing*, 39-58.

Rocher, S. (2009). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue Française de Gestion*, 35(190), 77-89.

- Rossignol, J. (2002). The French firm's tax and accounting policy: An exploratory survey. *Accounting Auditing Control*, 8, 89-110. <https://www.cairn-int.info/journal--2002-1-page-89.htm>
- Rossignol, J. L. (1999). Étude de la variable fiscale comme facteur de contingence de la reconnaissance des immobilisations incorporelle. In *20ème Congrès de*
- Stake, R. E. (1994). Case study: Composition and performance. *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, 122, 31–44.
- Star S.L. (1988), The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. In Huhns M. and Gasser L. (Eds), *Readings in distributed artificial intelligence*, Menlo Park, CA: Kaufman.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Trompette, P. & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of Boundary Object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3,1, 3-25. <https://doi.org/10.3917/rac.006.0003>
- Vinck, D. (1999). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue française de sociologie*, 385-414

CHAPITRE D'OUVRAGE

A collective of resilient organizations together to build a resilient city : issues and perspectives

Paru dans un ouvrage collectif chez Elsevier, 2022

Delphine FRANÇOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN & Aline COURIE-LEMEUR

delphine.desaintjulien@uvsq.fr & aline.lemeur@uvsq.fr

Summary

A city's resilience is built on the resilience of its component organizations. The latter should be able to collectively develop defensive capacities, enabling them to face up to unforeseen changes or even crises; proactive capacities enabling them to imagine new solutions in the face of unprecedented situations; reflexive capacities to learn from their past experiences.

The development of such capacities is far from being an easy task for organizations and it is even more so when one is in a collective of organizations where the diversity and multiplicity of stakeholders can be both a strength and a weakness.

In this contribution, we attempt to highlight points of attention for decision-makers in the development of reflexive learning capacities in organizations working together to build resilient cities.

Introduction

First mobilized by scientific literature and mechanics (Juffé, 2013), the word 'resilience' has a double origin. From the Latin *resilire*, *silire* meaning 'to jump' and the prefix *re* indicating a backward movement, the French will retain the possibility of retracting, of getting out of a contract by jumping backwards, from which the legal term 'resiliation' derives. From the present participle of the verb, *resiliens*, the English will retain the jump, the rebound and the importance of getting out of a situation. This second origin was progressively favoured during multiple researches in the 1950s in the USA, in France thanks to Cyrulnik and signifies the capacity to rebound from a traumatic event (Tisseron, 2013, 2017).

However, despite the proliferation and overuse of the concept due to its indiscriminate use (Juffé, 2013; Tisseron, 2013), the analysis of resilience can be constructed from a collective, organizational or individual dimension. We can distinguish, on the one hand, a 'resilience of organizations' induced by European integration (Rouet, 2016), a 'resilient company', a 'resilient city', a 'resilient territory' (Annales des Mines, 2013), or even 'resilient neighbourhoods', a collective organization as a condition for individual resiliencies. In this case, resilience is articulated in four moments: preparing oneself, i.e. knowing the nature of possible

traumas, which is in itself a factor of resilience; resisting; reconstructing, i.e. putting an end to the crisis situation by reconstituting one's capacities, while taking advantage of these upheavals to envisage new developments; consolidating recovery despite the after-effects, which in a way makes it possible to prepare oneself for further upheavals (Tisseron, 2017).

As a result, the concept of resilience is well suited to areas characterised by uncertainty and complexity, such as urban planning. The city can be described as the quintessential complex system (Batty et al., 2004) and resilience then becomes the amount of disorder that an ecosystem can absorb and still retain its function (Holling, 1973), or the ability of a system to deal with a disturbance and recover its functions following it (Lhomme et al., 2010), to allow the organization to 'free itself from the effect of a disturbance' (Stathopoulos, 2011). This can be explained by its vocation to host a continuously growing share of the world's population and by the ecological challenges that are now imposed. Stathopoulos (2011) even considers that urban resilience theory shares the foundations of ecological resilience and is directly linked to it. Beyond the material dimension, the city has social and symbolic dimensions, which make it unlikely that it can be made resilient to any test. Recent natural disasters have shown this to be true and have made the theory of resilience more appropriate, even as an 'ingredient which allows cities to counter the hazard rather than to overcome it' (p.2).

Although it is still difficult to identify the factors which generate urban resilience (Muller, 2010), the linear approach seems ill-suited to an environment characterized by increasing complexity. 'Unlike the stable, secure, hierarchical, optimized and standardized city (...), the resilient city is flexible and transformable. It operates in heterarchy, limits dependencies and multiplies interconnections and redundancies between its different scales of operation' (Stathopoulos, 2011, p. 5). Thus, in a resilient city, organizations collaborate with each other and maintain relationships that are more partnership than hierarchical. In the face of complexity, which they are, in fact, confronted with, whether they suffer from it or create it, they are required to be collectively resilient in order to foster the resilience of their city of belonging. Their collective resilience seems to condition urban resilience.

In the field of organizations, the concept of resilience refers to an organization's capacity for continuous reconstruction (Hamel and Välikangas, 2003), its ability to avoid organizational shocks by building continuous systems of action and interaction (Koninckx and Teneau, 2010). It helps to understand why some organizations are able to bounce back from unexpected events and sudden shocks, while others disappear (Weick and Sutcliffe, 2007; Christianson et al., 2009). It is defined as an adaptive process, both passive, unconscious and active (Manciaux, 2001), which is conducive to the development of 'mechanisms that make the group less vulnerable to disruptions in sensemaking' (Weick, 1993: 628).

The development of such a capacity is far from an easy task for organizations, and it is all the more so when it concerns a collective of organizations working together in

the same city, where their diversity and multiplicity can be both a strength and a weakness.

Indeed, the organizational structure underlying the collective of partner organizations united by a common goal moves away from the hierarchical pyramid model and tends to become more horizontal. In this collective, the multiplicity and variety of partners can be both an asset and a danger. On the one hand, they give access to a wider range of expertise and skills, which can increase a territory's agility, creativity and capacity to innovate. On the other hand, they can generate a multitude of constraints, and even risks, particularly risks linked to differences between partners at the structural, financial and strategic levels (Bertin, 2019; Penin, 2013). And the more the network of organizations expands and becomes denser, the more complex the development of collective resilience becomes.

In this paper, we draw on the concepts of organizational resilience and its fundamentals, network organizational structure and its issues, and the learning organization and its principles, to propose a theoretical framework for the construction of collective resilience, particularly with regard to the development of joint reflexive and learning capacities, in organizations working together to build resilient cities.

Collectively resilient organizations: issues of absorption, renewal and appropriation in the face of multiple challenges...

A city, like any organization, evolves in an increasingly uncertain context, where external and/or internal disturbances are less and less predictable, in terms of their magnitude, duration, time and place; where anticipations are increasingly complex, fraught with uncertainty and must be qualified by the application of a simple precautionary principle. A city, composed of different organizations and multi-actors, constitutes a 'meta-organization', an organization whose members are themselves organizations (Lapoutte, 2021).

Resilient organizations thus face multiple challenges. They are required to take up a cognitive challenge in order to better understand the implications of the changes that are imposed on them; a strategic challenge in order to transform their strategic choices in the face of a turbulent context; a political challenge in order to reallocate their resources to activities that are more promising for the future; and an ideological challenge that requires them to adopt a proactive attitude in order to continually seek new opportunities (Hamel and Välikangas, 2003).

