

Gouvernance des compétences et dynamique des organisations publiques marocaines

Governance of skills and dynamics of Moroccan public organizations

Abdelouahad ES-SABIR, (Enseignant-Chercheur)
Université Sultan Moulay Slimane Béni Mellal, Maroc

Hamza CHAFI, (PhD student)
Université Mohammed V Rabat, Maroc

Ismail OUAADI, (PhD student)
Université Mohammed V Rabat, Maroc

Salim EL HADDAD, (PhD student)
Université Mohammed V Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC Université Mohammed V Rabat, 10090, Maroc Tél: +212 537 77 27 32 hamza.chafi@um5s.net.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ES-SABIR, A., CHAFI, H., OUAADI, I., & EL HADDAD, S. (2022). Gouvernance des compétences et dynamique des organisations publiques marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 214-238. https://doi.org/10.5281/zenodo.5914585
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 03, 2022

Published online: January 31, 2022

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 1-2 (2022)

Gouvernance des compétences et dynamique des organisations publiques marocaines

Résumé :

Cet article traite brièvement de l'évolution de facteur humain au sein des organisations publiques marocaines et des difficultés auxquelles ces organisations sont confrontées. Nous avons utilisé la méthode qualitative à travers la démarche hypothético-déductive. Des entretiens semi-directifs ont été menés sur un échantillon d'agents administratifs et diverses catégories de fonctionnaires, ce qui a abouti à un effectif total de 139 individus, tout en sachant que l'enquête a débuté de juillet 2019 à février 2020. Nous avons mené cette enquête sur les acteurs de l'administration publique marocaine : les agents (recrutement, formation, promotion, évaluation, etc.) et avons décelé comment leurs compétences sont gérées. Cette perception critique de l'état actuel de la gouvernance des compétences éclaire le champ des recherches au Maroc en faisant l'état des lieux sur les décisions prises en matière de gestion des compétences et des conditions requises pour sa redynamisation, afin de faire sortir cette organisation de sa léthargie confrontée depuis plusieurs décennies. Une autre enquête a porté sur 124 individus (usagers) bénéficiaires des services offerts par les organisations publiques en vue d'analyser leurs attitudes et leur satisfaction à l'égard des services qui leurs sont offerts par l'administration publique, et du coup savoir les retombées économiques et sociales des réformes mises en œuvre.

L'ensemble des suggestions des personnes interviewées nous fait remarquer un certain parallélisme et analogie entre les propositions concernant l'administration marocaine et ses agents, les deux convergent vers un point essentiel qui est celui de la motivation des agents, de l'assainissement de l'administration et de sa modernisation pour la faire ressortir de sa léthargie.

Mots clés : Gouvernance des compétences, gestion des ressources humaines, dynamique des organisations publiques, efficacité, méritocratie, réédition des comptes.

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

This article briefly discusses the evolution of the human factor within Moroccan public organizations and the difficulties these organizations face. We used the qualitative method through the hypothetical-deductive approach. Semi-structured interviews were conducted on a sample of administrative agents and various categories of civil servants, which resulted in a total number of 139 individuals, while knowing that the survey began from July 2019 to February 2020, we carried out this survey on the actors of the Moroccan public administration: the agents (recruitment, training, promotion, evaluation, etc.) and discovered how their competences are managed. This critical perception of the current state of skills governance sheds light on the field of research in Morocco by taking stock of the decisions taken in terms of skills management and the conditions required for its revitalization, bringing out this organization. of his lethargy faced for several decades. Another survey focused on 124 individuals (users) benefiting from the services offered by public organizations in order to analyze their attitudes and satisfaction with regard to the services offered to them by the public administration, and therefore know the economic and social impact of the reforms implemented.

All the suggestions of the people interviewed make us notice a certain parallelism and analogy between the proposals concerning the Moroccan administration and its agents, the two converge on an essential point which is that of the motivation of the agents, the sanitation of the administration and its modernization to bring it out of its lethargy.

Keywords: Governance of skills, human resources management, dynamics of public organizations, efficiency, meritocracy, re-editing of accounts.

JEL Classification : M12

Paper type : Empirical research

Introduction :

La gouvernance des compétences revêt, aujourd'hui plus que jamais, une importance déterminante pour la dynamique et le développement des organisations. En effet, les évolutions rapides de l'environnement socio-économique, les pressions concurrentielles et la mondialisation des marchés à l'ère digitale et l'intelligence artificielle (La Guerre des intelligences, Laurent Alexandre, (2017)), Michel De Coster (1999). Imposent à ces organisations des adaptations continues de leurs compétences, comme condition indispensable, pour mener à bien la conduite de leurs affaires. Dans ces adaptations, le facteur humain reste le noyau dur, l'élément pivot sur lequel toute structure organisationnelle devra agir en priorité. Si les avancés théoriques et conceptuelles ont considéré l'homme comme l'acteur central de toute stratégie de croissance, ce sont aussi les expériences vécues par les pays avancés qui montrent que l'homme, bien intégré et motivé dans son milieu du travail, participe activement dans la création des richesses. De même, les enseignements de la gouvernance globale sont multiples et riches en matière de développement et de l'épanouissement de l'Homme dans les pays considérés aujourd'hui comme émergents et développés.

L'administration publique marocaine n'échappe pas à ces préoccupations, et particulièrement dans un contexte où le pays s'est engagé ces dernières décennies dans plusieurs projets de réformes de développement et de partenariats avec de nombreux pays et régions du reste du monde. Pratiquement tous les secteurs et les structures d'actions collectives (O.N.G, entreprises, État, partis politiques, collectivités locales, etc.) sont concernés par de ces changements organisationnels d'autant plus urgents.

Pourtant, selon Mohamed Berdouzi (2003). La difficulté du changement dans notre pays persiste encore. Certains avancent même qu'aucun changement n'est y possible dans le contexte actuel. Mais quelles sont les causes derrière cette résistance ? Plusieurs arguments ont été cités et convergent, presque tous, vers l'idée suivante : « les problèmes sont complexes, les urgences et les priorités sont nombreuses, les moyens financiers pour y remédier la situation sont insuffisants et les poches de résistance au changement sont invisibles, sinon sont mal identifiées et évaluées » Mohamed Berdouzi (2003, p.10).

Certes, ceci est partiellement vrai, mais ce changement doit être analysé comme un « projet » étatique, où tous les acteurs concernés devront (en premier lieu) être identifiés, les objectifs à atteindre bien définis, et les ressources nécessaires évaluées et mises en œuvre. Si toutes ces conditions étaient réunies et soutenues par une volonté politique bien claire, certainement (à l'image de ce qui se passera dans d'autres pays), le changement pourrait y avoir lieu, et la gouvernance dynamique de l'administration marocaine pourrait atteindre ses objectifs.

Ainsi et pour mieux expliciter notre travail, nous allons dans un premier temps rebondir sur la gestion des ressources humaines des organisations publiques et plus particulièrement la gouvernance des compétences. Dans un deuxième temps, nous aurons l'occasion de présenter la dynamisation des organisations publiques au Maroc. Et pour finir, nous traiterons dans un troisième temps l'analogie entre l'administration marocaine et ses agents, les deux convergent vers un point essentiel qui est celui de la motivation des agents, de l'assainissement de l'administration et de sa modernisation.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses :

Toutes les réflexions convergent, aujourd'hui, pour dire que, l'efficacité des organisations, comme résultat de leur position concurrentielle, dépendra fortement des « stratégies retenues dans la gestion de leurs hommes au travail ».

