Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Communication administrative et défi de la redevabilité à l'ère numérique

Administrative communication and the accountability challenge in the digital age

SARHRAOUI Hajar
Doctorante
Centre d'Études Doctorales Sciences Juridiques, Économiques, Sociales et de Gestion Université Hassan Premier - Maroc
Laboratoire de recherche sur la gouvernance et le développement durable

Date de soumission : 31/07/2026
Date d'acceptation : 07/10/2026
Pour citer cet article :
SARHRAOUI. H. (2026) « Communication administrative et défi de la redevabilité à l'ère numérique », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 276- 302.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Cette contribution interroge le paradoxe au cœur de la modernisation administrative marocaine, où un cadre juridique avancé et des outils numériques performants peinent à produire une réelle redevabilité. Pour éclairer ce paradoxe, notre recherche déplace l'analyse des dimensions techniques et juridiques vers un levier déterminant mais négligé, celui de la culture organisationnelle. À partir d'une enquête quantitative, nous apportons une démonstration saisissante. La culture actuelle, perçue comme hiérarchique, valorise le contrôle, la formalité et le secret, tandis que les agents aspirent massivement à un modèle fondé sur la confiance, la collaboration et l'horizontalité. Les résultats révèlent une tension structurelle entre cette culture hiérarchique persistante et les aspirations des agents à un modèle clanique. Cette tension suggère que les freins à la redevabilité pourraient être davantage culturels que techniques. En offrant une cartographie précise des tensions culturelles qui traversent l'administration, cette contribution ouvre des perspectives opérationnelles pour faire de la culture organisationnelle non plus un obstacle, mais le véritable moteur de la modernisation administrative à l'ère du numérique.

Mots clés : Communication ; Administration ; Numérique ; Redevabilité ; Culture organisationnelle.

Abstract

This contribution examines the paradox at the heart of Moroccan administrative modernization, wherein an advanced legal framework and high-performance digital tools struggle to produce genuine accountability. To shed light on this paradox, our research shifts the analytical focus away from the technical and legal dimensions toward a determining yet overlooked lever: organizational culture. Drawing on a quantitative survey, we provide a striking demonstration. The current culture, perceived as hierarchical, values control, formality, and secrecy, while civil servants overwhelmingly aspire to a model grounded in trust, collaboration, and horizontality. The results reveal a structural tension between this persistent hierarchical culture and the aspirations of civil servants toward a clan model. This tension suggests that barriers to accountability may be more cultural than technical. By offering a precise mapping of the cultural tensions running through the administration, this contribution opens up operational perspectives for rendering organizational culture not an obstacle, but the true driver of administrative modernization in the digital age.

Keywords : Communication; Administration; Digital; Accountability; Organizational Culture.

Introduction

À l'heure actuelle, la redevabilité devient le véritable fondement de légitimité de l'action publique. Elle ne saurait se réduire à l'obligation de rendre des comptes a posteriori ; elle exige désormais une transparence en actes, nourrie d'échanges continus et de réponses aux attentes des citoyens. Or, c'est précisément dans cette perspective qu'intervient la révolution numérique de la communication administrative. Celle-ci rompt avec les logiques anciennes pour répondre aux exigences nouvelles de la gouvernance contemporaine.

Longtemps cantonnée à une logique unilatérale d'information, la communication administrative subit une métamorphose profonde sous l'effet conjugué de la modernisation de l'État et de la transition numérique. Ces deux impératifs stratégiques, en imposant une exigence sociale et politique de transparence, de responsabilité et d'efficacité, reconfigurent fondamentalement la relation entre l'administration publique et ses usagers. Promue au rang de socle d'une gouvernance renouvelée, cette communication se veut désormais interactive et participative, portée par la volonté de mettre l'usager au centre du service public (Amzil et al. 2026, 567).

Cette mutation repose sur deux leviers complémentaires. Le premier, technologique, déploie une panoplie de canaux numériques qui redéfinissent les modalités de l'échange. Le second, normatif, refond le corpus législatif en consacrant le droit d'accès à l'information publique, en simplifiant les procédures et en instituant une charte des services publics. Ensemble, ces réformes promettent une ère où la redevabilité deviendrait le cœur battant de l'interaction administrative.

Pourtant, malgré l'adoption d'outils de pointe et d'un environnement juridique moderne, la transparence réelle demeure largement symbolique ; les échanges entre l'État et les citoyens restent superficiels, les plateformes sont sous-exploitées, l'accès à l'information bute sur des lourdeurs concrètes et les réflexes d'opacité perdurent.

Cette résistance révèle une inertie plus profonde, héritée du modèle wébérien, notamment, une culture de secret, un fonctionnement en silos et une défiance tenace envers l'ouverture. Ainsi, faire de la communication administrative un levier de la redevabilité nécessite de repenser l'architecture même de l'administration publique, de substituer aux circuits verticaux des échanges horizontaux, et de faire de la transparence une pratique ordinaire.

Cette tension entre la promesse de l'ouverture et la persistance des pratiques de communication traditionnelles nous mène à poser la question suivante : Dans quelle mesure la

culture organisationnelle constitue-t-elle un frein à l'émergence d'une redevabilité effective à l'ère numérique ?

Pour répondre à cette problématique, nous formulons trois hypothèses que notre investigation empirique cherchera à éprouver :

H1 – la culture organisationnelle dominante revêt un caractère hiérarchique, associé à la centralisation, au formalisme et à une ouverture limitée.

H2 – Les agents publics ne se reconnaissent pas dans la culture administrative existante ; ils expriment une aspiration vers un modèle organisationnel fondé sur la confiance, la coopération et les échanges horizontaux.

H3 – L'écart entre la culture perçue et la culture souhaitée est suffisamment important pour constituer un frein culturel à l'émergence d'une redevabilité effective.

Notre objectif est de mesurer, par l'OCAI, les écarts entre culture administrative perçue et culture aspirée, afin d'analyser comment les logiques culturelles souterraines constituent un contexte favorable ou défavorable à l'émergence de la redevabilité à l'ère numérique. Cette approche quantitative met en lumière le poids des facteurs culturels, souvent négligés face aux dimensions techniques ou juridiques, dans la modernisation administrative.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre théorique de la redevabilité citoyenne, selon lequel celle-ci exige trois conditions, notamment, la transparence, l'interpellation et la réponse. Or, ces trois conditions présupposent une culture organisationnelle ouverte, fondée sur la confiance et le partage. C'est précisément à cette condition culturelle que notre étude se propose d'examiner.

Notre ambition est ainsi de dépasser une lecture trop techniciste de la transformation administrative pour mettre au jour les médiations complexes entre innovation numérique, réforme législative et permanences culturelles. C'est à cette condition que l'on pourra identifier les exigences d'émergence d'une administration véritablement redevable, non seulement dotée des instruments de la transparence, mais animée par une culture qui en fasse un usage effectif.

Au-delà des aspects opérationnels et formels habituellement privilégiés, cet article met en lumière les freins humains et culturels, ces résistances invisibles mais tenaces qui entravent la rénovation du lien administration-usagers.

Concrètement, notre investigation se déploie en trois mouvements complémentaires. Le premier sera consacré à l'édification d'un cadre théorique articulant les notions de communication et de transparence comme fondements conceptuels d'une administration

redevable. Le second analysera les résistances culturelles, en montrant comment la culture organisationnelle, et en particulier la culture du secret, constitue une entrave invisible à la redevabilité. Le troisième présentera notre dispositif méthodologique ainsi que les résultats de notre enquête empirique, avant de discuter les implications, les limites et les perspectives de notre recherche.