In the face of change, five heuristics can be used to understand the organization (Walker et al., 2006). There is an adaptive cycle composed of four phases (Holling, 2001): a growth phase (r), a conservation phase (K), a creative destruction phase (Ω) and then a reorganization phase (α). There is a panarchy with the existence of top-down and bottom-up interactions (Gunderson and Holling 2002) and indeed top-down and bottom-up inter-scale dynamics and influences (Walker et al., 2006). There

is resilience and adaptability, i.e. the ability of actors to manage the resilience of a complex system. Finally, there is a 'transformability' of the organization, i.e. its capacity to create a new system, the current system being untenable (Walker et al., 2006), or in the long run, untenable, due to recognized failures of past strategies, policies and actions; this transformability being triggered by a resource crisis or motivated by changes in social values (Gunderson et al., 1995).

Consequently, a city draws its resilience from its component organizations. The latter are spatio-temporal systems, subject to phenomena of 'memory' and 'revolt' according to the so-called Panarchy model: any reorganization of a system, of a city, inherits past disturbances, and abrupt disturbances in one system have an impact on slow processes at a higher scale (Gunderson and Holling 2002). The latter should collectively be able to adopt defensive approaches, enabling them to cope with unforeseen changes or even crises; proactive approaches, enabling them to imagine new solutions in the face of unprecedented situations; and reflective approaches, enabling them to learn from their past experiences (Weick and Sutcliffe, 2007). The defensive, proactive and reflexive approaches of resilient organizations will, moreover, contribute *de facto* to the creation of a 'management situation', through multi-actor and multi-institutional participants; a spatial extension to the place or places where resilience takes place; and a temporal extension, with a beginning, an end, and even a periodicity (Girin, 1990).

In order to meet these multiple challenges, resilient organizations rely jointly on their capacities for absorption, renewal and appropriation (Weick and Sutcliffe, 2007). The first leads them to rely on all the resources available to them (internal from previous surplus results, external from loans, or from the family capital of managers) and to adopt a defensive approach to better cope with unexpected shocks (Arregle et al., 2007; Danes et al., 2009) and environmental turbulence (De Carolis et al., 2009). The second is to rely on their ability to imagine and invent new solutions in response to unusual situations (Hamel and Välikangas, 2003; Lengnick-Hall and Beck, 2005, 2009) and to take a proactive approach to rethinking their existing activities and regenerating themselves (Bégin and Chabaud, 2010). The third is to build on lessons learned from past experiences (Christianson et al., 2009) and to adopt a reflective approach to rethink their practices (Thorne, 2000), prepare for the future (Altintas and Royer, 2009) and develop organizational learning.

These three capacities can also contribute to a 'dynamic resilience capacity' (Altintas, 2020) of these organizations, which in turn will foster the development of both passive and active resilience (Akgün and Keskin, 2014). Indeed, this dynamic capacity indicates that organizations possess an ability to integrate, build and reconfigure their internal and external competences in response to change (Teece et al., 1997). Either the component organizations of the resilient city can absorb the shock without implementing major changes in its functions and organizational structure, returning to its initial state; hence adaptive, soft and passive resilience. Or they implement proactive activities to avoid crisis situations, allowing them to absorb complexity, developing and creating new opportunities; hence hard and active resilience (Altintas, 2020).

Thus a resilient city is characterised by a pragmatic vision of reality, without being overly optimistic; by a strong system of shared values which give meaning to the challenges or difficulties encountered; by a capacity for innovation by being able to imagine new solutions, based on their available resources, in the face of unusual situations (Coutu, 2002). These three characteristics combine both a defensive approach and an offensive approach (Bégin and Chabaud, 2010): the resilient organization takes precautionary and management measures downstream to deal with the shock when it occurs; it is creative in finding strategies and actions that allow it to regenerate.

In this chapter, we are particularly interested in the development of organizational learning and reflexive capacities, which become even more complex when they become the product of a collective of organizations.

Becoming collectively learning organizations: multiple challenges

Thus, a resilient city is a responsive organization, as such, if it is able to make the necessary changes quickly and in the best conditions in order to maintain itself in the system. Its reactivity is based on three facets: adaptation, speed and efficiency (Chanut and Poirel, 2012). On the one hand, in the face of a disruptive event, in the face of a shock, the different organizations, the components of the city, must demonstrate adaptation in order to produce the necessary changes to its organization and strategy. However, a hierarchy can be observed between these organizations (Miles and Snow, 1978): some know how to anticipate and integrate change as a management variable; others, which are unprepared or poorly prepared, find emergency solutions. On the other hand, they have to react quickly; their speed is crucial in order to regain, or at least tend towards, a state of relative stability and a return to organizational performance. Finally, their reactivity is based on efficiency, in terms of costs and means; all the more so as they may be confronted with a scarcity of their human, financial, material and organizational means; which may imply the need to redeploy them in other directions according to the situation (Reix, 1997). This inter-organizational reactivity relies both on the individual reactivity of the organizations that make it up, but also on collective reactivity, which means that actions are decided and implemented together (Chanut and Poirel, 2012).

But such responsiveness can be weakened by reinterpretations and transformations of lived experiences, which can bias individual and collective organizational learning. In addition, some learning is difficult to observe and one has to rely on the actors' accounts of their experiences to try to unravel them. And this exercise can become even more difficult if we add the cultural prism arising from the paradigm specific to each of the organizations in the collective (Bégin and Chabaud, 2010), where in order to change a routine we have to learn to unlearn (Arnaud et al., 2020).

In order to achieve the hoped-for collective resilience, then, the component organizations are required to become collectively learning organizations. A learning organization can be defined as 'a set of people who have decided to systematically use the intelligence of all the actors (employees, customers, suppliers, allies, etc.) to

make the collective created increasingly effective' (Arnaud et al., 2020, p. 2). It is an evolution from a 'logic of technical-economic factors' to a 'logic of actors' articulated around learning phenomena, participation of the members of the organization in decisions, formulation of shared and clear objectives, as well as inter-company learning based on the development of professional networks and communities of practice that together constitute an 'archipelago' (Arnaud et al., 2020; Taddei, Becchetti-Bizot and Houzel, 2017). In this 'archipelago', the organizational structure is no longer hierarchical, pyramidal and top-down, but becomes a 'network', or even a 'network of networks' like the nodal points of an archipelago (Taddei, Becchetti-Bizot and Houzel, 2017). Thus, the growth of organizations is linked above all to their ability to define as a key competence their capacity to engage in an original process of accumulation and consolidation of their resources, as well as to their permanent ability to experiment and to question tirelessly their organizational functioning (Argyris and Schön, 1996), and even to their disposition to reconcile freedom and order thanks to the development of solidarity between members (Morin, 2005) evolving within an archipelago of organizations.

These various features of the learning organization enable inter-organizational learning to take place, based on the know-how of the organizations, their own skills, their best practices, the tacit knowledge of the different members of the organization, the 'natural' dialogue between them. The exchange and sharing of experiences can be conducive to the development of relational capital between the members of the resilient city, defined as the capacity of an organization to build and maintain a positive and sustainable link between its members (Gillis and Combs, 2009).