1.1. Contexte :

On est conscient sur le fait que choisir traiter une thématique portant sur la gestion des ressources humaines des organisations publiques est à la fois un exercice délicat (en raison du grand nombre de suspensions, de préjugés et de malentendus dont ce sujet est pavé) et essentiel (en raison de l'importance du facteur humain dans la mise en valeur des services publics sur lesquels reposent les notions de démocratie, de citoyenneté et aussi la performance du secteur privé). Il s'agit d'abord de répondre aux attentes des usagers (citoyens) en termes de qualité des services rendus. Ensuite, la modernisation de la G.R.H rejoint les préoccupations des agents eux-mêmes, qui sont en droit d'attendre de l'État qu'il soit le premier employeur national non seulement par le nombre, mais aussi par l'exemple. Enfin, la modernisation de la G.R.H publique paraît, devant de tels défis, devenir inéluctable.

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, la problématique est la suivante : sur quels leviers peut-on agir pour permettre à l'administration publique de passer d'une logique de poste à une logique de compétences, afin de répondre avec efficacité et efficience à ses besoins et aux attentes des usagers ? Les questions saillantes sous-jacentes sont :

1. Les actions de réformes de l'administration marocaine concernent-elles, en priorité, ses « sujets » et particulièrement au niveau de leurs « compétences » ?
2. Quels sont les acteurs concernés par ce changement, et quelle dynamique voulons-nous de cette administration ?
3. Assistons, actuellement, au sein de l'administration publique marocaine à une attitude passéiste des responsables des ressources humaines ou, au contraire, à une attitude dynamique qui traduit une vraie volonté dans la prise en compte et la gestion du potentiel humain ? Dans le but de créer une organisation publique de proximité et réconciliée avec le citoyen.

Avant de répondre à ces questions, et d'autres encore, à travers les résultats de l'enquête, il convient au préalable de faire les remarques suivantes : Ces questions ne sont pas dues au hasard, mais elles découlent de certaines idées qui ont déjà été avancées dans le cadre de nombreux projets de changements socio-économiques qu'a connus le Maroc durant ces deux dernières décennies. Dans ce contexte, force est de constater qu'à long terme, le plus important facteur de succès repose sur ce qui a été, peut-être, négligé jusqu'à présent, à savoir : les ressources humaines. Une gestion efficace de ces compétences s'avère la source d'un avantage concurrentiel-clé pour toute organisation qu'elle soit privée ou publique.

Notre recherche s'efforce de répondre à toutes ces questions. Elle présente un état des conceptions et pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans l'administration publique marocaine, les facteurs explicatifs de cet état de fait, et enfin les outils et les approches d'une gouvernance des compétences en vue de conduire le changement et créer la dynamique souhaitée de cette administration.

1.1.1. La gouvernance des compétences au sein de l'administration marocaine : intérêt du sujet et benchmarking à l'international

Selon Michel Rousset (2007). L'intérêt croissant porté à la gestion et au développement des compétences dans les organisations publiques a fait comprendre à ces organisations qu'une telle attention pouvait constituer un facteur de réussite pour leur stratégie de développement et de changement. Les firmes multinationales dans beaucoup de pays (USA : General Electric..., Allemagne : Volkswagen, ...) et les grands cabinets d'audit et de conseil comme Arthur Andersen ou Hay Group ou Boston Consulting Group (B.C.G) ne s'y sont pas trompés : ils ont intégré la « dimension compétence » dans leurs outils et méthodes d'intervention. Ce début du 21^{ème} siècle se caractérise, notamment par la prise en compte de la composante de la G.R.H en management public, non seulement par son ampleur, mais aussi par la diversité des pratiques mises en œuvre, Guy Le Boterf (2004). Certaines approches viseront à transformer l'ensemble de la politique des ressources humaines, d'autres se limiteront à quelques-unes de ces variables

(professionnalisation, appréciation/évaluation, formation, ...). Ce bref constat est clair pour confirmer l'idée qu'il n'existe pas un seul bon modèle, un chemin linéaire, un « One best way » de ce qu'il est convenu d'appeler la « démarche » ou la « logique » compétences. Nous tentons, à présent, dans cette section de répondre à la problématique et aux objectifs suivants :

Sur quels leviers peut-on agir pour permettre à l'administration publique de passer d'une logique de poste à une logique de compétences, afin de répondre avec efficacité et efficience à ses besoins et aux attentes des usagers ? Comme nous l'avons déjà constaté, l'efficience et la compétitivité organisationnelle ne passent plus par l'acquisition d'une technologie ou la réduction des effectifs. La mise en œuvre d'une démarche participative impliquant le Co-investissement et la responsabilisation comme le préconise M. Crozier qui estime qu'« on ne change pas la société par décret ».

1.1.2. Revue de littérature non exhaustive et définitions des concepts clés

Dans le cadre du traitement de notre problématique, quatre concepts clés seront couramment utilisés, à savoir : la gouvernance, la compétence, la dynamique, et l'administration publique (organisation publique).

Concept récent, la gouvernance est liée épistémologiquement à l'apparition de l'expression de « Corporative gouvernance » qui est née avec l'émergence du capitalisme moderne au 19^{ème} siècle, pour exprimer l'enjeu du pouvoir entre managers et actionnaires. Elle est reprise aux U.S.A pendant la crise de 1929 introduisant des pratiques relevant de la démocratie et de la transparence dans le monde de l'entreprise. Elle signifie littérairement, « système d'administration et de contrôle des entreprises » Mohamed Harakat (2006, p.34). C'est un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements. Cette distinction reste valable aussi bien pour l'entreprise que pour l'État. Le concept est utilisé par des institutions (Banque Mondiale, F.M.I, P.N.U.D, O.C.D.E, ...) notamment après les crises gouvernementales dues au mode de gestion traditionnelle. C'est un mode de gestion pour lequel une communauté humaine a opté, indépendamment de la taille de celle-ci, etc. Roland Peres (2003).

Les origines de l'idéologie des compétences remontent au rêve d'un État idéalement dirigé par une élite de savants, d'experts, autrement dit, le fait que l'exercice du pouvoir doit appartenir à ceux que détiennent le savoir et la compétence (...). La représentation que l'on se fait de la société nécessite un savoir scientifique et technique appropriés pour la comprendre et la diriger. Et c'est bien, comme une voie scientifique d'interprétation et de constitution de la société que s'est présenté l'organicisme (Doctrine d'après laquelle la vie est le résultat de l'organisation) social de la seconde moitié du 19^{ème} siècle jusqu'à la première moitié du 20^{ème} siècle. Aujourd'hui, cette approche organiciste connaît à nouveau un regain. La question d'une nouvelle alliance de l'expert et du politique qui est à inventer. Il existe manifestement un effet de mode dans l'attention croissante que les entreprises et les organisations portent aux compétences. L'importance qu'on lui accorde actuellement dans les sciences de gestion et dans les relations professionnelles n'a pas toujours existé.

Du point de vue des relations professionnelles, le concept de compétence n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970, pour se substituer progressivement à la notion de qualification. Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer dans les années 1990. Les nouvelles exigences de la compétitivité (qualité, service, réactivité, innovation), la complexité croissante des situations professionnelles à gérer, ont conduit à rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail.

Guy le Boterf (2005). Dans un tel contexte, la mise en œuvre des compétences individuelles devenait essentielle. Du point de vue de son contexte : il serait absurde de penser que les entreprises ont attendu jusqu'aux années 80 et 90 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Il existe donc un certain nombre de raisons objectives à l'intérêt croissant porté aux

compétences non seulement au Maroc, mais aussi à l'étranger. On peut dire ainsi : être compétent signifie savoir improviser. C'est le savoir agir et réagir face à l'événement, à l'imprévu, à l'inédit. C'est ce qui est de plus en plus demandé au professionnel (...). À la différence du débutant, l'expert sait improviser grâce à l'intelligence des situations qu'il a acquise au cours des expériences variées et fortement conceptualisées de sa vie professionnelle. Selon Peter Drucker « On obtient des résultats en exploitant les opportunités (dans des situations inédites) et non en résolvant des problèmes ».