1. COMMUNICATION ET TRANSPARENCE : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS D'UNE ADMINISTRATION REDEVABLE

1.1. LA COMMUNICATION, UN PILIER MAJEUR DE LA REDEVABILITE

Les dynamiques de décentralisation, de déconcentration et de modernisation de l'État ont profondément recomposé le lien administratif. Ces mouvements ont installé une nouvelle donne où la légitimité des organisations publiques ne se mesure plus seulement à leur capacité à produire des services, mais aussi à leur aptitude à tisser une relation de qualité avec l'usager. Dès lors, la performance des politiques et l'efficacité des institutions deviennent indissociables d'une compétence communicationnelle renouvelée, qui consiste à capter les attentes sociales, à les soumettre à un examen critique et à transformer cette intelligence collective en levier de transformation. Dans ce contexte, des principes tels que la transparence, la participation citoyenne, l'efficacité gestionnaire et l'efficience opérationnelle cessent d'être de simples objectifs affichés pour devenir les vecteurs d'une refondation de l'image institutionnelle et d'une reconception du rapport à l'usager.

La communication, dans cette perspective, dépasse de loin sa fonction originelle de diffusion d'informations. Elle s'affirme comme une fonction stratégique à part entière, chargée d'harmoniser les différentes composantes de l'organisation autour d'une direction commune (Nicole et Thierry 2002, 9). C'est cette conception élargie qui sous-tend aujourd'hui l'ensemble des réformes législatives et des transformations numériques engagées dans le champ administratif.

Pour en saisir toute la portée, il convient de revenir sur ce que recouvre fondamentalement l'acte de communiquer. L'étymologie latine « *communicare* » nous oriente vers une signification première, celle de « mettre en commun » (Bornand et Leguy 2013, 43). Cette dynamique de partage est au cœur de toute entreprise communicationnelle, qui vise moins à transmettre un contenu qu'à établir une forme d'union avec autrui (Chabert 2014, 136).

Cette conception ne fait pas pour autant disparaître d'autres approches, plus techniques, qui définissent la communication comme la transmission d'un message entre un émetteur et un récepteur via un canal (Sadou et Ould Amer 2018, 5), ou encore comme un ensemble

coordonné d'interactions destinées à toucher un public spécifique (Dembele 2020, 134). Ces définitions, loin de s'exclure, témoignent en réalité de la complexité de l'objet.

Proulx (2006) propose une synthèse féconde en concevant la communication non comme un simple transfert d'information, mais comme un processus de co-construction du sens, où les acteurs, par leurs échanges, produisent ensemble une signification partagée. La variété des canaux mobilisés atteste de la richesse de cette élaboration collective, tandis que la diversification des supports techniques, de l'informatique au numérique en passant par le téléphone mobile, ne cesse de remodeler la structure des interactions sociales (Joly 2009, 7; Fischer 2020, 193).

Cette diversité d'approches a suscité de nombreuses tentatives de modélisation. Le schéma le plus élémentaire identifie trois composantes indispensables à tout acte communicationnel, notamment, un émetteur, un récepteur et un message (Barre et Gayrard-Carrera 2015, 54). Loin de clore le débat, cette formalisation pionnière a ouvert un vaste chantier de recherche qui, depuis la fin des années 1940, n'a cessé d'affiner et de complexifier la compréhension des processus en jeu (Aim et Billiet 2015, 2).

L'évolution de ces modèles théoriques éclaire particulièrement les enjeux contemporains de la communication administrative. Aristote en avait déjà posé les jalons avec une triade fondatrice « émetteur, message, récepteur » et insistait sur un point qui résonne étrangement avec les préoccupations contemporaines où l'efficacité de la communication tient à la capacité de toucher les émotions de l'auditoire, de le captiver et d'obtenir son adhésion, sans quoi l'échange demeure stérile (Ben Mustapha 2014, 48).

Cette intuition initiale a été progressivement enrichie par des apports successifs. Lasswell a structuré l'analyse autour de cinq questions fondamentales « qui, dit quoi, par quel canal, à qui, avec quel effet », offrant ainsi une grille d'observation systématique. Riley & Riley ont ensuite introduit une dimension sociale décisive en montrant que l'émetteur comme le récepteur sont insérés dans des groupes d'appartenance qui orientent leurs comportements et leurs interprétations. Jakobson, quant à lui, a démontré que tout message remplit simultanément plusieurs fonctions « référentielle, expressive, conative, phatique, métalinguistique, poétique », ce qui interdit de réduire la communication à une simple transmission d'information.

Ce cheminement théorique, qui conduit d'une vision linéaire et mécanique à des approches intégrant les dimensions psychologiques, sociales et contextuelles, dessine un mouvement significatif. Il nous invite à dépasser une conception instrumentale de la communication

administrative pour l'envisager dans toute sa complexité ; un processus social total, où se nouent des enjeux de sens, de pouvoir et de légitimité, et où l'individu, loin d'être un récepteur passif, apparaît comme un acteur façonné par ses appartenances sociales et agissant au sein d'un environnement médiatique dense et multiforme.

Cette conception élargie de la communication administrative porte en germe une exigence nouvelle, celle de la redevabilité. Communiquer, dans l'administration contemporaine, ne consiste plus seulement à informer ou à dialoguer ; c'est aussi et surtout se rendre redevable, c'est-à-dire accepter de répondre de ses actes et de ses décisions face aux citoyens. La communication devient alors le vecteur d'une responsabilisation effective de l'action publique.

1.2. LA TRANSPARENCE, UN SOCLE INDISSOCIABLE DE LA COMMUNICATION

De nos jours, la transparence apparaît comme un impératif démocratique qui renouvelle les attentes à l'égard de la communication administrative. Ce principe va au-delà de la simple obligation d'information et tend à assurer l'effectivité de la redevabilité de l'administration publique, remettant en cause les fondements traditionnels de l'action publique.

Christopher Hood (2006) fait remonter l'usage du terme "transparence" au XVe siècle, où sa signification était associée à la lumière (Araújo et al. 2016, 67). La transparence est l'ouverture à l'examen du public ; elle se définit ainsi comme le droit et la capacité des organisations et des individus à accéder aux informations publiques (Peled 2013, 188).

La transparence consiste à créer une visibilité pour quelqu'un qui n'est pas directement impliqué (Matheus et Janssen 2020, 503). Elle varie selon les pays et les doctrines, et elle est perçue différemment d'un individu à l'autre (Wiencierz et Lünich 2020, 15). Sa perception dépend des informations fournies, de la manière dont elles sont fournies et de leurs utilisateurs, qui doivent avoir les connaissances et les capacités nécessaires pour les comprendre (Matheus et Janssen 2020, 524). La transparence fait en sorte que toutes les activités et tous les services fournis par l'administration doivent être clairs et exempts de tout aspect négatif (Young et Yin 2020, 52).

Pour Tanja Jaatinen (2016), la relation entre l'ouverture et la transparence est symbiotique ; elle peut être décrite comme complexe, désordonnée et vulnérable aux conflits. Les tensions entre les deux sont fondamentales mais pas impossibles à équilibrer.

Elles sont ce que les Grecs appelaient un « *pharmakon* », c'est-à-dire une substance qui, si elle est correctement dosée, guérit, mais qui est toxique si elle est prise en trop grande quantité. Si elles sont appliquées avec soin, la transparence et l'ouverture sont des recommandations

valables, tant sur le plan normatif qu'instrumental. Toutefois, c'est une erreur grossière de penser que plus il y a de transparence et d'ouverture, mieux c'est (Dror 1999, 62).