A resilient city as a learning organization can build a model of organizational learning based on the exploitation and exploration of knowledge: either it uses existing knowledge and resources to 'extract' value from what is known; or it rethinks knowledge and redeploys its resources in new ways, seeking out, experimenting with new options (March, 1991). This knowledge is based on tacit and explicit knowledge, including all the individual, collective, intuitive and contextual knowledge of a resilient city, enabling it to be efficient in a given context (Festre and Østbye, 2021), beyond its operational and organizational routines.

This organizational learning can certainly be 'single-loop learning' (Argyris and Schön, 2002): the city learns from the consequences of its previous actions in order to develop effective patterns of action. This mode of learning allows the city to provide feedback by observing the consequences of its actions and using this knowledge to adjust subsequent actions to avoid similar mistakes in the future. 'Single-loop learning', in the form of trial and error, solves difficulties, allows the rules and routines of the organization to be adapted, but does not allow the causes of the difficulties to be understood. However, 'double-loop learning' makes it possible to determine the appropriate behavior for the organization, modifying or even overturning its norms and values, overcoming any 'defensive routines' such as the concealment of deviations, the circulation of erroneous information, the absence of confrontation between reasoning and observed facts, etc. (Argyris, 1995), and ultimately transforming the organization's rules and routines. The city is in fact enriched by the results of the learning of these organizations. As a learning

organization, it becomes a place where its members continually increase their capacities to create the results they desire, where new patterns of thinking and new aspirations are encouraged and emerge, where its members continually learn how to learn together (Senge, 1990).

Conclusion

In this paper, we have looked at the development of collective reflexive and learning capacities in organizations working together to build resilient cities and have tried to highlight points of vigilance for decision-makers in developing such capacities. We have drawn mainly on the concepts of organizational resilience and its fundamentals, and the learning organization and its principles, to propose a theoretical framework for building collective resilience, where the diversity and multiplicity of stakeholders can be both a strength and a weakness.

We concluded that collectively learning organizations would share ten characteristic traits (Arnaud et al., 2020; Taddei, Becchetti-Bizot and Houzel, 2017; Gillis and Combs, 2009; March, 1991), which would contribute to inter-organizational responsiveness arising from individual and collective responsiveness. We summarize them in Table 1, which we organize around 'Levers of action' linked to 'Levels of action', which we place in a 'double loop learning'. We propose this as a theoretical framework for collective organizational learning, adapted to cities which learn collectively to be resilient.

'Double-loop learning': understanding the causes of difficulties and determining appropriate behavior by changing norms and values and overcoming defensive routines

'Levels of action'	'Levers of action'
Definition of the strategy	Rely on experimentation, learning and the 'right to make mistakes'. Decriminalizing failure and disagreement with the decisions of the 'leader'
The decision-making process	Mobilize the participatory approach, but do not over-solicit for new ideas that will produce an illusory display effect if they are not implemented
The information system	Design it in such a way as to promote understanding of the situation, empowerment and initiative-taking
Audit procedures and accounting	Designing them to provide information on performance and to promote understanding of economic and financial mechanisms
Internal exchanges between units	Put them in a virtuous loop: Exploration of knowledge → Capitalization of knowledge → Exploration of new knowledge→...
The compensation	Reward performance against defined values and objectives. Define a flexible reward system.
Collecting information on the external environment/market	Encourage a culture of feedback at the level of stakeholder-facing staff, at the level of organizations-city
The partners in learning	To encourage exchanges between organizations - To train one's own teams with those of organizations from the same region and/or the same sector of activity Develop a relational capital between partners, thanks to exchanges and sharing of experience
Strategic intelligence	Encourage interventions and teaching in schools or universities to understand the trends and expectations of the public
Self-development	Promote the establishment of a logic of trust that would contribute to self-development and stimulate innovation Build an organizational learning model based on the exploitation and exploration of knowledge, both existing from what is known and new from experimentation with new options

'Single loop learning': trial and error - feedback to adjust subsequent actions to avoid similar future errors

Table 1. - Traits of collectively learning organizations, adapted from Arnaud and al. (2020) ; Taddei, Becchetti-Bizot and Houzel (2017) ; Gillis and Combs (2009) ; March (1991)

Bibliograph

- AKGÜN, A. and KESKIN, H. (2014), "Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", *International Journal of Production Research*, vol. 52, n°23, p.6918-6937.
- ALTINTAS, G. (2020), « La capacité dynamique de la résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management et Avenir*, n°115, p. 113-133.
- ALTINTAS, G. and ROYER, I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, tome. 12, n° 4, p. 266-293.
- Annales des Mines, (2013), « La résilience, plus qu'une mode ? » Numéro spécial, n° 72/4.
- ARGYRIS, C. (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* InterEditions.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D., (2002/1996), *Apprentissage organisationnel- Théorie, méthode, pratique*, Paris : De Boeck Université.
- ARNAUD, B., MELLET, E. and PIERRE, P. (2020), « Devenir une organisation apprenante », in BARABEL M. and al., *Le Grand Livre de la Formation*, Dunod, p.137-159.
- ARREGLE, J-L., HITT, M. A., SIRMON, D. G. and VERY, P., (2007), « The development of organizational social capital: attributes of family firms », *Journal of Management Studies*, tome 44, N° 1, p. 73.-95.
- BATTY, M.; BARROS, J. and ALVES JUNIOR, S. (2004), "Cities: Continuity, Transformation, and Emergence", *Centre for Advanced Spatial Analysis (CASA)*, University College, Londres, Vol.72.
- BEGIN, L. and CHABAUD, D. (2010), « La résilience des organisations - Le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, tome 1, n°200, p. 127-142.
- BERTIN, C. (2019), « Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte » *Innovations*, 58, 135-160.
- CHANUT, O. and POIREL, C. (2012), « Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise », *Revue Française de Gestion*, n°223, p. 105-122.
- CHRISTIANSON, M. K., FARKAS, M. T., SUTCLIFFE, K. M. and WEICK, K. E. (2009), "Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum", *Organization Science*, tome 20, n° 5, p.846-860.
- COUTU, L.D., (2002), "How resilience works", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 46-55.
- DANES, S. M., STAFFORD, K., HAYNES, G., and AMARAPURKAR, S. S., (2009), "Family capital of family firms. Bridging human, social, and financial capital", *Family Business Review*, tome 20, n° 2, p. 1-17.
- De CAROLIS, D. M., YANG, Y., DEEDS, D. L. and NELLING E. (2009), "Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events", *Strategic Entrepreneurship Journal*, tome 3, n° 2, p. 147-160.
- FESTRE, A. et ØSTBYE, S. (2021), "Michael Polanyi on creativity", *Revue d'économie industrielle*, Vol. 174, pp.89-116