Pour ce qui est de la dynamique, selon le dictionnaire « Petit Robert », c'est un concept relatif à l'étude des faits économiques dans leurs causes et leurs effets (opposé à statique), qui considèrent les choses dans leurs mouvements, leurs devenir. Ce qui nous permet de lier cette notion à celle du changement (positif évidemment), au sein de l'administration publique marocaine.

Par administration, on entend, pour reprendre une formule simple du professeur Debbasch : « un appareil de gestion des affaires publiques. Elle est constituée par l'ensemble des services publics dont la bonne marche permet la réalisation des objectifs définis par le pouvoir politique ». Cette administration nous concerne durant toute notre vie de la naissance à la mort. Le terme « organisation » définit à la fois une structure et un processus. Robert Holcman (2008). L'organisation-processus peut être déficiente en raison des rapports de pouvoir qu'entretiennent certains de ses membres. À ce titre, les insatisfactions de l'utilisateur (client/citoyen), portent d'une part sur la complexité et le manque de clarté des textes et des procédures administratives, et d'autres parts, sur leur mode de fonctionnement.

1.2. Développement des hypothèses :

Hypothèse (H1) est relative au fait que la culture de la gouvernance des compétences doit être introduite et consolidée dans l'administration publique marocaine comme une condition indispensable pour sa mise à niveau et son adaptation au contexte socio-économique marocain contemporain. Toute démarche, dans ce sens, doit s'adapter, non pas seulement, au contexte culturel et socio-économique dans son contenu, mais aussi dans la manière de sa mise en œuvre. La gouvernance des compétences est considérée comme une nouvelle culture organisationnelle, du fait qu'elle développe de nouvelles normes, attitudes et valeurs permettant de mobiliser activement l'homme.

Hypothèse (H2) suppose que la bonne gouvernance des compétences au sein de l'administration publique marocaine, conduira au changement en profondeur et servira au développement du pays.

Hypothèse (H3) considère que la vision et la perception de l'administration publique marocaine par les citoyens et les médias sont de plus en plus sceptiques, voire même cyniques, surtout pour les personnes exerçant des fonctions politiques (les politiciens eux-mêmes le constatent et en témoignent). L'argument pour cette hypothèse tient sur le plan de la prétendue incompatibilité entre les réformes (objectifs fixés des changements) et le réel de l'administration publique marocaine (ce que pensent les acteurs de cette administration – administrateurs et citoyens, des retombées de ces réformes sur le terrain).

À ce titre, les insatisfactions de l'utilisateur (client/citoyen), portent d'une part sur la complexité et le manque de clarté des textes et des procédures administratives, et d'autres parts, sur leur mode de fonctionnement.

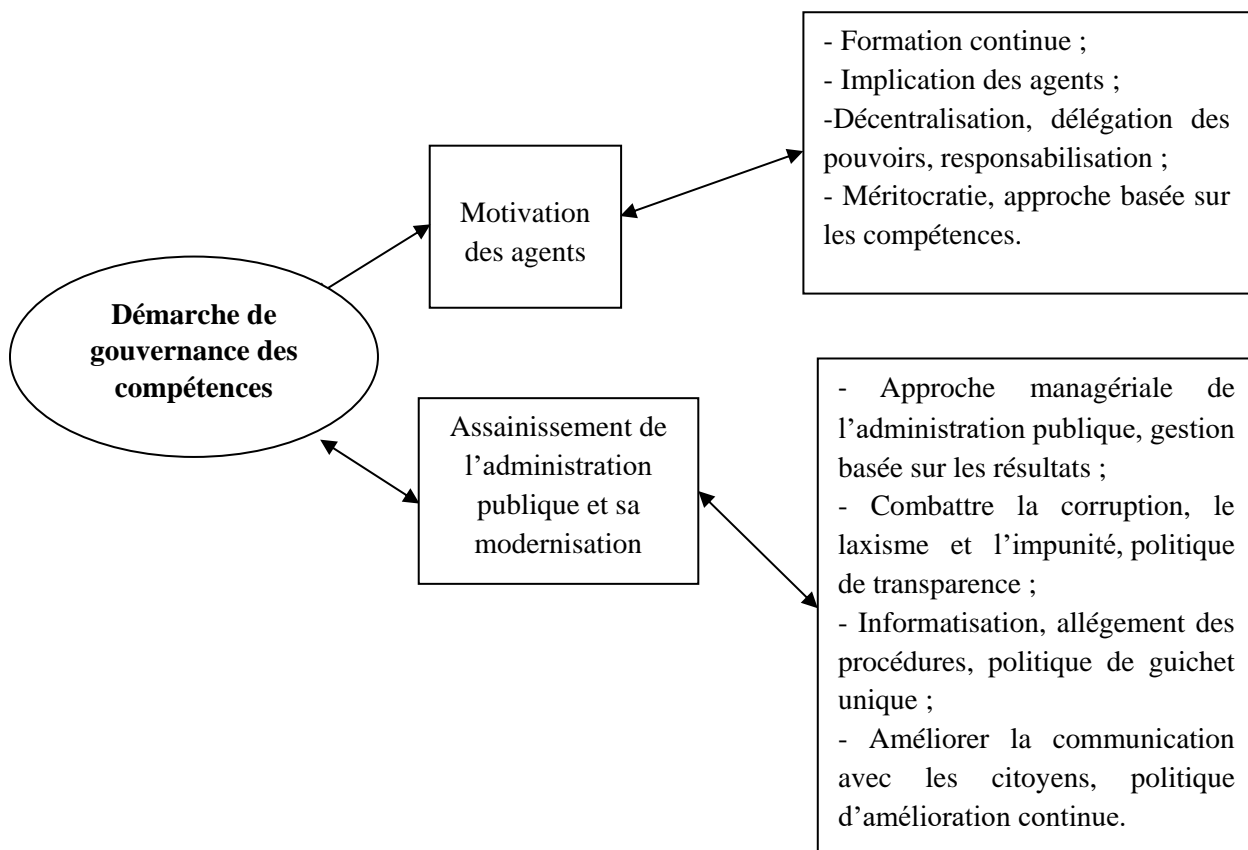
2. Méthodologie de recherche :

Quant à l'étude empirique, elle sera élaborée à deux niveaux, d'une part par la réalisation d'une enquête sur le terrain en se servant d'un échantillon représentatif auprès de plusieurs services de l'administration publique marocaine (toutes catégories confondues, ...), et d'autre part par l'élaboration d'une enquête sur la base d'un échantillon au profit des usagers

(opérateurs économiques, politiciens, simples citoyens, ...) tous seront considérés comme clients des premiers (échantillon des agents administratifs).

Pour ce faire, nous avons élaboré deux questionnaires, une destinée aux acteurs de l'administration et un autre pour les usagers utilisateurs de leurs services dans les villes suivantes : Casablanca, Rabat, Kenitra, Béni Mellal, Benslimane, Settat, et Kalaa-des Sraghna. Nous avons mené une approche comparative des modalités de management des ressources humaines.