La redevabilité constitue le pendant naturel de la transparence. Si la transparence permet de voir ce qui se fait, la redevabilité impose de répondre de ses actions. Selon Bovens (2007), la redevabilité est un mécanisme social par lequel un acteur est obligé d'expliquer et de justifier sa conduite, et peut être sanctionné en conséquence. Mulgan (2003) distingue trois dimensions de la redevabilité, notamment, la reddition de comptes, la conformité et la sanction. Appliquée à l'administration, la redevabilité citoyenne exige que les institutions publiques rendent compte de leurs décisions, répondent aux interpellations et garantissent l'accès à l'information. Schedler (1999) rappelle que ces exigences ne peuvent être satisfaites que dans un contexte organisationnel propice à l'ouverture.

L'accès à l'information est un pilier fondamental de la communication administrative, faisant de la transparence une partie intégrante des mécanismes de gouvernance. Cette approche impose une obligation de diffusion proactive et interactive de l'information détenue par l'administration, transformant ainsi la relation entre l'administration et les citoyens. La transparence administrative, portée par l'accès à l'information, agit comme un mécanisme de contrôle en promouvant l'idée de « l'auditeur en fauteuil », où l'usager devient un contrôleur. Elle constitue ainsi la condition nécessaire, mais non suffisante, de la redevabilité, car voir ce qui se fait ne suffit pas ; encore faut-il pouvoir interpeller, questionner et obtenir des réponses. Cette exigence de transparence trouve un prolongement naturel dans la dynamique des données ouvertes, qui constitue un vecteur privilégié de son effectivité.

Le mouvement des données publiques ouvertes s'est imposé, au cours des dernières années, comme un thème central des discours sur la transparence et comme un vecteur majeur de réforme administrative à grande échelle. Porté par les avancées technologiques et par la promotion des compétences numériques des citoyens, il repose sur une idée simple mais puissante, celle de permettre à chacun d'accéder aux informations détenues par l'administration, de les stocker, de les manipuler, de les relier et de les redistribuer largement pour alimenter des innovations fondées sur les données (Khurshid et al. 2020, 2). L'information, dans ce paradigme, devient partageable et extensible d'une manière que les générations antérieures n'auraient pu imaginer (Cleveland 1985, 186).

Cette dynamique a trouvé son expression la plus aboutie dans l'émergence du web de données, né de l'ouverture et du partage d'informations non sensibles relatives au fonctionnement et aux services des organismes publics (Ren et Glissmann 2012, 94).

Les données publiques ouvertes constituent ainsi une nouvelle forme de service public, délivrée via des plateformes numériques, qui appelle une approche collaborative et reconfigure en profondeur la relation entre l'administration et les usagers (Sieber et Johnson 2012, 3; Linders 2012, 447; Wang et Lo 2016, 1). À ce titre, elles peuvent être appréhendées comme un véritable processus d'innovation (Ruijer et Meijer 2019, 616).

Mais que désigne précisément cette notion ? Les données publiques ouvertes renvoient aux informations produites par le secteur public qui ne relèvent ni de la vie privée ni du secret (Janssen et al. 2012, 258), que tout un chacun peut librement consulter, utiliser et partager (Kassen 2013, 508) sans aucune restriction quant à leur réutilisation ou leur redistribution (Reiche et Höfig 2013, 236). Elles se caractérisent par leur accessibilité universelle, leur format lisible par machine, leur gratuité et l'absence de contraintes juridiques à leur réexploitation et redistribution (Ali Hassan et Twinomurinzi 2018, 299). Ce mouvement vise à dépasser les logiques de publication traditionnelles du secteur public pour les rendre plus fluides, plus conviviales, tant pour les citoyens que pour les entreprises (Geiger et Lucke 2012, 265).

Pourtant, les données ouvertes n'ont pas de valeur en elles-mêmes. Comme le souligne Geoffrey Bowker (2005), leur valeur réside dans le travail de traitement qui les rend interprétables selon des perspectives multiples, ouvrant ainsi la voie au débat démocratique. Car c'est bien dans l'usage que la donnée trouve son sens et sa puissance (Janssen et al. 2012). Les gouvernements accumulent en effet des masses considérables de données qui, une fois dépersonnalisées, peuvent être compilées en ensembles diffusables au grand public (Ali Hassan et Twinomurinzi 2018, 299). Cette mise à disposition vise à renforcer la transparence administrative, le travail des institutions devient ainsi plus aisément évaluable par les citoyens, les entreprises et les parties prenantes (Maramieri 2014, 13).

L'ouverture de l'information publique apparaît dès lors comme un levier d'amélioration de la performance des services publics et, plus largement, de l'action gouvernementale (Fernandes et Fresly 2017, 1167). Cette ambition explique l'engouement international pour les programmes de données ouvertes.

Des gouvernements nationaux et infranationaux, dans toutes les régions du monde, se sont saisis de cette dynamique dans l'espoir que la publication libre des données publiques génère naturellement une cascade d'avantages économiques, sociaux et politiques (Luigi et Sharon 2016, 74).

Les bénéfices attendus sur le plan politique et social sont multiples. Ils incluent le renforcement de la responsabilité démocratique, l'accroissement de la participation citoyenne, l'autonomisation des individus et la consolidation de la confiance dans les institutions. S'y ajoutent l'engagement public et l'égalité d'accès à l'information (Worthy 2015, 790).

Les données ouvertes permettent également une forme de surveillance sociale, où le public devient acteur du repérage des dysfonctionnements (Wiencierz et Lünich 2020, 789). Elles contribuent à une élaboration des politiques publiques fondée sur des preuves, à l'efficacité opérationnelle, à la confiance dans les institutions (Khurshid et al. 2020, 1), à la croyance en l'action publique (Geiger et Lucke 2012, 276), au contrôle démocratique (Leviäkangas et Molarius 2020, 1), et même à l'émergence de modes de vie « intelligents » et d'un développement social durable et harmonieux (Jiang et al., 2019, p. 1-2)

L'ouverture des données publiques apparaît ainsi comme un signal d'ouverture politique et de stabilité démocratique, une modification des perspectives fondatrices davantage qu'une réfutation de celles-ci (Gonzalez-Zapata et Heeks 2015, 450). Elle encourage la gouvernance participative (Chatfield et Reddick 2018, 124) et contribue à réduire les risques d'abus de pouvoir (Borzacchiello et Craglia 2012, 124; Gonzalez-Zapata et Heeks 2015, 443).

Les retombées économiques attendues ne sont pas moindres. L'ouverture des données publiques est perçue comme un moteur de croissance (Ubaldi 2013, 5), de stimulation de la compétitivité, de renforcement de l'innovation, d'amélioration des processus, produits et services, de développement de nouvelles offres, et de valorisation de l'intelligence collective et de la sagesse de foule (Kim et Eom 2019, 3).

Pour les entreprises, les données publiques ouvertes constituent une matière première aux coûts d'approvisionnement quasi nuls, propice au développement de services et produits à valeur ajoutée. Pour les gouvernements, elles représentent une source potentielle de revenus par la taxation des usages commerciaux, sans compter les économies réalisables lorsque les services développés par le secteur privé viennent compléter, voire se substituer, à ceux fournis par les autorités publiques (Maramieri 2014, 15). Cette collaboration intersectorielle orientée vers le bien commun a d'ailleurs été qualifiée par les praticiens de « philanthropie des données » (Kirkpatrick 2013, 2).

Pourtant, à ce panorama séduisant des promesses s'oppose une réalité plus contrastée. Car si l'innovation portée par les données publiques ouvertes séduit par sa cohérence théorique et son ambition, son impact concret demeure, à ce jour, singulièrement limité (Smith et Sandberg 2018, 251).

Alors même que le nombre d'entités publiques s'engageant dans des démarches de divulgation des données ne cesse d'augmenter, la concrétisation du plein potentiel de ces données reste un défi persistant, aussi bien pour ceux qui les publient que pour ceux qui sont appelés à les utiliser (Attard et al. 2015, 400).