- GILLIS, W. and COMBS, J. (2009), "Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments", *Business Horizons*, vol. 52, n° 6, p. 553-561.
- GIRIN, J., (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Épistémologies et Sciences de gestion*, MARTINET, A. (coord.), Economica.
- GUNDERSON, L. H., and HOLLING, C. S., editors. (2002), *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Island Press, Washington, D.C., USA.
- GUNDERSON, L. H., HOLLING, C. S. and LIGHT S. S. (1995), *Barriers and bridges to the renewal of ecosystems and institutions*. Columbia University Press, New York, New York, USA.
- HAMEL, G. and VALIKANGAS, L. (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, tome 81, n° 9, p. 52-63.
- HOLLING, C.S. (1973), "Resilience and Stability of Ecological Systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, pp.1-23.
- HOLLING, C. S. (2001), "Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems", *Ecosystems* n°4, p. 390-405.
- JUFFE, M., (2013/4), « La résilience : de quoi, à quoi et pour quoi ? » *Annales des Mines*, n° 72, p. 7-11.
- KONINCKX, G. and TENEAU, G., (2010), « *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences* » de Boeck, 2010.
- LAPOUTTE, A. (2021), « Résilience d'une méta-organisation : le cas d'un commun de l'alimentation ». *Annals of Public and Cooperative Economics* n°92, p.79-100.
- LENGNICK-HALL, C. and BECK, T. E. (2005), "Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change", *Journal of Management*, tome 31, N° 5, p. 738.-757.
- LENGNICK-HALL, C. A. and BECK, T. E. (2009), "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment" In NEMETH, C., HOLLNAGEL, E., et DEKKER, S. (Eds.), *Resilience engineering perspectives 2*, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- LHOMME, S., SERRE, D., LAGANIER, R. and DIAB, Y. (2010), « Les réseaux techniques face aux inondations ou comment définir des indicateurs de performance de ces réseaux pour évaluer la résilience urbaine », *Le Bulletin de l'association des Géographes français*, p. 487-502.
- MANCIAUX, M. (2001), « La résilience, un regard qui fait vivre », *Études*, Vol.10, n° 395, pp. 321- 330
- MARCH, J. (1991), "Exploration and exploitation in organized learning" *Organization Science*, n°2, p.71-87.
- MILES, R. and SNOW, C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York (NY).
- MORIN, E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais » n°534, 158p.
- MULLER, B. (2010), *German Annual of Spatial Research and Policy*, Dresde, Springer.
- PENIN, J. (2013), *L'innovation Ouverte définition, Pratiques Et Perspectives*, CCI Paris-IDF, Paris.
- SENGE, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/ Currency, New York, NY.

STATHOPOULOS, M. (2011), « Qu'est-ce que la résilience urbaine ? », *Revue Urbanisme, publications d'architecture et d'urbanisme*, n°381, pp.90-92.

REIX, R. (1997), « Flexibilité », Y. Simon et P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2e éd., p. 1407-1420.

ROUET, G. (mai 2016), « Résilience des organisations et construction européenne » *Communication in workshop sur la résilience*, Iasi, Roumanie.

TADDEI, F., BECCHETTI-BIZOT, C. and HOUZEL, G. (2017), « Vers une société apprenante : rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie », Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

TEECE, D.J., PISANO, G., and SHUEN, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p. 509-533.

THORNE M. (2000), "Interpreting corporate transformation through failure", *Management Decision*, tome 38, n° 5, p. 303.-314.

TISSERON, S., (2013/4), « Résiliences : ambiguïtés et espoirs » *Annales des Mines*, p. 17-21.

TISSERON, S., (2017), « La résilience » PUF, collection Que Sais-je, 6ème édition.

WALKER, B. H., GUNDERSON L. H., KINZIG A. P., FOLKE C., CARPENTER, S. R. and SCHULTZ L. (2006), "A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems", *Ecology and Society*, vol 11(1), n°13.

WEICK, K. E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, tome 38, p. 628-652.

WEICK, K. E. and SUTCLIFFE, K. M. (2007), *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

COMMUNICATIONS

Une innovation administrative et pédagogique vouée à l'échec par son environnement : Ce que nous apprend l'histoire de l'École supérieure de commerce de Hanoï

28^{ème} journée d'histoire du management et des organisations, Nantes, 2023

Adrien PASSANT

adrien.passant@uvsq.fr

Aujourd'hui, l'histoire des formations gestionnaires – en comptabilité, en entrepreneuriat, en commerce, etc. – est de mieux en mieux documentée, surtout quand elle porte sur des organisations scolaires comme les universités ou les écoles de commerce (Passant, 2022a, 2023b). De récents articles ont ainsi rappelé que les premières écoles qui ont délibérément cherché à former des comptables, des entrepreneurs, et des commerçants sont apparues en Europe occidentale et aux États-Unis dès les années 1800 (Wadhwani & Viebig, 2021 ; Passant & Arreola, 2019 ; Passant, 2019). Peu d'informations sont cependant disponibles sur l'histoire de ces formations dans les pays non-occidentaux ; et particulièrement dans les pays anciennement colonisés (Doucette, Gladstone & Carter, 2021 ; Passant, 2016). À l'occasion de ses recherches sur l'histoire des écoles de commerce, l'auteur du présent papier a néanmoins découvert que certains établissements de formation installés dans les colonies occidentales avaient aussi proposé dès le début du XX^e siècle des formations en comptabilité, en entrepreneuriat et en commerce à destination d'étudiants colonisés (Passant, 2024a). Ces formations étaient parfois dispensées par des écoles de commerce publiques dont le statut et le cursus étaient innovants pour l'époque. Le cas que ce papier va détailler est celui de l'École supérieure de commerce de Hanoï – la première école de commerce du Vietnam – créée durant l'entre-deux-guerres à une époque où ce territoire était soumis à la domination française. Le présent papier est organisé en trois temps qui exposent, respectivement, pourquoi, comment et avec quels résultats cette école de commerce a formé des gestionnaires colonisés.

1. La fondation de l'École supérieure de commerce de Hanoï : Une innovation administrative pour former des gestionnaires colonisés

1.1. L'Indochine, un territoire colonial contrôlé par la France et initialement dépourvu de formations en gestion

Le Vietnam a été progressivement colonisé par les Français entre 1858 et 1885. Il formait avec le Cambodge et le Laos, un vaste domaine d'environ 700 000 km² ; plus vaste que la France métropolitaine. Ce dernier – composé d'une colonie, de plusieurs protectorats et d'un territoire à bail – était connu au début du XX^e siècle sous le nom d'« Indochine ». À l'époque, le Vietnam constituait la partie la plus peuplée de l'Indochine avec environ 17 millions d'habitants sur 20 millions. Sur cette population, seuls 25 000 étaient des Français expatriés dont 90% résidaient au Vietnam. L'Indochine était une colonie d'exploitation chargée de produire des matières premières destinées à l'exportation ; principalement du riz et de l'hévéa (pour le caoutchouc) mais aussi du charbon, des bois exotiques et des minerais comme l'étain et le zinc.

Jusqu'au début du XX^e siècle, la comptabilité, l'entrepreneuriat et le commerce n'étaient pas des disciplines enseignées dans les écoles traditionnelles vietnamiennes. À l'époque, la formation des « gestionnaires » se faisait uniquement « sur le tas », c'est-à-dire par la transmission plus ou moins informelle des savoirs de génération en génération. De même, dans les écoles françaises ouvertes par colonisateurs, aucune formation ne visait à former des gestionnaires colonisés (Passant, 2016).

Après la Première Guerre mondiale, cet état de fait fut cependant remis en cause. Comme la production industrielle française s'était effondrée, le redressement du pays devint une priorité nationale. À cet égard, l'une des voies de redressement retenues par le gouvernement Millerand fut d'accroître l'exploitation des colonies, et en particulier de l'Indochine. Cette situation provoqua un afflux de capitaux français pour développer les plantations et les industries de ce territoire colonisé. En répercussion de ces investissements, ce territoire connut un fort essor économique et, pour la première fois depuis les débuts de la colonisation française, plusieurs centaines d'habitants colonisés ouvrirent des rizières, des usines de *nuộc mắm*, des briqueteries, des savonneries et des compagnies d'autocars (Brocheux, 2009). Cependant, les expatriés français sur place étaient trop peu nombreux pour assurer à eux seuls la « modernisation de l'économie locale », suivant les termes alors employés pour désigner le renforcement de la politique d'extractivisme menée par les colonisateurs en Indochine.