Figure 1 : Axes de dynamisation de l'administration publique marocaine



Source : auteurs

Dans nos enquêtes, nous nous sommes basés sur la méthode d'échantillonnage par choix raisonné, qui nous paraît la plus adaptée à notre recherche. Contrairement aux méthodes d'échantillonnage probabiliste, la constitution d'un échantillon par choix raisonné ne nécessitera ni procédure particulière ni base de sondage. Par ailleurs, un sujet de recherche délicat ou un dispositif de recueil de données lourd peut entraîner un des taux de refus élevés que la sélection aléatoire des éléments n'a plus de sens. Les échantillons constitués par choix raisonnés permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon et de garantir plus facilement le respect de certains critères comme celui de l'homogénéité. En fait, la constitution d'un échantillon par choix raisonné s'effectue selon des critères théoriques. Pour ce faire, le chercheur doit disposer d'une bonne connaissance de la population étudiée ou plus généralement de son domaine de recherche. Il s'agit principalement de discerner le caractère typique ou atypique de l'élément étudié considéré être comme particulièrement « normal » ou « fréquent » Raymond Alain Thietart (1999). Par la suite et en absence de statistiques fiables, nous avons essayé de chercher à inclure un maximum d'agents administratifs et diverses catégories de fonctionnaires, ce qui a abouti à un effectif total de 139 individus, tout en sachant que l'enquête a débuté de juillet 2019 à février 2020, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N° 1 : échantillon de l'étude

FONCTION	Fréquence	Pourcentage
Administrateur et cadre supérieur	68	48,9
Enseignant (P.E.S)	41	29,5
Secrétaire de direction	10	7,2
Technicien	10	7,2
Ingénieur	7	5,0
Cadre	3	2,2
Total	139	100,0

Source : Auteurs

2.1. Échantillon et description :

2.1.1. Contenu et démarche d'administration et des dépouillements des questionnaires :

L'objet de ce paragraphe est de faire le point sur nos investigations de terrain, tout en essayant de les faire comparer aux modèles théoriques que nous avons retenus. Ainsi, dans un premier temps, nous relaterons les résultats relatifs aux premières enquêtes de terrain. Dans un second temps, nous ferons le point sur « La démarche d'implantation » de la culture de la gouvernance des compétences dans les organisations publiques, en présentant quelques exemples concrets « d'implantation » dans certaines organisations publiques marocaines. Enfin, pour finir, nous présenterons, et avec toute objectivité, ce qui ressort de notre étude en termes d'apports et d'apories à la fois scientifiques et pratiques de la recherche. Nous tenterons de faire apparaître les constats généraux issus des investigations de terrain, d'abord en décrivant les observations générales résultant des premières enquêtes, puis en présentant les résultats découlant des questions précises fondant notre problématique de recherche.

2.1.2. Présentation de l'analyse des informations recueillies :

La collecte des données sur le terrain a été menée sur plusieurs sources d'investigation en vue d'obtenir une information pertinente et facilement à traiter. L'accès à des données primaires et secondaires, et les différents modes de collecte adoptés nous ont permis, aussi, d'enrichir davantage notre base de données.

La première étape de notre enquête a été consacrée aux évolutions de la fonction ressources humaines de manière globale. Nous avons mis en parallèle les tendances observées dans les organisations publiques et les avis des cabinets de conseils sur le sujet. Nous avons traité, par la suite, l'impact de « l'implantation » de la culture de « bonne gouvernance des compétences » dans les organisations publiques sur l'organisation et sur la fonction des ressources humaines. À la suite de ces constats généraux, dans les paragraphes suivants, nous nous attarderons plus amplement sur certains aspects spécifiques de notre problématique de manière à conforter certains éléments précisés dans la partie précédente. Dans la majeure partie des cas, on observe, notamment dans les organisations publiques de grande taille, l'existence réelle d'une fonction R.H très formalisée et structurée. Bien qu'apparaisse à plusieurs reprises un manque d'existence (apparent) d'un véritable service R.H.

Il n'est d'ailleurs pas certain que cette évolution soit le fait d'une vision « éclairée ». Beaucoup de directions d'organisations publiques ont pu modifier leur structure R.H à la baisse tout simplement pour des raisons de réduction de coûts.

Ces constats poussent à une interrogation sur la transformation de la place et du rôle de la F.R.H et de la G.R.H dans les organisations publiques. De nombreux discours présentent de profondes évolutions, mais il faut rester prudent, car ces discours varient selon les interlocuteurs en présence, et dans bon nombre d'organisations, ces transformations ne sont pas le fait de la réalité.

La fonction des R.H est considérée comme une fonction administrative et technique, mais tend tout de même à devenir davantage stratégique, notamment en occupant une place

prépondérante dans les processus de changement, en s'attachant à l'efficacité organisationnelle et en s'adaptant aux besoins de l'administration publique. Un de ses objectifs est que la ressource humaine soit efficace, prête et évolutive. Ce qui traduit une réflexion sur le positionnement de la fonction au sein de l'organisation. Cette réflexion est également à rapprocher des arguments avancés précédemment sur le délicat positionnement de la F.R.H dans la structure organisationnelle. Le fait de repenser sa structure, sa position et son rôle dans l'organisation, lui permettra de légitimer son rôle dans une nouvelle optique, et dans une vision élargie de ce qu'elle peut et doit apporter à l'administration. L'avis des cabinets du conseil va dans le sens des constats émergents de nos enquêtes, et a classé les activités de la G.R.H comme suit :

- Pilotage du changement (responsabilité fondamentale du gestionnaire des R.H – préparation pour le futur) ;
- Garant du climat social (importance de la motivation des équipes) ;
- Formation/compétences (deux notions très proches, des variables d'ajustement).

Ils précisent également que les missions relatives au recrutement et à la rémunération sont en déclin. En ce qui concerne les évolutions de la fonction en rapport avec le développement des nouvelles méthodes de gouvernances de compétences, leurs constats sont relativement tranchés, dans le sens où ils n'établissent pas clairement un lien de causalité. Ils sont unanimes sur le fait que des transformations profondes et réelles sont à l'œuvre, mais ils restent très nuancés et fortement prudents sur l'impact de ces nouvelles méthodes sur les mouvements en cours. La fonction des R.H, au vu de nos investigations, mais également de différentes enquêtes relatives dans la presse scientifique ou de vulgarisation, semble prendre un virage stratégique. L'évolution majeure rencontrée au sein de cette fonction concerne essentiellement la formalisation de la structuration. Dans de nombreux cas, elle est longtemps restée inexistante, dans le sens où de nombreuses activités étaient prises en charge par certains acteurs organisationnels sans qu'il existe réellement un service « dédié » aux ressources humaines.

Paradoxalement, il apparaît parallèlement à cela, que pour les fonctions initialement structurées et cloisonnées, un certain partage et un décloisonnement des fonctions au sein de la structure organisationnelle sont à l'œuvre. On observe ainsi une plus grande transversalité et une redistribution des activités vers la hiérarchie intermédiaire (qui gagne en initiative et apparemment en autonomie (mais sans visibilité évidente et claire)).

Divers projets témoignent de la volonté d'impulser de petits changements au sein du service voire même de nouvelles façons de travailler avec les autres services. De plus en plus, la mise en place d'une politique R.H se fait en collaboration avec les partenaires (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation).

Outre cela, on assiste à une diminution des activités administratives prises en charge par la fonction, et la recherche d'un positionnement en tant que prestataire de services aux opérationnels.

Les cabinets du conseil précisent que les changements engagés au sein de la fonction R.H se résument globalement dans une baisse des effectifs, un regroupement cible de certaines fonctions, une apparition des consultants internes et une tendance à sous-traiter les activités.

De manière générale, le rôle de la G.R.H est davantage stratégique. Mais rappelons une fois encore qu'il convient de rester prudent face à de telles argumentations, qui ne peuvent être le fait d'une généralisation des pratiques dans les organisations. Les évolutions futures de la fonction, estimées aussi bien dans l'organisation que par les cabinets du conseil, vont se poursuivre dans le même sens. On observe malgré tout, de nouvelles tendances, par exemple un management fondé sur la responsabilisation, l'initiative, la créativité et la délégation de pouvoir, même si dans certains cas, le discours dépasse largement la réalité. De plus, le fait que les outils de G.R.H connaissent une forte modernisation demande au directeur des R.H d'avoir des compétences lui permettant d'être polyvalent.

Pour comprendre une G.R.H locale, il est utile de passer par les acteurs. Car si la gestion des hommes est un compromis entre des rationalités sociales, juridiques, économiques et opératoires, c'est aussi le résultat d'un équilibre entre individus représentant des entités professionnelles, des intérêts collectifs ou des ambitions privées. Il serait naïf de n'y voir que des agencements de fonctions différentes au service des personnels. Car il s'avère que les acteurs ont un impact très significatif sur l'organisation, mais aussi sur la G.R.H.