Ce décalage entre l'ampleur des attentes et la modestie des réalisations est révélateur d'une énigme profonde, que l'on peut nommer le paradoxe des avantages ; plus on vante les bénéfices des données ouvertes, plus on mesure à quel point leur effectivité se heurte à des obstacles tenaces.

Ce paradoxe est particulièrement aigu lorsqu'on envisage le lien entre données ouvertes et redevabilité. Car si l'ouverture des données est censée renforcer la redevabilité en permettant au citoyen de contrôler l'action publique, encore faut-il que les données soient non seulement accessibles, mais aussi compréhensibles, exploitables et effectivement utilisées dans des mécanismes d'interpellation. À défaut, la transparence par les données risque de rester symbolique, une « transparence spectacle » qui masque l'absence d'une véritable redevabilité.

2. CULTURE ORGANISATIONNELLE ET RESISTANCES : LES ENTRAVES INVISIBLES DE LA REDEVABILITE

2.1. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE, UN FREIN SILENCIEUX A LA REDEVABILITE

La culture, lorsqu'on l'envisage dans ses dimensions collectives, désigne cet ensemble de valeurs, de croyances, de savoirs et de règles qui oriente les façons de penser et d'agir au sein d'un groupe social. Présente dans l'ensemble des activités humaines, elle constitue ce qui distingue une communauté, ce qui lui confère une identité propre (Alla et Rajâa 2022, 2016). Transposée à l'échelle de l'organisation, cette notion prend une acception particulière, la culture organisationnelle renvoie à l'ensemble des normes, représentations, croyances et, surtout, des valeurs que les membres partagent et réactivent dans leurs échanges quotidiens (Fourtier et Apostolidis 2020, 1). Profondément intériorisée, elle exerce une influence souterraine mais constante sur les comportements et les arbitrages, à tous les échelons de la hiérarchie. Aussi, toute tentative de décrypter les orientations et les choix managériaux suppose d'en restituer finement les ressorts culturels (Mouadili 2024, 59).

Cette conception s'inscrit dans un riche héritage théorique, où se superposent et se complètent des définitions nombreuses, toutes convergentes vers l'idée d'un système social complexe et partagé. Silverzweig et Allen (1976) y voient ainsi le système intégré des pratiques socialement construites au sein d'une communauté professionnelle. Deshpande et Webster

(1989) insistent sur la dimension cognitive et normative, un système intégré de valeurs et de croyances collectives qui offre à la fois une grille de lecture de l'organisation et un vecteur de transmission des comportements attendus.

Denison (1984) en propose une lecture plus dynamique, évoquant une configuration sans cesse réactualisée de normes, représentations, symboles, rites et postulats partagés. Schein (1992), dans une perspective fonctionnaliste, la conçoit comme un schéma directeur collectif qui remplit une double fonction d'intégration interne et d'adaptation externe.

D'autres auteurs mettent davantage l'accent sur son caractère normatif et sur son mode d'intériorisation. Cooke et Szumal (1993) la définissent comme un système intégré de représentations collectives normatives et de prescriptions comportementales que les acteurs font leur. Lederache (1995) insiste sur le processus de mutualisation cognitive par lequel un collectif élabore des modes d'interaction avec son environnement socio-professionnel. Aycan et al. (1999) offrent une vision synthétique qui en fait le degré d'alignement, souvent implicite, entre dirigeants et collaborateurs quant aux croyances et valeurs fondamentales. Jones et George (2003), enfin, conceptualisent son émergence à partir d'une matrice partagée de pratiques, de cadres normatifs, de référentiels axiologiques et de projections collectives qui orientent l'action vers les fins de l'organisation. À travers ces définitions, une même intuition se dégage ; la culture organisationnelle constitue le ciment, à la fois social, cognitif et normatif, qui structure l'action collective et lui donne sens (Sarhraoui et Outalab 2025, 82). Elle est ce qui fait tenir ensemble, ce qui rend intelligible le fonctionnement ordinaire de l'organisation.

Rajâa et El Ghazlani (2022) proposent une définition intégrative qui synthétise ces différents apports et éclaire notre propre démarche. Pour eux, la culture organisationnelle est un sous-ensemble collectif, élaboré et façonné par les acteurs au fil de l'histoire de l'entité, en réponse aux défis et circonstances rencontrés.

Elle se construit à travers des mécanismes d'acquisition de savoirs, qu'ils soient structurés ou spontanés, formels ou tacites, et se transmet selon une dynamique qui conjugue transmission collective et appropriation individuelle.

Ces schèmes éprouvés, élevés au rang d'archétypes comportementaux, sont inculqués par les membres aguerris aux nouveaux venus, afin que ceux-ci puissent appréhender, raisonner, ressentir et réagir face à des situations analogues. Ce système interagit en permanence avec les ressources humaines, l'architecture organisationnelle et les dispositifs de pilotage pour produire des cadres normatifs.

Ce qui fait la spécificité de cette approche, c'est l'insistance sur la pluralité des éléments qui concourent à l'émergence de la culture, des repères historiques aux événements fondateurs, des figures emblématiques aux pratiques rituelles, des usages établis aux convictions partagées, des prescriptions formelles aux postulats implicites, de l'imaginaire collectif aux mythes fondateurs, en passant par les principes moraux, les savoir-faire accumulés, les modalités d'interaction et les conduites valorisées.

Tous ces éléments, en se combinant, confèrent à l'organisation une atmosphère singulière et une configuration distinctive. La culture organisationnelle joue ainsi un rôle analogue à celui de la personnalité pour l'individu. Malgré la diversité des définitions recensées, un dénominateur commun se dégage, c'est l'existence, au sein de toute organisation, d'un socle partagé par ses membres, qui constitue à la fois le produit de son histoire et le cadre de ses actions présentes (Binkkour et El Abidi 2021, 280).

2.2. LA CULTURE DU SECRET, UN OBSTACLE PERSISTANT A LA TRANSPARENCE

La conception dynamique de la culture organisationnelle, qui la considère non comme un obstacle figé mais comme une variable susceptible d'être infléchie par des actions délibérées de communication et d'accompagnement du changement, trouve un terrain d'application particulièrement fécond dans le domaine de la transparence. Car c'est précisément dans ce secteur que se donne à voir, de manière emblématique, l'écart entre les promesses théoriques de l'innovation et les résistances concrètes qu'elle rencontre.

L'ouverture des données publiques repose en effet sur une intuition puissante et largement partagée, en mettant à disposition de toutes les informations détenues par l'administration, on stimule la transparence, on favorise l'innovation citoyenne et on renforce la redevabilité. Pourtant, ce mouvement, aussi prometteur soit-il en théorie, peine à produire les effets attendus (Smith et Sandberg 2018, 251). Alors même que le nombre d'entités publiques engagées dans des démarches de divulgation des données ne cesse de croître, la concrétisation du plein potentiel des données ouvertes demeure un défi récurrent, tant pour ceux qui les publient que pour ceux qui sont appelés à les utiliser (Attard et al. 2015, 400).

Cette situation paradoxale, que certains n'hésitent pas à qualifier de paradoxe des avantages, invite à s'interroger sur les obstacles qui entravent la réalisation effective de cette ambition. Ces obstacles sont multiples et bien documentés. Ils sont d'abord d'ordre technique, politique, juridique, économique ou financier. Mais au-delà de ces dimensions souvent évoquées, se dressent des barrières d'une nature différente, plus profondes et plus difficiles à circonscrire ;

les barrières organisationnelles et culturelles (Conradie et Choenni 2014, 16). Ce sont précisément ces dernières qui, selon les observateurs, constituent le frein le plus décisif, tant pour les fournisseurs de données que pour leurs utilisateurs, dans la chaîne de création de valeur (Smith et Sandberg 2018, 251).