Pour remédier à cette situation, l'administration coloniale française décida de proposer une formation en gestion aux étudiants colonisés. Ce type de formation était présenté comme devant accélérer la transition d'une économie traditionnelle, autosuffisante, et basée sur la riziculture vers une économie capitaliste et davantage exportatrice. Pour ce faire, l'administration française ouvrit une école de commerce publique afin de former des comptables, des entrepreneurs, des commerçants, mais aussi des dactylos, des étalagistes colonisés, capables de travailler dans les entreprises ou dans les administrations locales.

1.2. 1920, l'année de l'ouverture de la première école de commerce de l'Indochine

Dans ce contexte, l'École supérieure de commerce de Hanoï fut ouverte à l'automne 1920 au sein de l'Université de Hanoï ; la seule université de l'Indochine créée en 1917 par les Français et réservée en priorité aux étudiants vietnamiens, cambodgiens ou laotiens. Cette université formait aussi – quoique dans une proportion moindre – des étudiants français, chinois, japonais ou siamois. L'intégration d'une école de commerce au sein de l'Université de Hanoï présentait des avantages à la fois financiers (adjoindre une nouvelle école à une université pluridisciplinaire exigeait un investissement financier moindre que la création d'une école de commerce *ex nihilo*) et symboliques (insérer cette école dans la seule université de l'Indochine lui conférait davantage de prestige que celui alors dévolu aux écoles professionnelles indépendantes) (Passant, 2024a).

L'École supérieure de commerce de Hanoï était une innovation administrative en elle-même. En effet, du fait de son rattachement universitaire, elle était une école de commerce publique ; la première et la seule du territoire français, ce qui la distinguait de toutes les écoles de commerce de la métropole française et de l'Algérie colonisée qui étaient privées à l'époque. En outre, elle était ouverte aux garçons et aux filles alors qu'en Indochine les filles avaient rarement accès à l'enseignement supérieur. Par cette mixité, l'administration française cherchait à faire preuve de progressisme dans sa politique coloniale. Les étudiants devaient être âgés d'au moins 19 ans et maîtriser le français qui était la seule langue d'enseignement. Ces conditions d'admission étaient difficiles à satisfaire pour la majorité des étudiants colonisés de l'Indochine qui quittaient généralement l'école publique vers la fin du cycle primaire ; soit vers l'âge de 10-12 ans. En outre, peu parlaient très bien le français car près de la moitié de leur scolarité leur avait été dispensée dans leur langue maternelle – à savoir le vietnamien, le lao, le khmer, ou le rhadé.

De ce fait, l'administration française mit en place des mesures incitatives pour attirer les étudiants colonisés à l'École supérieure de commerce de Hanoï. Comme la plupart

d'entre eux disposaient de peu de ressources financières, des bourses d'études et à des pensions mensuelles furent mises en place pour couvrir tous les frais de scolarité, de déplacement, et de logement. En conséquence, pratiquement tous les étudiants colonisés qui intégrèrent cette école furent logés gratuitement dans une résidence universitaire, nourris et instruits aux frais de l'administration. Ils furent, en outre, exonérés de l'impôt de capitation et pouvaient accéder gratuitement pendant les vacances d'été à la station balnéaire de Đò Sơn qui était une annexe de l'Université de Hanoï installée dans une pinède en bordure de la mer de Chine et mettant à la disposition de ses occupants une bibliothèque ainsi que plusieurs terrains de sports.

2. Le cursus de l'École supérieure de commerce de Hanoï : Une innovation pédagogique inspirée de la métropole et adaptée aux conditions locales

2.1. Un enseignement partiellement inspiré du cursus proposé par les écoles de commerce de la métropole française

La formation était organisée sur trois années. Les semaines comprenaient environ 20 heures de cours ; soit la moitié de ce que proposaient les écoles de commerce de la métropole française. La raison officiellement donnée par l'administration pour expliquer cette situation tenait aux « capacités mentales » des étudiants colonisés, jugées inférieures à celles de leurs homologues de la métropole, ainsi qu'au climat local, prétendument défavorable au suivi de trop nombreux cours (Passant, 2024a).

Les cours théoriques portaient principalement sur les mêmes matières que dans les écoles de commerce de la métropole. De ce fait, les professeurs de l'école – majoritairement français et diplômés d'écoles de commerce métropolitaines – dispensaient des cours de comptabilité, de finance, de législation, de correspondance commerciale, d'histoire du commerce, de géographie commerciale, de chimie, d'étude des marchandises, de dactylographie, et de langues vivantes. Seuls les cours de publicité, de gouvernement des entreprises, de physique, de dessin industriel, et de gymnastique n'étaient pas dispensés à l'École supérieure de commerce de Hanoï alors qu'à l'époque ils l'étaient dans les écoles de commerce de la métropole.

Ces cours étaient adaptés aux particularités économiques de l'Indochine ; du moins telles que les percevaient les colonisateurs. Par exemple, les cours de chinois – la langue maternelle des premiers partenaires commerciaux de la colonie – étaient obligatoires. De même, dans les cours de législation, le droit successoral vietnamien était enseigné aux élèves pour les préparer à gérer puis à transmettre leur entreprise. Des enseignements juridiques étaient aussi dispensés pour détailler les différents droits des femmes vietnamiennes en matière de gestion d'entreprise en fonction de leur statut – qu'elles soient célibataires, mariées, veuves ou concubines car le concubinage était une institution locale tolérée par les colonisateurs.

Pour éviter que l'enseignement ne soit trop théorique, l'administration coloniale compléta le programme par des visites d'entreprises locales, principalement des plantations d'hévéas, des ateliers de saumure et des fabriques d'allumettes.

2.2. Deux innovations pédagogiques propres à l'école : L'enseignement de la gestion d'entreprise et l'apprentissage pratique de la culture française

En troisième année, un cours original, qui n'existait pas alors dans les écoles de commerce de la métropole (Passant, 2022b), intitulé « pratique de gestion d'entreprise » fut mis en place pour permettre aux étudiants de diriger une petite entreprise durant l'année scolaire à raison de sept heures par semaine.

Concrètement, cette entreprise était une imprimerie que les étudiants créaient en octobre, puis géraient le reste de l'année scolaire avant de la fermer en juin. Sa mission était

de produire et de distribuer le *Bulletin de l'Université de Hanoï* qui était un magazine publiant des articles sur l'actualité éducative et culturelle de l'Indochine. Ce secteur avait été choisi par le directeur de l'École supérieure de commerce de Hanoï car, à l'époque, l'imprimerie était un secteur d'activités où les personnels colonisés pouvaient exercer des responsabilités. En effet, dès les années 1900-1910, les Vietnamiens, les Cambodgiens et les Laotiens pouvaient être à la fois directeurs et éditeurs de journaux en Indochine (Le Xuan, 2018). Dans l'esprit de la direction de l'école, initier les étudiants à la gestion d'une imprimerie était censé faciliter leur intégration professionnelle dans un secteur déjà ouvert au personnel colonisé.