Il est possible de relever par cette démarche, tout autant que les acteurs ont de forts effets structurants sur la G.R.H. Par ailleurs apparaissent des interférences fortes entre les moyens techniques, les acteurs et la G.R.H.

Les enjeux managériaux actuels, sous l'influence d'une bonne gouvernance des compétences, modifient les modes de travail qui influent fortement sur les modèles organisationnels en place. Malgré les évolutions évidentes des organisations, une permanence du modèle d'organisation traditionnelle subsiste. Le modèle entrepreneurial a ainsi tendance à supplanter les formes d'organisation bureaucratiques (avec centralisation des activités managériales).

En ce qui concerne, « l'implantation » d'une bonne gouvernance des compétences, on est face à une coévolution puisque l'utilisation de modèles nouveaux permet le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas autorisés dans des formes traditionnelles d'organisation. Les principaux enjeux inhérents à la mise en place d'une bonne gouvernance des compétences sont généralement la mise en place d'une nouvelle organisation du travail plus collective, plus coopérative et plus interactive dans un souci de gain d'efficacité et d'efficience entre les membres du groupe.

Tous ces changements observés dans les organisations sont tout à fait transposables à la F.R.H, qui connaît des modifications substantielles profondes depuis quelques années. On voit bien que des évolutions significatives s'opèrent dans cette fonction, mais il ne s'agit aucunement de généralités transposables à l'ensemble des organisations, ni même d'un abandon des tâches constituant le cœur même de la mission de la G.R.H dans l'organisation. L'un des mérites de notre étude aura été de vérifier la grande diversité des pratiques, ainsi qu'un écart flagrant entre le discours et la pratique, et ce dans de nombreuses organisations.

2.1.3. Confrontation des données de terrains et du cadre théorique :

Dans les paragraphes qui ont précédé, nous avons fait apparaître diverses caractéristiques fondatrices de notre recherche, propres à notre problématique, à la méthodologie de recherche utilisée et aux résultats de terrain. Dans ce dernier point, nous souhaiterons confronter les données recueillies avec le cadre théorique défini dans la première partie, de manière à infirmer ou confirmer les tendances décrites.

Nous sommes conscients du fait que l'analyse entreprise est vaste et que le domaine d'investigation ne peut se résumer à un article, qui se révèle forcément restrictif. Pour autant, nous voulons insister ici sur les apports tout autant que sur les limites de notre recherche, pour faire apparaître que nos résultats s'inscrivent bien dans la continuité de travaux déjà entrepris par ailleurs, mais aussi pour proposer des pistes de réflexion à même d'enrichir la compréhension de l'objet étudié.

Notre but ici n'est pas de faire une lecture exhaustive des bases théoriques auxquelles nous avons eu recours, mais plutôt d'apporter infirmation ou confirmation par rapport aux hypothèses avancées et pour les besoins et l'intérêt de notre recherche. La confrontation des observations du terrain avec les bases théoriques fondant notre cadre théorique mettant en évidence l'importance d'avoir eu recours à un cadre multidimensionnel prenant en compte diverses considérations, mais entrant totalement dans notre champ de recherche. Ainsi, nous avons pu vérifier la pertinence de nos résultats au regard des variables décrites par les théoriciens partisans de ces différentes approches. Le but était de montrer qu'une recherche scientifique ne

peut se cloisonner à l'utilisation d'une seule base théorique, mais se doivent d'en emprunter plusieurs pour comprendre plus en détail les déterminants de l'objet étudié.

2.2. Analyse :

Pour vérifier les différents principes et hypothèses, nous focaliserons notre réflexion sur le problème sous tous ses aspects, car la réforme est un tout. Mais le cœur du problème nous paraît être la gestion des ressources humaines, particulièrement « très mal perçue » dans la fonction publique. Les directeurs du personnel (...) ne gèrent pas des hommes et des femmes, mais des procédures. « Une société (Maroc), et encore plus au Maghreb, ne peut se développer que grâce à une administration compétente, au service des citoyens et grâce à une interaction efficace entre administrateurs et administrés. (...), c'est aussi se tourner et écouter davantage les usagers. Une administration plus proche des citoyens, une administration mieux à leur écoute, répondant à leurs attentes et les impliquant » Annie Bartoli (2005, p.5). Dans ses choix et décisions, telles sont les doléances des citoyens d'un État moderne.

La démarche de gouvernance n'est plus d'organiser la parfaite rationalisation, mais de concevoir et de réaliser des changements adaptés, répondant à une situation particulière et évolutive avec une grande part de créativité et de pari.

La problématique de la gouvernance des compétences dans les organisations publiques se situe à l'encontre de deux lignes de connaissance : la gestion des ressources humaines d'une part, et les organisations publiques, d'autre part.

Nous étions attentifs à ce que les références et les publications sur lesquelles nous nous sommes basées à ce qu'elles soient diversifiées et récentes. Ceci nous a conduits, ainsi, à effectuer des lectures et effectuer des synthèses sur des théories diverses provenant de disciplines variées, telles que la psychologie du travail, la sociologie des organisations, la gestion des ressources humaines et de la science administrative. La gestion des ressources humaines empreinte à la sociologie et à la psychologie (fonctionnement des organisations et des groupes, identification des couches sociales, évolution des mentalités, nature et buts de la subordination des travailleurs, de la mobilité, de la motivation, etc.) et aussi au droit du travail. Dans ce sens, nous partagerons la même idée d'Annie Bartoli qui annonce : « s'il semble par ailleurs important de se méfier de la transposition pure et simple des pratiques de gestion du privé vers le public (et réciproquement), cela ne signifie peut-être pas pour autant qu'aucun point de similitude n'existe, moyennant adaptation aux contextes et aux vocations réciproques » Annie Bartoli (2005, p.5). Mais ce pari, et à présent, semble ne peut être gagné que si la fixation d'objectifs bien conçus est accompagnée d'une bonne gouvernance des ressources de toute nature, au premier rang desquelles il faut placer le potentiel humain.

De même, on a opté pour une analyse de type systémique et transversale de la G.R.H qui s'avère intéressante. En effet presque toutes les disciplines sont en relation avec la G.R.H, et à titre d'exemple, le mouvement social et l'action syndicale concernent directement la fonction des ressources humaines, les technologies influencent sur les qualifications, les formations, les salaires, les recrutements, les conditions de travail, etc.

L'histoire de la fonction « G.R.H » emprunte à tous ces environnements sans qu'aucun d'eux ne puisse revendiquer une influence déterminante sur son contenu à un moment donné.

Il convient d'apporter des précisions relatives à la signification des concepts rencontrés lorsqu'on parle de « ressources humaines ».

- Gestion des ressources humaines : Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés.

- Fonction des ressources humaines : « Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques des ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie » J. M. Peretti (1999, p.15).

- Direction des ressources humaines : Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de la G.R.H, et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction des ressources humaines.

Le terme qui sera couramment utilisée dans cette thèse est celui de la « fonction ressources humaines » (F.R.H) intégrant à la fois, les membres, les objectifs et les réalisations au sein de l'organisation.

Depuis le courant psychologique américain des ressources humaines (Maslow, Argyris, Herzberg, Likert, Mc Gregor, ...), la compétitivité d'une organisation était associée au bon usage du potentiel humain. D'une part, les salariés ont des compétences, des aptitudes sous-employées qu'il faudrait structurer et développer : « on doit organiser et traiter les individus au travail, de manière à ce qu'ils tirent le maximum possible de leurs capacités intrinsèques, ils atteignent ainsi l'efficacité maximale pour eux-mêmes et leur groupe, donnant à l'entreprise dont ils font partie son avantage compétitif et des résultats optimaux » Jacqueline Barraud et al. (2004, p.14). D'autre part, l'administration publique « doit se soumettre aux règles universelles de transparence, d'économie, d'efficacité et de bon sens qui régissent le fonctionnement des organisations » Paul Louart (1984, pp.254-255).