Qu'entend-on par barrières culturelles ? La littérature en identifie un ensemble qui renvoie, en grande partie, aux traits caractéristiques de la culture administrative héritée du modèle wébérien. Il y a d'abord la persistance d'une culture publique fermée, repliée sur elle-même, peu encline à l'ouverture (Barry et Bannister 2014, 144; Huijboom et van den Broek 2011, 7). Il y a ensuite le poids d'une bureaucratie omniprésente, dont les processus et les intérêts internes tendent à dominer la mise en œuvre, reléguant au second plan les attentes des parties prenantes.

Cette nature introvertie de la perspective bureaucratique, qui engendre une inertie et une résistance au changement, explique en grande partie pourquoi les discours sur la modernisation administrative restent souvent au stade des intentions, peinant à atteindre les phases ultérieures de la mise en œuvre, celles-là mêmes qui permettraient des améliorations tangibles dans la qualité des services publics et dans l'effectivité de la redevabilité (Gonzalez-Zapata et Heeks 2015, 450).

Mais les barrières culturelles ne se réduisent pas à cette inertie organisationnelle. Elles prennent également la forme de craintes plus subjectives, plus individuelles, qui traversent les agents publics confrontés à l'impératif de transparence. Crainte de voir les données mal interprétées ou instrumentalisées (Barry et Bannister 2014, 142; Conradie et Choenni 2014, 13). Crainte d'un usage abusif des informations divulguées (Barry et Bannister 2014, 142). Crainte de menaces pour la sécurité (Barry et Bannister 2014, 146; Huijboom et van den Broek 2011, 8). Crainte, plus largement, des interprétations erronées, des lectures tendancieuses, des erreurs publiées sans recul, de cette « presse de caniveau » qui pourrait, à partir de données brutes, nuire à la réputation d'une institution ou discréditer certains agents (Geiger et Lucke 2012, 273).

Toutes ces appréhensions, aussi légitimes soient-elles dans le chef des acteurs administratifs, participent d'un même mouvement ; elles transforment l'ouverture des données en une menace, plutôt qu'en une opportunité. Au fond, l'introduction des données publiques ouvertes ne se réduit pas à une simple innovation technique ou juridique. Elle opère un transfert de pouvoir. En libérant l'accès aux informations qu'elle détenait jusqu'alors de manière exclusive, l'administration en rend une partie au public.

Ce déplacement, inévitable, n'est jamais neutre. Il peut susciter des résistances d'autant plus vives qu'il bouscule des modèles de fonctionnement anciens, des routines bien établies et des équilibres de pouvoir patiemment construits (Geiger et Lucke 2012, 273). Là où certains voient une avancée démocratique, d'autres perçoivent une perte de contrôle, et c'est précisément cette tension qui fait du changement culturel l'enjeu central de la transformation numérique de l'administration.

Ainsi, ce qui se joue dans le mouvement des données publiques ouvertes n'est pas seulement une affaire de plateformes, de formats ou de standards techniques. C'est d'abord une question de culture. Et c'est pourquoi l'approche dynamique de la culture organisationnelle, qui refuse de la réduire à un obstacle inerte, prend ici tout son sens, elle nous invite à considérer que ces barrières, aussi profondes soient-elles, peuvent être travaillées, infléchies, transformées par des actions délibérées d'accompagnement et de conduite du changement.

3. MESURER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : UN PREALABLE NECESSAIRE A UNE REDEVABILITE EFFECTIVE

Mesurer la culture organisationnelle constitue un préalable indispensable à toute transformation visant une redevabilité effective. Sans une connaissance fine de la culture existante, et surtout de l'écart entre celle-ci et la culture souhaitée, les initiatives de modernisation administrative, aussi sophistiquées soient-elles sur le plan technique ou juridique, risquent de se heurter à des résistances invisibles. L'évaluation culturelle n'est donc pas une option, mais une condition de succès.

Notre cadre théorique a posé les concepts de communication, de transparence et de données ouvertes, et a montré leur articulation avec la redevabilité. Il a également révélé une tension centrale entre les promesses d'ouverture portées par le numérique et les obstacles, notamment culturels, qui freinent leur effectivité.

C'est cette tension que notre investigation empirique va désormais explorer. Les hypothèses énoncées précédemment (H1, H2, H3) trouveront leur opérationnalisation dans l'analyse de la culture administrative marocaine, de ses résistances au changement, et des écarts entre culture existante et culture souhaitée, écarts que nous mesurerons à l'aide du modèle OCAI (Cameron & Quinn), présenté ci-après.

3.1. METHODES DE RECHERCHE

Le choix de l'OCAI comme instrument de mesure découle de sa validité reconnue dans la littérature pour cartographier les cultures organisationnelles et identifier les écarts entre culture perçue et culture souhaitée (Cameron & Quinn 2011).

Le questionnaire administré recueillait des données sociodémographiques (6 items) et s'appuyait sur cet instrument pour mesurer la culture organisationnelle, telle que perçue et telle que souhaitée, au moyen de 24 items répartis en six dimensions, chacune composée de quatre énoncés.

Les participants devaient, pour chaque dimension, répartir 100 points entre les quatre propositions. Les scores présentés dans le tableau N° 1 correspondent aux moyennes arithmétiques de ces répartitions pour l'ensemble de l'échantillon. L'étude a porté sur un échantillon de 400 fonctionnaires issus des administrations de la commune de Casablanca, au Maroc, sur une durée totale de six mois.

Un échantillonnage stratifié a été utilisé pour garantir la représentativité, selon quatre critères, à savoir l'âge (moins de 35 ans, 35-50 ans, plus de 50 ans), l'ancienneté (moins de 5 ans, 5-15 ans, plus de 15 ans), le niveau hiérarchique et l'administration d'appartenance.

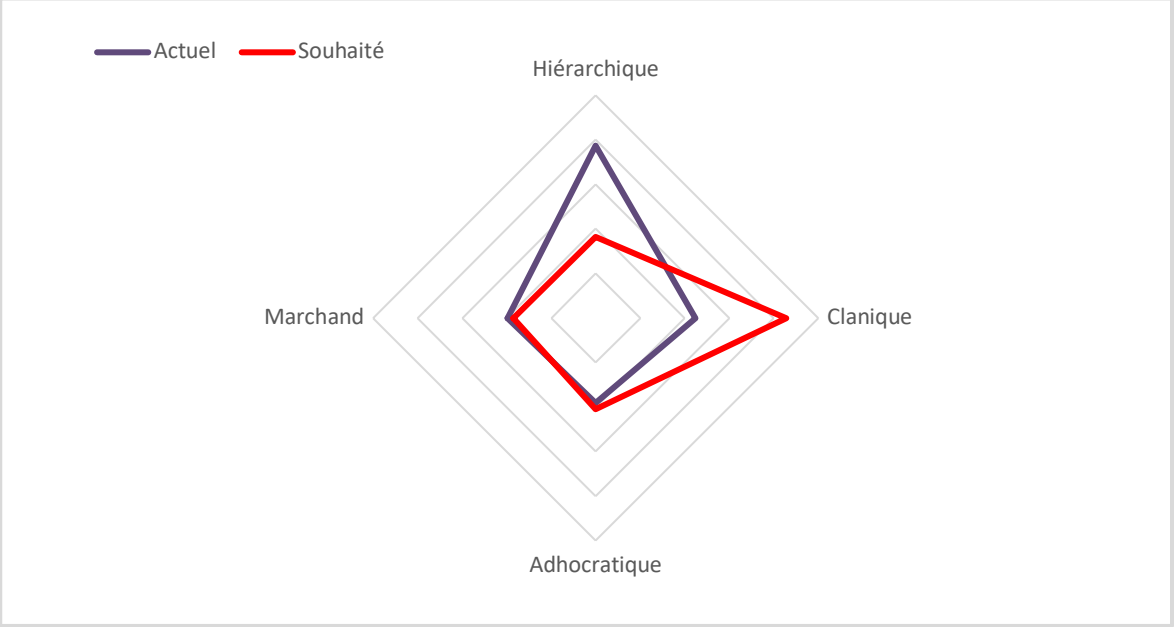
Sur les 400 questionnaires distribués, 339 ont été retournés, soit un taux de réponse de 84,8%. Parmi ces 339 questionnaires, 27 ont été écartés de l'analyse finale en raison de réponses incomplètes (questionnaires partiellement renseignés) ou incohérentes (répartitions des points OCAI ne totalisant pas 100).