Le but de cet apprentissage par l'expérience était aussi de permettre aux étudiants colonisés de mettre en application les enseignements plus généraux dispensés en classe. En effet, la gestion de l'imprimerie leur permettait de parler et d'écrire le français, le chinois ou l'anglais avec les fournisseurs de papiers, les vendeurs de machines à écrire et les ateliers de photographie. Dans le même temps, les étudiants appliquaient les principes de comptabilité abordés en classe pour tenir à jour les différents livres de l'imprimerie. Ils mobilisaient aussi leurs cours de mathématiques pour calculer les pourcentages de satisfaction auprès des lecteurs du magazine.

Parallèlement à ces enseignements scolaires, l'École supérieure de commerce de Hanoï chercha aussi à inculquer à ses étudiants certaines bases de la culture française. Ainsi, au réfectoire, des plats typiquement français et peu coûteux comme le pot-au-feu ou le gratin dauphinois étaient régulièrement proposés aux étudiants colonisés à la place du riz ou des patates douces. Ils devaient les manger en utilisant un couteau et une fourchette, et non les baguettes chinoises traditionnelles. Dans le même ordre d'idées, le directeur de l'école exigea dans le courant des années 1920 que les étudiants utilisent des chaussures occidentales fermées aux dépens des sandales habituellement portées par les habitants colonisés au prétexte, selon lui, que les chaussures occidentales « faisaient partie du costume de l'homme d'affaires européen ».

3. Le bilan de l'École supérieure de commerce de Hanoï : Un établissement aux résultats en deçà des attentes des colonisateurs

3.1. Aperçu statistique des débouchés choisis par les diplômés de l'école immédiatement après leur formation : Un engagement marqué vers les professions gestionnaires

Combien d'étudiants colonisés devinrent comptables, entrepreneurs ou commerçants à l'issue de leur formation dans cette école ? Les statistiques que nous avons reconstituées révèlent que le bilan fut loin des espérances qui avaient présidé à sa fondation. En effet, si initialement l'École supérieure de commerce de Hanoï avait été conçue pour contribuer au développement économique de l'Indochine, il faut reconnaître que cet objectif ne fut pas atteint. Environ 300 étudiants ont fréquenté cette école entre son ouverture en 1920 et sa fermeture en 1932. 88% d'entre eux étaient des étudiants colonisés, majoritairement vietnamiens. Parmi ces étudiants, seuls 231 furent officiellement diplômés.

Sur ces diplômés, 46% s'engagèrent immédiatement comme employés commerciaux dans le secteur privé, tandis que 39% optèrent pour un poste dans l'administration coloniale, et 12,5% créèrent leur entreprise. Enfin, 2,5% des diplômés poursuivirent leurs études en dehors de l'Indochine ou se livrèrent à une activité qui n'a pas été documentée par les archives.

Si, à première vue, il est patent que la majorité des diplômés de l'école choisirent une activité gestionnaire immédiatement après leur formation – soit comme employés, soit comme entrepreneurs – leur nombre est resté très faible en valeur absolue : seuls 231 étudiants furent diplômés sur douze années. Pour une colonie de 20 millions d'habitants, cette valeur était insignifiante.

3.2. Les freins entravant le libre choix d'une profession par les diplômés colonisés de l'école

Les statistiques du paragraphe précédent appellent au moins trois observations.

Premièrement, peu de diplômés poursuivirent leurs études supérieures à la sortie de l'École supérieure de commerce de Hanoï. En effet, seuls trois ou quatre diplômés particulièrement brillants furent autorisés à quitter la colonie pour achever leurs études supérieures à condition de revenir ensuite en Indochine. Ce fut, notamment, le cas de Kim San, diplômé en 1925 de l'École supérieure de commerce de Hanoï : autorisé par les colonisateurs à étudier le droit en métropole, il revint en Indochine en 1927 et devint juge d'instruction, puis président de tribunal au Cambodge. Cependant, ce genre de parcours est resté rarissime dans les annales de l'École supérieure de commerce de Hanoï. En effet, l'administration coloniale limitait considérablement les départs de diplômés en dehors de l'Indochine car elle craignait de former, selon ses termes, des « déclassés » ; c'est-à-dire des étudiants colonisés surdiplômés qui, ne trouvant pas d'emplois qualifiés dans la colonie malgré leur formation avancée, risquaient d'en concevoir de l'amertume et de se radicaliser politiquement contre l'autorité coloniale.

Deuxièmement, contrairement aux espérances initiales des fondateurs de l'école, relativement peu de diplômés devinrent entrepreneurs – à peine une trentaine – car les conditions économiques de l'Indochine étaient particulièrement difficiles pour les jeunes entrepreneurs colonisés. Certains d'entre eux écrivirent notamment des lettres à l'administration de l'École supérieure de commerce de Hanoï pour se plaindre du manque de soutien financier qui leur était accordé pour créer leur entreprise à la sortie de l'école. En effet, si la plupart des banques d'investissement de l'époque prêtaient de l'argent aux entreprises françaises voire franco-vietnamiennes, elles se montraient plus hésitantes face aux jeunes entrepreneurs colonisés, même diplômés d'une école de commerce. Par conséquent, aucun entrepreneur diplômé de l'École supérieure de commerce de Hanoï ne créa de plantations de caoutchouc, de rizières ou même d'imprimeries alors que cela faisait partie des objectifs initiaux de l'établissement. Le manque de financement amena ces derniers à créer des entreprises dans des secteurs financièrement peu exigeants et ne menaçant pas les positions commerciales des colonisateurs. Une vingtaine de diplômés de l'école ouvrirent ainsi des agences de pousse-pousse, des filatures de soie, des ateliers de saumure, des fabriques de baguettes chinoises, ou de sauce de poisson, d'éventails, de moustiquaires, d'objets votifs, et d'articles pour fumeries d'opium. Enfin, trois diplômés de l'école ouvrirent des écoles de commerce privées pour enseigner, notamment, les règles de la comptabilité aux habitants colonisés.

Troisièmement, la majorité des diplômés devinrent des employés du commerce, mais à des postes subalternes. Beaucoup furent engagés comme vendeurs, magasiniers, étalagistes, caissiers, dactylos. Quelques-uns sont devinrent « assistants comptables » mais pas comptables. Cette situation peut s'expliquer sur le plan social par les mentalités de la plupart des habitants de l'Indochine qui, imprégnées de stéréotypes raciaux, conditionnaient l'accès aux postes à responsabilités au statut colonisé (ou non) des prétendants qui voulaient y travailler. C'est pourquoi, vraisemblablement, aucun diplômé de l'école ne devint banquier, assureur ou chef de sociétés d'import-export car ils étaient confrontés à l'hostilité des colonisateurs français pour accéder à ces postes de nature stratégique pour leur pouvoir. Plusieurs diplômés en ont témoigné dans leurs lettres.

En synthèse, si les statistiques révèlent que le bilan de l'École supérieure de commerce de Hanoï fut modeste en termes de nombre de gestionnaires colonisés formés, force est de constater que la situation économique du début des années 1930 n'était guère propice à ce type de projet. En effet, la Grande Dépression provoqua l'effondrement des prix du riz et du caoutchouc ; ce qui engendra une crise financière dans la colonie entre 1931 et 1934. En conséquence, chômage et pauvreté y explosèrent dès 1931. La crise économique conduisit à la ruine des milliers d'entreprises devenues très vulnérables aux aléas de la

conjoncture économique en raison du surendettement. Cette situation limita les débouchés professionnels pour les diplômés souhaitant se faire recruter comme employés, tout en réduisant les fonds disponibles pour les potentiels entrepreneurs diplômés de l'École supérieure de commerce de Hanoï, les incitant à envisager une carrière administrative plutôt que dans le privé ou à leur compte. C'est pourquoi 39% des diplômés de l'école devinrent fonctionnaires.