Selon J.M. Peretti (2003, p.9). « Des défis sociopolitiques et technico-économiques invitaient de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines et une reconfiguration de la fonction ». Cette nécessité reconnue d'intégrer la dimension des ressources humaines dans la stratégie d'une organisation sera couronnée par la conviction des directions des organisations que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif et une forte valeur ajoutée. Il nous semble adéquat de décrire l'évolution de la place de l'homme dans l'organisation depuis la conception traditionnelle de gestion jusqu'à la gestion moderne immatérielle, en passant évidemment par les différentes sortes de changements qui ont favorisé une telle mutation, et en précisant pour chacune de ces conceptions la signification et les enjeux. Il nous paraît opportun que l'approche historique soit accompagnée de l'appel de plusieurs disciplines qui ont été investies.

3. Résultats et discussions :

Notre analyse a porté sur trois contextes : le contexte structurel (logiques de structuration), le contexte individuel (analyse des caractéristiques des D.R.H) et le contexte stratégique (existence et formation de la stratégie de G.R.H), ce qui nous a permis de définir l'ambivalence du management stratégique et du management intuitif dans l'administration publique marocaine en fonction des contextes de management, de la taille et du statut de cette administration. L'approche adoptée privilégie le travail sur le terrain en se basant essentiellement sur des entretiens semi-directifs. Au cours de ces entretiens, on a été amené à prendre des notes en vue d'avoir, sans risque de déformation, l'intégralité des propos. L'objectif de ces entretiens étant de recueillir les avis et les idées spontanés.

Pour ce faire, il nous a fallu établir un questionnaire afin de vérifier les hypothèses de base de notre recherche. Il s'agit de définir la finalité des instruments d'échantillonnage et de l'explication de la taille de la population échantillonnée aux résultats attendus avec au passage la pertinence des questions soulevées. Ce questionnaire a porté sur deux facteurs importants : les agents de l'administration publique marocaine comme moteur de l'action publique et source du dynamisme organisationnel ; et la satisfaction des usagers qui est la raison d'être même de cette administration. Son intérêt consiste à soulever une thématique qui côtoie les esprits des concepteurs, des analystes, des observateurs, les acteurs inclus du côté de l'administration et du côté des élus, de la société civile, etc.

Cette section s'efforce justement de répondre à cette délicate et importante question posée à la fin de la première section. Elle regroupe une série de suggestions sur la possibilité d'améliorer la qualité, le rendement et l'efficacité de l'Administration publique marocaine, suite à l'enquête

menée auprès d'un échantillon composé de 263 agents de l'Administration et usagers, ce qui a trait à la place barycentrique que les compétences occupent aujourd'hui dans la stratégie de toute organisation et, au-delà dans le processus du dynamisme et restructuration de l'Administration. Cette montée en puissance du concept de compétence correspond, de fait, à un changement qui semble avoir affecté en profondeur le paradigme économique depuis le milieu des années quatre-vingt, afin de valoriser et mettre à niveau le potentiel humain des administrations. Abdelouahed Ourzik (2010). Il va sans dire que l'homme et sa formation doivent être au centre des préoccupations de toute réforme et changement, visant à améliorer la qualité du service et de la performance.

Les critiques formulées tant par les administrations elles-mêmes que par leurs agents ou leurs usagers sont au cœur du problème de la gouvernance des compétences. Elles appellent une réforme en profondeur des méthodes et des pratiques en vigueur dans l'administration.

L'équité en matière de rémunération est également une question majeure pour la réforme de l'administration. Dans de nombreuses administrations, un écart considérable existe entre les traitements versés aux fonctionnaires. Ce qui crée chez les agents une sorte de démotivation et d'inertie. Par ailleurs, et étant donné que l'administration est par essence le moyen d'exécution d'une politique étatique, elle reste toujours pour le souhait des usagers (société civile, ...) une institution dynamique et souple, crédible aux yeux des investisseurs, à l'écoute des besoins des populations et de leurs élus, qui apporte un soutien à l'élaboration des politiques gouvernementales. Enfin, une Administration moderne, viable, moins coûteuse et disposant des ressources humaines qualifiées. Pour ces raisons, une enquête auprès des usagers a été menée pour savoir est-ce que l'Administration actuelle avec ses compétences / Agents fait preuve d'innovation, et le souci d'améliorer la qualité de ses services et de développer ses capacités de gestion afin de mieux répondre aux aspirations des populations ? Cet « audit » de satisfaction des usagers, à l'échelle du système de « Administration publique » a pour objectif de vérifier dans quelle mesure un organisme donné répond toujours aux besoins des citoyens avec l'essor qu'a connu la société civile et les O.N.G, tout en tenant compte que ces deux derniers ne peuvent dans une période de crise à eux seuls servir de solution ou de prétexte pour que celle-ci joue un rôle exclusif en matière d'appui opérationnel à la solidarité sociale.

3.1. Observations générales : résultats relatifs aux premières enquêtes du terrain

Les premières investigations de terrain nous ont permis de faire clairement apparaître des constats généraux. Ils nous ont également autorisés d'orienter la recherche vers des questionnements plus précis, nous distinguant par la même des travaux précédemment menés dans ce domaine. Ainsi, après les premières enquêtes de terrain, l'orientation de la recherche est devenue nettement plus ciblée, et l'on a pu voir émerger des constats pouvant être recensés comme suit :

- en général, les organisations publiques s'organisent de façon à stabiliser leur configuration d'actions. En fonction du contexte et des objectifs qu'elles se fixent, elles adoptent une structuration fonctionnelle et en tirent des comportements stratégiques appropriés.

- chaque stabilisation s'inscrit dans une temporalité relative. Elle est perturbée par des remises en cause structurelles plus ou moins massives, et accompagnées de processus de transformation. Cette crise se résout peu à peu dans l'équilibre d'une nouvelle dynamique.

- les fonctions-clefs des organisations publiques (G.R.H, marketing, contrôle de gestion, ...) participent à cette évolution structuro-stratégique. Elles prennent des formes tantôt stabilisées, tantôt instables, suivant un processus temporel de changements à travers lesquels leurs missions, leurs contenus et leurs poids stratégiques se transforment (Au sens des théories configurationnelles utilisées en stratégie (Cf. Mintzberg, Miles et Snow, etc.).

Par la suite, relativement à des questionnements plus affinés, nous avons obtenu des résultats sur les changements organisationnels en cours dans les organisations publiques, avec ou sans

effet de la culture de gouvernance des compétences, des évolutions de la fonction ressources humaines, etc. Il est plus juste de dire qu'il est évident que ces évolutions sont en cours, mais elles n'en remettent pas pour autant en cause les structures organisationnelles « traditionnelles ». On constate des formes composites, hybrides, dans lesquelles se dessinent des structures au sein desquelles se superposent des anciens et nouveaux modèles d'organisation, sans qu'il s'agisse de mouvement systématique, ni même radical ou intégral dans des organisations publiques.

Les observations générales précisées dans cette section ont été aussi affinées et enrichies par des entretiens avec des DRH ainsi qu'avec des consultants. Le point qui suit relate plus précisément ces différentes informations.

3.2. Enquête auprès des agents administratifs :

L'échantillon étudié des administrateurs se compose de plusieurs catégories de fonctions, dont les plus fréquentes sont celles de cadres, d'administrateurs et d'enseignants représentant à elles seules plus de 78% de l'effectif total. On note une forte participation des cadres supérieurs, et ce pour faire prévaloir les réponses principalement de ces personnes proches des centres de prise de décision.