L'échantillon final retenu comprend ainsi 312 questionnaires exploitables, représentant un taux d'exploitation de 78,0% par rapport à l'échantillon initial. La cohérence interne de l'instrument a été évaluée par le calcul de l'alpha de Cronbach, qui s'élève à 0,82 pour la culture actuelle et 0,79 pour la culture souhaitée, témoignant d'une bonne fiabilité. Les écarts entre scores actuels et souhaités ont été testés par des tests t pour échantillons appariés ($p < 0,001$).

3.2. RESULTATS

L'analyse des données OCAI dessine un paysage culturel. La figure N° 1 en offre une visualisation synthétique sous forme de radar, le polygone tiré vers le pôle hiérarchique contraste nettement avec le polygone qui s'étire vers le pôle clanique. Cette opposition marquée, confirmée par les écarts statistiquement significatifs du tableau N° 1, traduit l'ampleur du fossé entre la réalité et l'aspiration.

Figure N° 1: Visualisation radar du contraste culturel



Source : Établie par nos soins sur la base des résultats obtenus.

Tableau N° 1 : Écarts entre profils culturels actuels et aspirés

Profil culturel	Actuel	Souhaité	Écart	Variation (%)
Hiérarchie	38,7	16,2	-22,5	-58,1 %
Clan	22,4	39,8	+17,4	+77,7 %
Adhocratie	19,1	23,0	+3,9	+20,4 %
Marché	19,8	21,0	+1,2	+6,1 %

Source : Établi par nos soins sur la base des résultats obtenus.

L'échantillon étudié se révèle comme un bastion de la culture hiérarchique. Avec un score moyen de 38,7 points sur 100, ce type culturel devance très nettement les trois autres « clanique (22,4), marchand (19,8) et adhocratique (19,1) ». La très faible dispersion des réponses indique que cette perception est largement partagée au sein de l'échantillon. Concrètement, une large majorité des répondants attribue au type hiérarchique le score le plus élevé parmi les quatre profils. Cette configuration culturelle porte une empreinte wébérienne indéniable. Elle se traduit par une organisation où la chaîne de commandement formel, le respect scrupuleux des procédures écrites et la légitimité statutaire priment sur toute autre considération.

La standardisation, la stabilité et le contrôle y sont valorisés ; la flexibilité, l'initiative et la prise de risque, pourtant nécessaires à l'innovation, y sont spontanément freinées. Mais le résultat le plus frappant de notre enquête réside dans l'écart entre cette réalité perçue et les aspirations des agents. Car si l'échantillon est aujourd'hui perçu comme hiérarchique, il n'est pas souhaité comme tel. La culture clanique, qui ne recueille que 22,4 points dans le profil

existant, devient le modèle idéal avec 39,8 points dans la culture souhaitée, soit une progression de +17,4 points. Cette aspiration à la collaboration, à la confiance et à l'horizontalité concerne une proportion dominante des répondants.

Les deux autres types culturels occupent une place plus marginale dans les aspirations des agents. La culture adhocratique (innovation, flexibilité) progresse de +3,9 points, tandis que la culture marchande (résultats, compétition) ne progresse que de +1,2 point. Si l'écart pour la culture adhocratique est modéré, celui de la culture marchande reste très limité. Ces résultats indiquent que ni l'innovation technologique ni la logique de performance ne constituent, aux yeux des répondants, des axes de transformation prioritaires, contrairement à la culture clanique.

L'enseignement majeur de ces données est double ; d'une part, la culture hiérarchique apparaît comme un facteur susceptible d'entraver la transparence et la redevabilité, ce qui apporte un faisceau d'indices convergents en faveur de H1, d'autre part, l'aspiration à une culture clanique suggère que les agents perçoivent la confiance et la collaboration comme des conditions favorables à une redevabilité effective, ce qui est cohérent avec H2. L'écart entre ces deux profils, important et massif (-22,5 points pour le hiérarchique, +17,4 points pour le clanique), indique que le principal obstacle à la transformation est davantage culturel que technique, ce qui plaide en faveur de H3.

3.3. DISCUSSION

Les résultats obtenus dessinent un paysage culturel marqué par un contraste saisissant entre ce qui est et ce qui est souhaité. Ce décalage, loin d'être anecdotique, constitue le nœud problématique de toute tentative de modernisation de la communication administrative par le numérique. C'est en effet dans cet écart que se joue l'effectivité ou l'ineffectivité des dispositifs de transparence et de redevabilité.

La prédominance de la culture hiérarchique, telle que révélée par notre enquête, confirme la persistance d'un modèle wébérien où la communication obéit encore à des logiques verticales, procédurales et centralisées. Dans un tel environnement, l'information circule selon des circuits formels souvent verrouillés, et l'ouverture, pourtant condition de la transparence, est perçue comme une menace potentielle pour l'ordre établi.

Cette configuration culturelle pourrait expliquer, du moins en partie, pourquoi les plateformes numériques, aussi sophistiquées soient-elles, peinent à produire les effets attendus en matière de redevabilité ; elles viennent se heurter à un terreau qui n'est pas préparé à les accueillir, à

des pratiques professionnelles et à des représentations mentales qui leur résistent silencieusement.

L'aspiration majoritaire vers une culture de type clanique, en revanche, révèle une attente profonde de transformation. Les agents expriment, à travers cette préférence, le désir d'un mode de fonctionnement où la communication ne serait plus un simple canal d'instruction descendante, mais un espace d'échange, de confiance et de co-construction. Or, c'est précisément dans cette configuration que les outils numériques peuvent déployer leur potentiel, lorsque la culture valorise la collaboration, l'horizontalité et le partage, les technologies de l'information cessent d'être perçues comme des instruments de surveillance ou de contrôle pour devenir des leviers d'intelligence collective.

Ce constat invite à revisiter la question de la redevabilité sous un angle nouveau. Trop souvent envisagée comme un simple mécanisme, elle apparaît ici comme indissociable d'un substrat culturel qui en conditionne l'effectivité. La littérature sur la redevabilité (Bovens 2007 ; Mulgan 2003 ; Schedler 1999) montre que celle-ci ne peut émerger que dans un contexte culturel favorable à l'ouverture et à la confiance. Dans une organisation où domine la culture hiérarchique, la redevabilité tend à se réduire à une formalité administrative, un exercice de justification a posteriori qui n'engage pas réellement la relation avec les citoyens.

À l'inverse, une culture clanique, fondée sur la confiance et l'ouverture, permet d'envisager la redevabilité comme un processus continu, intégré au quotidien de l'action publique, où la communication administrative devient le vecteur d'une relation renouvelée entre l'appareil administratif et les usagers.