En 1932, le directeur de l'école déplora cette situation qui avait tari les vocations gestionnaires des étudiants colonisés et renforcé chez eux la volonté de devenir fonctionnaires : « On ne saurait blâmer les réticences des étudiants indigènes à devenir entrepreneurs ou commerçants. Les circonstances économiques ne s'y prêtent guère actuellement. Le nombre de candidats à l'école s'étant tari, ainsi que les finances de l'Université qui n'a plus les moyens d'entretenir une école devenue sans objet, cette dernière sera fermée à la fin de l'été 1932 en attendant des jours meilleurs ».⁴ La crise économique des années 1930 contribua ainsi à la fermeture définitive de l'école car elle était devenue trop coûteuse pour l'administration française qui, à l'époque, préféra recentrer ses moyens sur les écoles les plus prestigieuses de l'Université de Hanoï – à savoir l'École de médecine et l'École de droit – plutôt que sur l'École supérieure de commerce. La fermeture de cette dernière en septembre 1932 mit ainsi fin à la première expérience d'enseignement scolaire de la gestion sur le territoire vietnamien.

Conclusion

Trois observations nous semblent pouvoir être retirées de cette étude de cas historique consacrée à l'histoire de l'École supérieure de commerce de Hanoï vue comme une innovation à la fois administrative et pédagogique.

Tout d'abord, cette étude révèle qu'au début du XX^e siècle, l'enseignement de la gestion dispensé par les écoles de commerce n'était pas limité aux seuls pays occidentaux et à leurs ressortissants, mais qu'il était également proposé dans certaines de leurs colonies à des étudiants colonisés. En tant que tel, cette recherche développe notre connaissance de la genèse de l'enseignement de la gestion dans une marge coloniale jusque-là négligée par la littérature : la péninsule indochinoise – aujourd'hui le Vietnam, le Cambodge et le Laos. Dans ce territoire, l'émergence de l'enseignement scolaire de la gestion s'est matérialisée dans des conditions différentes de celles de la métropole. En France, en effet, l'enseignement de la gestion s'est développé au XIX^e siècle, initialement en dehors des universités publiques pour répondre aux préoccupations liées à la quête de reconnaissance sociale de certaines professions commerçantes (Marco & Poivret, 2022), puis au XX^e siècle pour répondre à la tertiarisation croissante de l'économie (Passant, 2020b). En revanche, comme le révèle cette étude, l'enseignement de la gestion a été amorcé en Indochine sous la forme d'une innovation administrative sans précédent sur le territoire national ; à savoir une école de commerce publique et de rang universitaire. Cette dernière fut, en outre, ouverte en 1920 au nom de justifications fort différentes de celles qui avaient présidé à l'ouverture des écoles de commerce privées de la métropole (Passant, 2020a) : dans un territoire aussi faiblement industrialisé et tertiarisé que l'Indochine de l'entre-deux-guerres, les colonisateurs français ont développé à l'intention des étudiants colonisés un cursus en gestion dans le cadre de la mission coloniale de la France. À ce titre le présent papier rappelle que les écoles de commerce ne furent pas uniquement créées pour répondre à la demande des entreprises en employés spécialisés ou en cadres administratifs (Passant, 2024b) : les pouvoirs publics – en l'espèce, les représentants de l'administration coloniale française – furent aussi des acteurs de leur émergence, mais pas seulement comme régulateurs – comme cela était le cas en métropole où les faveurs accordées par les pouvoirs publics aux écoles privées favorisaient leur développement – mais comme innovateurs – c'est-à-dire fondateurs d'une école de commerce publique.

⁴ Lettre à l'administration universitaire, juillet 1932, Archives nationales de Paris, France.

Ensuite, notre étude montre que l'innovation s'inscrit nécessairement dans un contexte social qui peut, parfois, lui être défavorable. L'échec de l'École supérieure de commerce de Hanoï – qui non seulement forma numériquement peu de gestionnaires colonisés et ferma ses portes de manière anticipée – nous le rappelle. En tant qu'innovation administrative et pédagogique, cette école recelait un potentiel perturbateur pour son environnement. Former des étudiants colonisés au commerce en Indochine poursuivait, certes, le projet de modernisation de l'économie locale décidé par le gouvernement à Paris, mais cela pouvait aussi contribuer à remettre en cause l'ordre économique et social dominé sur place par les Français depuis des décennies. À cet égard, le contexte colonial de l'Indochine de l'entre-deux-guerres, marqué par le racisme ambiant à l'égard des habitants colonisés, constitua un frein fatal au développement de cette école dont les diplômés colonisés peinaient à se faire recruter à des postes à responsabilités dans les entreprises ou à accéder à des crédits bancaires qui leur auraient permis de devenir entrepreneurs dans des secteurs d'activités en expansion. En Indochine, l'histoire de la première école de commerce est donc l'histoire d'une innovation condamnée par son environnement à l'échec.

En cela, cette étude dévoile qu'en décentrant le point de vue habituellement retenu pour aborder l'histoire de l'enseignement de la gestion, il est possible d'alimenter une histoire alternative de cette dernière (Passant, 2025a). Si la version couramment répandue de l'histoire de la gestion prétend que les écoles de commerce que nous connaissons aujourd'hui seraient nées vers 1881 au moment de la deuxième révolution industrielle dans les métropoles occidentales, un courant émergent de la littérature nuance cette version en rappelant que les écoles de commerce sont nées au début du XIX^e siècle, à une époque où la traite négrière, l'esclavage, et la colonisation constituaient des réalités économiques, sociales, et politiques concernant des millions d'individus à travers le monde (Passant, 2018, 2023a). Partant, il est légitime de s'interroger sur les rôles que les écoles de commerce de cette époque ont pu jouer dans ces phénomènes d'oppression. Le fait que des colonisateurs français aient implanté une école de commerce publique en Indochine – l'une des colonies les plus prospères de France, appelée « la perle de l'empire » – pour y éduquer un personnel colonisé afin d'en renforcer l'exploitation inscrit l'enseignement de la gestion dans un contexte historique qui n'est pas neutre ; celui de l'impérialisme des pays occidentaux (Passant, 2024c). C'est à ce titre que la mise en lumière du passé colonial de l'enseignement de la gestion nous invite à reconsidérer les origines de notre discipline.