Les villes retenues ainsi que le pourcentage des personnes interviewées dans chacune des villes se présente comme suit :

Tableau N° 2 : Catégories des agents administratifs interviewés par ville

VILLE	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumu
Casablanca	28	20,7	20,7
Rabat	47	34,8	55,6
Benslimane	19	14,1	69,6
Kénitra	31	23,0	92,6
Mohammedia	3	2,2	94,8
Meknès, Tanger, Marrakech Et autres villes	7	5	100,0
Total	139	100,0	

Source : Auteurs

Les villes ciblées par notre enquête concernent principalement celles de Casablanca, Rabat, Benslimane et de Kenitra, qui constituent le centre névralgique de l'administration marocaine et de l'activité économique du pays.

Tableau N°3 : Catégories des agents administratifs interviewés par diplôme

DIPLÔME	Fréquence	Pourcentage
Bac	5	3,8
Bac+2	14	10,6
Licence, Bac+4	39	29,5
Bac+5	31	23,5
Doctorat	43	32,6
Total	139	100,0

Source : Auteurs

Les réponses au questionnaire montrent que le niveau d'enseignement des administrateurs participant à notre étude se situe, en grande partie, au niveau du 2^{ème} cycle universitaire (licence) et du 3^{ème} cycle universitaire (master et doctorat).

Par ailleurs, les réponses aux différentes parties qui constituent notre questionnaire peuvent être présentées comme suit :

3.2.1. Présentation des données relatives au premier volet de la thématique (agents administratifs) : Le système administratif marocain et la gouvernance des compétences :

3.2.1.1. Degré d'importance qu'accorde l'administration à la gouvernance des compétences

Tableau N°4 : degré d'importance

IMPGOUVE	Fréquence	Pourcentage
Faible	17	12,2
Moyen	112	80,6
Elevé	10	7,2
Total	139	100,0

Source : Auteurs

Selon les administrateurs interviewés, il semble que le degré d'importance accordé à la gouvernance des compétences au sein des administrations est cantonné dans des niveaux moyens. Dans quelle mesure, un tel constat pourrait-il contredire les points évoqués précédemment concernant le contexte actuel de l'administration publique marocaine ? C'est ce que nous allons le voir par la suite en parcourant les autres réponses des administrateurs au questionnaire.

3.2.1.2. Structure chargée de la gouvernance des compétences

Dans la plupart des administrations où les personnes interrogées travaillent, il y a quasiment absence de structure autonome chargée de la gouvernance des compétences. L'administration marocaine n'a pas encore atteint le niveau de maturité nécessaire pour s'engager dans une démarche de gouvernance des compétences. La structure chargée de la gouvernance des compétences se présente comme suit :

Tableau N°5 : structure chargée de la gouvernance des compétences

STRUCGOUV	Fréquence	Pourcentage valide
Non	117	86,7
Oui	18	13,3
Total	135	100,0

Source : Auteurs

3.2.1.3. Démarche de gouvernance des compétences

Tableau N°6 : démarche de gouvernance des compétences

DEMARGOU	Fréquence	Pourcentage
Non	112	81,2
Oui	26	18,8
Total	138	100,0

Source : Auteurs

Dans la plupart des administrations où les personnes interrogées travaillent, il y a quasiment absence de structure autonome chargée de la gouvernance des compétences. L'administration marocaine n'a pas encore atteint le niveau de maturité nécessaire pour s'engager dans une démarche de gouvernance des compétences.

3.2.1.4. Satisfaction auprès des usagers

Tableau N°7 : satisfaction auprès des usagers

ENQUESAT	Fréquence	Pourcentage
Non	45	32,6
Oui	93	67,4
Total	138	100,0

Source : Auteurs

Selon les réponses au questionnaire, les enquêtes de satisfaction auprès des citoyens usagers de l'administration marocaine commencent à se propager, mais pas de façon prédominante, en témoigne le pourcentage des administrateurs affirmant l'existence de telles enquêtes 67,4%. En outre, le taux de satisfaction des usagers est en majorité moyen, information que nous allons comparer par la suite aux estimations des usagers eux-mêmes, dans la deuxième partie de l'enquête.

Les enquêtes de satisfaction et de sondage des usagers se font en majorité annuellement et semblent donc s'échelonner sur une grande période, ce qui nous pousse à nous interroger sur la validité d'une telle approche, sachant que certains services de l'administration marocaine sont appelés à s'adapter rapidement aux nouvelles données et aux besoins de citoyens (par exemple service d'état civil, demandes d'autorisation dans les municipalités, décision d'entreprendre, ...).

3.2.1.5. Circuit de communication au sein de la direction

Tableau N°8 : circuit de communication

COMCIRCU	Fréquence	Pourcentage
Non	30	22,9
Oui	101	77,1
Total	131	100,0

Source : Auteurs

Pour 77,1% des administrateurs interrogés, un circuit de communication formel semble s'intégrer et s'ancrer dans leurs établissements/administrations.

3.2.1.6. Les obstacles heurtant la mise en place d'une structure chargée de la gouvernance des compétences

Tableau N°9 : obstacles de la mise en place de la gouvernance des compétences

Obstacles	Fréquence	Pourcentage
L'absence d'une culture orientée « compétences »	81	45,4
Faible niveau d'engagement de l'administration	32	18,0
Faible niveau d'adhésion des agents	65	36,5
Total	178	100,00

Source : Auteurs

D'après les réponses au questionnaire, les principales entraves à la mise en place d'une démarche structurée de gouvernance des compétences est due à l'absence de culture orientée compétences, ce qui met en exergue aussi bien l'implication de la direction aux hauts niveaux hiérarchiques que le faible niveau d'adhésion des agents. Cela veut dire que la problématique de gouvernance des compétences au Maroc dépendra largement des initiatives de mise à niveau du personnel, d'amélioration des conditions de travail et des statuts des administrateurs.

3.2.2. Présentation des données relatives au deuxième volet de la thématique (agents administratifs) : Organisation et intérêt de la gouvernance des compétences au sein de l'Administration publique marocaine

3.2.2.1. La diffusion de l'information au sein de l'administration

Tableau N°10 : diffusion de l'information

INFODIFF	Fréquence	Pourcentage
Laisse à désirer	12	8,6
Moins efficace	84	60,4
Efficace	43	30,9
Total	139	100,0

Source : Auteurs

La diffusion de l'information au sein de l'administration marocaine, telle qu'elle est définie par les administrateurs participant à notre enquête et peu efficace (avis de 69% des administrateurs).

En majorité (84,9% de l'échantillon), les administrateurs répondant au questionnaire s'estiment plus responsables dans leur travail quotidien.

D'après l'avis des agents administratifs interrogés, il semble que la gestion des compétences n'est pas un mode ou une tendance passagère, mais au contraire, cela semble indiquer de leur part que les démarches de gouvernance des compétences sont devenues un prérequis de toute gestion moderne et évolutive de l'administration publique.

3.2.2.2. Relation entre la compétence et la compétitivité

Tableau N°11: relation entre compétences et la compétitivité

COMPCOM	Fréquence	Pourcentage
Non	26	19,0
Oui	111	81,0
Total	137	100,0

Source : Auteurs

Une grande partie des administrateurs interrogés (81% de l'échantillon d'étude) confirme l'existence d'une relation directe entre la compétence et la compétitivité au sens large.

Dans le même ordre d'idées que la question précédente, la majorité des administrateurs participant à notre enquête (78,3% de l'échantillon) assignent un degré important aux démarches de gouvernance des compétences au sein de l'administration publique.

Selon les réponses au questionnaire, il existe d'après l'avis de la majorité des administrateurs (72,3% de l'échantillon) une relation directe entre l'économie du savoir et la gestion des compétences.

3.2.2.3. Compétences transférables

Tableau N°12: compétences transférables

TRANSFER	Fréquence	Pourcentage
Non	18	13,0
Oui	120	87,0
Total	138	100,0

Source : Auteurs

Il s'avère d'après les réponses de 87% des administrateurs que l'on peut parler de compétences transférables au sens donné par certains experts en matière de gouvernance des compétences (cabinets de conseils et consultants, universitaires et chercheurs en science de gestion).