Cette interprétation reste théorique, notre étude ne mesure pas directement la redevabilité, mais elle identifie les conditions culturelles qui, selon la littérature, en constituent un préalable. Nos résultats convergent ainsi vers une validation partielle des hypothèses formulées en amont. La confirmation de H1 appelle à ne pas sous-estimer l'ampleur du chemin à parcourir. La validation de H2 suggère que les politiques de modernisation gagneraient à être pensées en tenant compte des aspirations culturelles des agents. Enfin, la confirmation partielle de H3 suggère qu'une organisation encore largement structurée autour du contrôle interne, de la confidentialité et de la méfiance à l'égard de l'externité constitue un terreau défavorable à l'émergence d'une redevabilité effective.

CONCLUSION

Cette contribution démontre que la modernisation de l'administration, à l'ère du numérique, ne saurait se réduire à une équation technologique. Elle est, fondamentalement, un défi culturel. C'est en prenant la mesure de ce défi que l'on pourra faire de la transparence et de la redevabilité non plus des promesses théoriques, mais des réalités vécues par les agents et les citoyens.

Sur le plan théorique, notre travail confirme la pertinence d'une approche dynamique de la culture organisationnelle, telle que défendue par Schein (1992). En montrant que la culture n'est pas un donné immuable mais un construit sur lequel il est possible d'agir, nous rejoignons l'idée que les actions de communication et de gestion du changement peuvent infléchir des représentations et des pratiques profondément ancrées.

Cette perspective ouvre la voie à une conceptualisation de la redevabilité non plus comme un simple dispositif formel, mais comme un processus culturellement situé. Notre étude contribue également à la littérature sur la redevabilité (Bovens 2007 ; Mulgan 2003 ; Schedler 1999) en montrant que celle-ci présuppose une culture organisationnelle ouverte, fondée sur la confiance et le partage.

Sur le plan pratique, les résultats appellent à une refondation des stratégies de modernisation administrative. Trop souvent, les réformes se concentrent sur les dimensions techniques et juridiques en négligeant la dimension culturelle qui en conditionne l'effectivité.

Notre enquête suggère que tout effort de transformation devrait intégrer, en amont, une évaluation fine de la culture organisationnelle existante et, en aval, un accompagnement des agents pour faire évoluer leurs pratiques et leurs représentations.

Concrètement, cela implique de ne pas se contenter de mettre à disposition des outils numériques, mais de créer les conditions de leur appropriation. S'agissant plus spécifiquement de la communication administrative au service de la redevabilité, la forte aspiration à une culture clanique suggère que les agents sont prêts à s'engager dans des logiques d'ouverture et de partage, à condition que celles-ci s'inscrivent dans un cadre de confiance.

Les dispositifs de transparence devraient donc être conçus non comme des instruments de contrôle externe, mais comme des outils de valorisation du travail des agents et de reconnaissance de leur contribution à l'intérêt général. La communication, dans ce cadre, cesse d'être une simple obligation procédurale pour devenir un espace de dialogue et de co-construction du sens.

Notre étude présente néanmoins des limites qu'il convient de souligner. La première tient à son caractère monographique, centré sur les administrations de la commune de Casablanca, elle ne prétend pas à une généralisation exhaustive à l'ensemble des administrations publiques marocaines.

La deuxième réside dans l'usage exclusif d'une méthodologie quantitative ; si l'OCAI offre une cartographie fiable des profils culturels, il ne permet pas d'accéder aux mécanismes fins par lesquels ces cultures se reproduisent, se négocient ou se transforment au quotidien.

La troisième, et la plus importante, tient au fait que l'OCAI mesure la culture organisationnelle et non directement la redevabilité. Si nos résultats mettent en évidence une tension entre culture hiérarchique et aspiration à l'ouverture, ils ne permettent pas d'établir un lien causal direct entre cette culture et l'effectivité de la redevabilité. Cette limite circonscrit la portée de notre démarche sans en invalider la pertinence.

Ces constats ouvrent toutefois des perspectives de recherche prometteuses. Sur le plan méthodologique, deux pistes complémentaires méritent d'être explorées, d'une part, approfondir l'analyse causale par une régression linéaire mesurant le poids de chaque type culturel sur l'effectivité de la redevabilité, en isolant l'impact spécifique de la culture hiérarchique ; d'autre part, intégrer des indicateurs objectifs de redevabilité afin de compléter l'analyse perceptuelle et d'établir un lien causal robuste entre culture et redevabilité.

Sur le plan empirique, trois perspectives s'ouvrent, notamment, élargir l'investigation à d'autres territoires, voire à d'autres départements de l'administration publique marocaine, pour établir une typologie des configurations culturelles et de leurs effets différenciés sur la redevabilité ; combiner l'approche quantitative avec une démarche qualitative, en suivant dans la durée des initiatives de transformation culturelle pour observer les conditions concrètes de leur succès ou de leur échec ; et s'interroger sur les modalités d'appropriation effective des outils de redevabilité par les agents comme par les citoyens.

BIBLIOGRAPHIE

Aim, O. & Billiet, S. (2015). *Communication*. Dunod.

Ali Hassan, M.I. & Twinomurinzi, H. (2018). A Systematic Literature Review of Open Government Data Research: Challenges, Opportunities and Gaps. *Open Innovations Conference (OI)*, 299-304. https://doi.org/10.1109/OI.2018.8535794

Alla, A.A. & Rajâa, O. (2022). L'influence de la Culture Nationale et Organisationnelle sur le Leadership et sur les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines : Analyse de la Littérature Managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3 (2), 2.

Amzil, M., Tourabi, A. & Soufi, H. (2026). Innovation, communication et gouvernance fiscale de l'administration publique à l'ère de la digitalisation : une revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 7 (1), 563-578.

Araújo, A.C., Reis, L. & Sampaio, R.C. (2016). Do Transparency and Open Data Walk Together? An Analysis of Initiatives in Five Brazilian Capitals. *Medijske Studije*, 7 (14), 65-82. https://doi.org/10.20901/ms.7.14.6

Attard, J., Orlandi, F., Scerri, S. & Auer, S. (2015). A Systematic Review of Open Government Data Initiatives. *Government Information Quarterly*, 32 (4), 399-418. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006

Aycan, Z., Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), 501-526.

Barre, S. & Gayrard-Carrera, A.-M. (2015). *La Boîte à outils de la publicité*. Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.barre.2015.01

Barry, E. & Bannister, F. (2014). Barriers to Open Data Release: A View from the Top. *Information Polity*, 19 (1-2), 129-152. https://doi.org/10.3233/IP-140327

Ben Mustapha, M. (2014). *Le rôle du système de communication interne mis en place dans l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de la franchise : le cas des franchises de nettoyage au Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières. https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7352/

Binkkour, M. & El Abidi, A. (2021). La culture organisationnelle et l'innovation : cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (2), 2.

Bornand, S. & Leguy, C. (2013). *Anthropologie des pratiques langagières*. Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.leguy.2013.01

Borzacchiello, M.T. & Craglia, M. (2012). The impact on innovation of open access to spatial environmental information: A research strategy. *International Journal of Technology Management*, 60, 114-129. https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.049109

Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13 (4), 447-468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Bowker, G.C. & Star, S.L. (2005). *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*. MIT Press.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3e éd.). Jossey-Bass.

Chabert, J. (2014). *Lexique sympathique de l'Église*. Novalis.

Chatfield, A.T. & Reddick, C.G. (2018). The Role of Policy Entrepreneurs in Open Government Data Policy Innovation Diffusion: An Analysis of Australian Federal and State Governments. *Government Information Quarterly*, 35 (1), 123-134. https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.004

Cleveland, H. (1985). The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society. *Public Administration Review*, 45 (1), 185-195. https://doi.org/10.2307/3110148

Conrad, C. & Poole, M.S. (2005). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy* (6e éd.). Wadsworth.