Bibliographie

- Brocheux, P. (2009). *Une histoire économique du Vietnam, 1850-2007. La palanche et le camion*, Paris, Les Indes Savantes.
- Doucette, M., Gladstone, J.S., Carter, T. 2021. “Indigenous conversational approach to history and business education, *Academy of Management Learning & Education*, Volume 20(3), pp.473–484. [10.5465/amle.2020.0530](https://doi.org/10.5465/amle.2020.0530)
- Le Xuan, P. (2018). *L'enseignement du Vietnam pendant la période coloniale, 1862-1945 : La formation des intellectuels vietnamiens*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Lyon.
- Marco, L. et Poivret, C. (2022). *Histoire de la pensée gestionnaire française (XVI^e-XXI^e siècle)*, EdiGestion, Castres.
- Passant, A.J.-G. (2025a). “Toward an alternative history of commercial education in Latin America: Lessons from the emergence of the first commercial school in 1820s Argentina”, *Journal of Management History*, Volume 31(1), pp.127-153. <http://dx.doi.org/10.1108/JMH-09-2023-0102>
- Passant, A.J.-G. (2024c). “Enseigner l'entreprise dans les musées commerciaux : Retour sur une pratique pédagogique oubliée des écoles de commerce françaises”, *Entreprises et Histoire*, Volume 116(3), pp.13-32. <https://doi.org/10.3917/eh.116.0013>

- Passant, A.J.-G. (2024b). "From bookkeepers to entrepreneurs: A historical perspective on the entrepreneurial diversification of a French business school over 200 years", *Management & Organizational History*, Volume 19(1), pp.1-33. <http://dx.doi.org/10.1080/17449359.2023.2233088>
- Passant, A.J.-G. (2024a). "Educating indigenous commercial executives. A business school in colonial context: The case of the Indochina Higher School of Commerce (1920–1932)", *Business History*, Volume 66(5), pp.955-1000. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2022.2052853>
- Passant, A.J.-G. (2023b). "L'Histoire d'un pionnier. Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours", *Les Cahiers de la chaire Réseaux & Innovations de l'Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines*. https://www.researchgate.net/publication/374259799_L'Histoire_d'un_pionnier_Retour_sur_la_strategie_de_reseau_a_ESCP_Business_School_de_1819_a_nos_jours
- Passant, A.J.-G. (2023a). *Un savoir pour le management et sur le management à travers le temps : Pour une approche historique de la recherche en gestion*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches – Université Paris-Saclay, Guyancourt.
- Passant, A.J.-G. (2022b). "The organizational identity of business schools: Toward an entrepreneurial redefinition? A longitudinal case study of a European business school", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 21(1), pp.24-64. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0012>
- Passant, A.J.-G. (2022a). "Making European managers in business schools: A longitudinal case study on evolution, processes, and actors from the late 1960s onward", *Enterprise & Society*, Volume 23(2), pp.478-511. <https://doi.org/10.1017/eso.2020.65>
- Passant, A.J.-G. (2020b). *À l'origine des écoles de commerce : ESCP Business School, la passion d'entreprendre*, L'Harmattan : Paris.
- Passant, A.J.-G. (2020a). "Les épiciers à la quête du Graal : Promouvoir le diplôme d'école de commerce comme sésame universitaire à la mode gréco-romaine", *Entreprises et Histoire*, Volume 100(3), pp.144-146. <https://doi.org/10.3917/eh.100.0144>
- Passant, A.J.-G. & Arreola, F. (2019). "Depuis quand apprend-on l'entrepreneuriat ? Une étude de cas historique dédiée à l'ESCP", *Entreprendre et Innover*, Volume 42-43(3), pp.146-158. <https://doi.org/10.3917/entin.042.0146>
- Passant, A.J.-G. (2019). "The early emergence of European commercial education in the nineteenth century: Insights from higher engineering schools", *Business History*, Volume 61(6), pp.1051-1082. <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1448063>
- Passant, A.J.-G. (2018). "Between filial piety and managerial opportunism: The strategic use of the history of a family business after the buyout by non-family purchasers", *Entreprises et Histoire*, Volume 91(2), pp.62-81. <https://doi.org/10.3917/eh.091.0062>
- Passant, A.J.-G. (2016). "Issues in European business education in the mid-nineteenth century: A comparative perspective", *Business History*, Volume 58(7), pp.1118-1145. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2016.1158251>
- Wadhwani R.D., Viebig, C. (2021). "[Social imaginaries of entrepreneurship education: The United States and Germany, 1800–2020](https://doi.org/10.5465/amle.2020.0195)", *Academy of Management Learning & Education*, 20(3), 342-360. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0195>

OUVRAGES

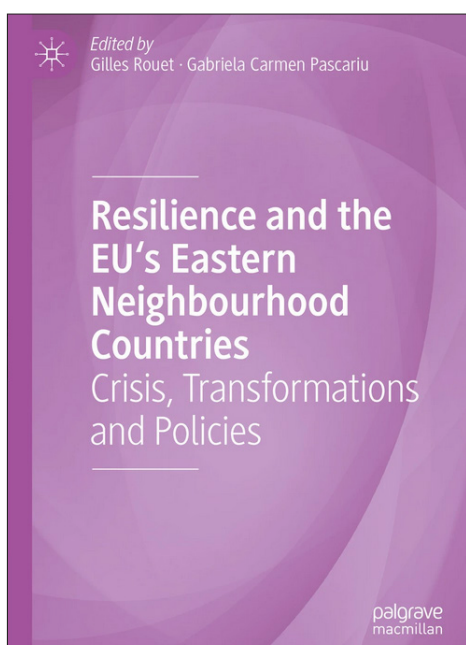


Le vieillissement de la population touche progressivement tous les pays et représente désormais un enjeu de société, tant économique que sociologique ou tout simplement humain.

L'ouvrage a pour objet de mettre en scène la vie de la personne âgée à domicile ou en institution, en activité ou à la retraite, en bonne santé ou au contraire aux capacités altérées.

Son ambition est de participer au débat de société et de travailler à changer le regard sur le vieillissement.

Des orientations originales sont proposées aux professionnels et aux pouvoirs publics, afin de les inciter à créer et expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles, de nouvelles relations entre les parties prenantes du vieillissement, ou encore de nouvelles institutions et organisations.



This new edition provides a detailed and systemic analysis of the shocks and vulnerabilities seen within Eastern Europe and their impact on medium and long-term economic stability and the sustainable development of the region. Fully revised to account for the dramatic changes within Eastern Europe since the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, it examines economic, social, institutional, and political fragility within countries within the Eastern part of the EU and presents an economic framework and policies form overcoming these challenges and creating greater economic resilience. A particular focus is given to issues of economic governance, long-term economic growth, energy security, job creation, and climate action.

This book highlights the need of economic resilience and looks at ways EU policies can create this within Eastern Europe. It will be relevant to students, researchers, and policymakers interested in the political economy and economic policy.



Alors que les Intelligences Artificielles ont envahi sinon totalement nos vies, du moins les espaces médiatiques, ce livre propose des analyses sur les défis éthiques, démocratiques et environnementaux que posent les utilisations de ces technologies et sur leur influence sur nos comportements, nos émotions et nos modes de vie.

Entre promesses d'efficacité et risques d'inégalités, quelles sont les conséquences sur les interactions et la communication humaines de ces machines supposées pouvoir décider de ce qui est « mieux » pour nous ? Comment pourraient être ainsi redéfinis nos récits collectifs, les services publics et nos perspectives d'avenir ?

Ce livre s'interroge sur le libre arbitre, la manipulation par les données et les moyens de mettre les IA véritablement au service du bien commun. Il invite à redéfinir la responsabilité, l'innovation et le rôle de la technologie dans une société en quête d'équilibre entre progrès et vitesse.

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

LAREQUOI
ISM - IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
47, boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE

Direction scientifique de la publication
Dr. Delphine Philip de Saint Julien
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Equipe administrative de la publication
Sylvie Yung
T + 33 (0) 1 39 25 55 34
sylvie.yung@uvsq.fr