Conradie, P. & Choenni, S. (2014). On the Barriers for Local Government Releasing Open Data. *Government Information Quarterly*, 31, S10-S17. https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.003

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72 (3), 1299-1330.

Dembele, O.S.K. (2020). Nature et morphologie des signes de communication sur les réseaux sociaux, appauvrissement ou enrichissement linguistique ? *Les Cahiers de l'Acaref*, 2 (4).

Denison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 4-22.

Deshpande, R. & Webster, F.E. Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.

Dror, Y. (1999). Transparency and Openness of Quality Democracy. In M. Kelly (Ed.), *Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*. NISPAcee Forum, Maastricht.

Fernandes, A.A.R. & Fresly, J. (2017). Modeling of role of public leader, open government information and public service performance in Indonesia. *Journal of Management Development*, 36 (9), 1160-1169. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0322

Fischer, G.-N. (2020). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (6e éd.). Dunod.

Fourtier, F. & Apostolidis, T. (2020). *Culture organisationnelle et rapports inter-individuels en société*. 13e congrès de l'Association pour la Diffusion et la Recherche Internationale en Psychologie Sociale (ADRIPS), Lisbonne, France. https://hal.science/hal-03367557

Geiger, C.P. & von Lucke, J. (2012). Open Government and (Linked) (Open) (Government) (Data). *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 4 (2), 265-278. https://doi.org/10.29379/jedem.v4i2.143

Gonzalez-Zapata, F. & Heeks, R. (2015). The Multiple Meanings of Open Government Data: Understanding Different Stakeholders and Their Perspectives. *Government Information Quarterly*, 32 (4), 441-452. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.001

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. Revue Economie & Kapital, (25).

Hood, C. (2006). Transparency in Historical Perspective. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 3-23). Oxford University Press.

Huijboom, N. & van den Broek, T.A. (2011). Open data: An International comparison of strategies. *European Journal of ePractice*, 12 (1), 1-13.

Jaatinen, T. (2016). The relationship between open data initiatives, privacy, and government transparency: A love triangle? *International Data Privacy Law*, 6 (1), 28-38.

Janssen, M., Charalabidis, Y. & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 29, 258-268. https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740

Jiang, H., Shao, Q., Liou, J.J.H., Shao, T. & Shi, X. (2019). Improving the Sustainability of Open Government Data. *Sustainability*, 11 (8), 2388. https://doi.org/10.3390/su11082388

Joly, B. (2009). *La communication*. De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.joly.2009.01

Jones, G.R. & George, J.M. (2003). *Contemporary Management* (3e éd.). McGraw-Hill.

Kassen, M. (2013). A Promising Phenomenon of Open Data: A Case Study of the Chicago Open Data Project. *Government Information Quarterly*, 30 (4), 508-513. https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.012

Khurshid, M., Zakaria, N., Rashid, A., Ahmad, M., Arfeen, M. & Shehzad, H.M.F. (2020). Modeling of Open Government Data for Public Sector Organizations Using the Potential Theories and Determinants - A Systematic Review. *Informatics*. https://doi.org/10.3390/informatics7030024

Kim, J.H. & Eom, S.-J. (2019). The Managerial Dimension of Open Data Success: Focusing on the Open Data Initiatives in Korean Local Governments. *Sustainability*, 11 (23), 23. https://doi.org/10.3390/su11236758

Kirkpatrick, R. (2013). Big Data for Development. *BIG DATA*, 1 (1), 3-4. https://doi.org/10.1089/big.2012.1502

Lederache, A. (1995). *La culture d'entreprise : un actif stratégique*. Éditions d'Organisation.

Leviäkangas, P. & Molarius, R. (2020). Open Government Data Policy and Value Added - Evidence on Transport Safety Agency Case. *Technology in Society*, 63, 101389. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101389

Linders, D. (2012). From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. *Government Information Quarterly*, 29 (4), 446-454. https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003

Luigi, R. & Sharon, D. (2016). Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability. *5th International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective (EGOV)*, Porto, Portugal, 74-86. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44421-5_6

Maramieri, J. (2014). Open Government Data: A Citizen's Right or a Concession of Public Authorities? *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 10 (2), 11-22. https://doi.org/10.20368/1971-8829/928

Matheus, R. & Janssen, M. (2020). A Systematic Literature Study to Unravel Transparency Enabled by Open Government Data: The Window Theory. *Public Performance & Management Review*, 43 (3), 503-534. https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1691025

Mouadili, M. (2024). L'influence culturelle sur les choix managériaux des entreprises : une étude comparative USA vs Japon. *Public & Nonprofit Management Review*, 7 (1), 1. https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/49465

Mulgan, R. (2003). *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. Palgrave Macmillan.

Nicole, d'A. & Thierry, L. (2002). *La communication interne de l'entreprise* (3e éd.). Dunod.

Peled, A. (2013). Re-Designing Open Data 2.0. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 5 (2), 2. https://doi.org/10.29379/jedem.v5i2.219

Rajâa, O. & El Ghazlani, Y. (2022). La culture organisationnelle : une revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3 (5), 5.

Reiche, K.J. & Höfig, E. (2013). Implementation of Metadata Quality Metrics and Application on Public Government Data. *2013 IEEE 37th Annual Computer Software and Applications Conference Workshops*, 236-241. https://doi.org/10.1109/COMPSACW.2013.32

Ren, G.-J. & Glissmann, S. (2012). Identifying Information Assets for Open Data: The Role of Business Architecture and Information Quality. *2012 IEEE 14th International Conference on Commerce and Enterprise Computing*, 94-100. https://doi.org/10.1109/CEC.2012.23

Ruijer, E. & Meijer, A. (2019). Open Government Data as an Innovation Process: Lessons from a Living Lab Experiment. *Public Performance & Management Review*, 43 (3), 613-635. https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1568884

Sadou, A. & Ould Amer, J. (2018). *L'Apport des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Organisation. Cas : Direction Opérationnelle de Télécommunication de Tizi-Ouzou (Algérie Télécom)*. Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri. https://www.ummto.dz/dspace/handle/ummto/9233

Sarhraoui, H. & Outalab, M. (2025). Communication in the Digital Age Through the Prism of Administrative Culture. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10 (55s), 55s.

Schedler, A. (1999). Conceptualizing Accountability. In A. Schedler, L. Diamond & M.F. Plattner (Eds.), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies* (pp. 13-28). Lynne Rienner.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2e éd.). Jossey-Bass.

Sieber, R.E. & Johnson, P.A. (2012). Civic Open Data at a Crossroads: Dominant Models and Current Challenges. *Government Information Quarterly*, 32 (3), 308-315. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.003

Silverzweig, S. & Allen, R.F. (1976). Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17 (3), 33-49.

Smith, G. & Sandberg, J. (2018). Barriers to Innovating with Open Government Data: Exploring Experiences across Service Phases and User Types. *Information Polity*, 23 (3), 249-265. https://doi.org/10.3233/IP-170045

Ubaldi, B. (2013). *Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*. OCDE. https://doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en

Wang, H.-J. & Lo, J. (2016). Adoption of Open Government Data among Government Agencies. *Government Information Quarterly*, 33 (1), 80-88. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.11.004

Wiencierz, C. & Lünich, M. (2020). Trust in Open Data Applications through Transparency. *New Media & Society*, 1-20. https://doi.org/10.1177/1461444820979708

Worthy, B. (2015). The Impact of Open Data in the UK: Complex, Unpredictable, and Political. *Public Administration*, 93 (3), 788-805. https://doi.org/10.1111/padm.12166

Young, K. & Yin, M. (2020). Role of E-Government and Open Data to Enhance Transparency Practices. *Journal of Enterprise Business Management*, 1 (2), 47-54. https://doi.org/10.46532/jebm.20200902