L'apprentissage par le tas ou ce qu'on appelle en Anglais « Learning by doing » semble être pour 90,6% des administrateurs répondant au questionnaire la meilleure façon d'apprendre.

3.2.3. Présentation des données relatives au troisième volet de la thématique (agents administratifs) : Systèmes de recrutement, de rémunération, de promotion et de formation

3.2.3.1. Mode de recrutement utilisé dans l'administration publique

Tableau N°13: compétences transférables

RECRUTMO	Fréquence	Pourcentage
Compétences	12	8,6
Favoritisme	49	35,3
Les deux à la fois	76	54,7
Besoin	2	1,4
Total	139	100,0

Source : Auteurs

Les réponses au questionnaire par les administrateurs montrent que le recrutement du personnel au sein de l'administration marocaine est influencé des pratiques classiques, ce qui pourrait porter atteinte à l'image de marque de l'administration et constitue également un facteur démotivant pour les administrateurs et affecte leur performance.

On peut dire de façon globale que les administrateurs interrogés possèdent une impression positive à l'égard de leur profession (en témoigne les pourcentages de satisfaction de leur profession).

3.2.3.2. Statut professionnel

Tableau N°14: statut professionnel

Avantage de statut	Fréquence	Pourcentage
La garantie de l'emploi	112	40,6
Le niveau de rémunération	88	31,9
La régularité de l'avancement	10	3,6
La responsabilité	66	23,9
Total	178	100,00

Source : Auteurs

D'après les agents administratifs interrogés, les principaux avantages de leurs fonctions résident dans la garantie de l'emploi (sécurité et stabilité) et le niveau de rémunération (avantages, promotions) vient en deuxième degré.

À un niveau prédominant, mais encore insuffisant (74,3% des réponses au questionnaire), l'administration marocaine effectue des mesures d'évaluation de la performance de ses agents, pour la majorité (93,3%) individuelle, il y a lieu de s'interroger sur l'impact de telles mesures, surtout lorsqu'on s'aperçoit que plusieurs critiques adressées à l'administration publique portent principalement sur le rendement de ses administrateurs (voir les réponses des usagers au niveau du deuxième volet de l'enquête) et l'objectivité des critères d'évaluation.

3.2.3.3. Promotion

Tableau N°15: promotion

Critères de promotion	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté	123	46,6
Compétences (résultat de l'évaluation)	16	6,0
Obtention d'un diplôme	101	38,1
Favoritisme	25	9,4
Total	265	100,00

Source : Auteurs

C'est l'ancienneté (46,6% des réponses des administrateurs) et la nature du diplôme (38,1% des réponses des administrateurs) qui conditionnent en grande partie la promotion du personnel au sein de l'administration publique marocaine.

Il semble que les administrateurs sont réticents à chercher une carrière dans le secteur privé, malgré toutes les tentations, il semble que le statut de la fonction publique retient toujours un certain privilège et constitue une certaine sécurité que l'emploi en entreprise privée ne peut rivaliser.

3.2.3.4. Plan stratégique de formation

Tableau N°16 : plan stratégique de formation

PLANFORM	Fréquence	Pourcentage
Non	106	76,8
Oui	32	23,2
Total	138	100,0

Source : Auteurs

D'après 76,8% des administrateurs questionnés, leurs administrations ne disposent pas de plans de formation stratégiques. Cela nous renseigne sur les perspectives de l'administration marocaine, qui semblent ne pas concerner le développement du facteur humain, ce qui explique partiellement les maux dont souffrent les entités administratives au Maroc.

En majorité (76,8% de l'échantillon), les administrateurs répondant au questionnaire affirment bénéficier de formations au sein de leurs administrations particulièrement ces dernières années, ceci explique, en partie, certains dynamismes pour s'adapter aux T.I.C.

Pour 87% des administrateurs interrogés, la démarche de gouvernance des compétences ne peut être considérée comme un risque technocratique étant donné qu'elle inculque chez les agents administratifs l'idée de la méritocratie.

3.2.3.5. Les défis à relever par l'administration publique marocaine

Tableau N°17 : Défis de l'administration publique marocaine

Défis de l'administration publique	Fréquence	Pourcentage
Combattre le décalage entre le discours et la pratique	112	43,8
Donner une importance stratégique au facteur temps	41	16,0
Réconcilier l'administration avec ses agents et avec les usagers	103	40,2
Total	256	100,00

Source : Auteurs

Dans une perspective future, les problèmes de communications et la nécessité de réconcilier l'administration publique avec ses agents et les citoyens semblent également à l'ordre du jour.

D'après l'avis des administrateurs questionnés, la motivation et l'encouragement des agents sont toujours à l'ordre du jour de l'administration publique marocaine.

3.2.3.6. Mode de promotion au sein de l'administration publique marocaine

Tableau N°18: mode de promotion au sein de l'administration publique marocaine

MODPROM	Fréquence	Pourcentage
Objective	22	16,5
Subjective	110	82,7
Autres	1	,8
Total	133	100,0

Source : Auteurs

Dans la même lignée des questions précédentes sur les modes de promotion au sein de l'administration publique marocaine, il s'avère que les critères d'évolution et de promotion des administrateurs sont de nature subjective (82% de leurs réponses affirment ce constat).

Selon l'avis d'une grande partie des administrateurs interrogés (91%), le rôle de la motivation des compétences comme facteur de succès est à revoir dans l'administration publique, ce qui explique dans certains degrés la non-réussite des tentatives précédentes pour instaurer une démarche contemporaine et dynamique de gestion et de performance.

3.3. enquête auprès des administrés/usagers : L'effectif total de l'échantillon est de 124 personnes :

3.3.1. Présentation des données relatives au premier volet de la thématique (enquête auprès des usagers) - Système administratif marocain : ses compétences et son fonctionnement

Les réponses des usagers sont quasi-unanimes (94,3%), l'administration marocaine souffre d'une bureaucratie rampante due essentiellement à la lourdeur des procédures (élément institutionnel et juridique) et à l'absence des compétences (problème organisationnel et managérial dû aux habitudes caduques).

Selon les réponses au questionnaire, en majorité (71,5%) les usagers sont parfois traités d'une façon injuste par le système administratif marocain, c'est un indicateur pertinent sur les défaillances de l'administration marocaine.

Dès lors, il semble que la perception des citoyens marocains de l'administration publique est pour le moins négative. Il paraît opportun donc de corriger cette impression chez les usagers.

Les citoyens marocains signalent principalement la bureaucratie et la lourdeur des procédures comme dysfonctionnements majeurs de l'administration marocaine.

Dans de telles conditions, les citoyens estiment que l'impunité à l'égard des contraventions et des infractions des administrateurs pourrait contribuer à encourager d'autres fonctionnaires à commettre les mêmes méfaits.

Selon les citoyens interviewés, il semble que même si les agents administratifs disposent d'une marge de manœuvre dans leur travail, son degré reste bas.

Le déploiement des compétences (bonne personne à la bonne place, *the right man in the right place*) serait adéquat au sein de l'administration marocaine, c'est ce que montrent 82,8% des réponses des citoyens à notre questionnaire.

Il existe un potentiel de développement et d'amélioration de l'administration marocaine, en témoigné les réponses de 87,8% des usagers répondant à notre questionnaire.

L'inadéquation des compétences des administrateurs se reflète sur leur performance et leur rendement, c'est ce que constate une grande majorité des usagers participant à notre enquête.

D'après leurs réponses au questionnaire, les usagers de l'administration marocaine estiment que l'accueil qui leur est réservé devrait être amélioré grâce à une politique de marketing social.

3.3.2. Présentation des données relatives au deuxième volet de la thématique (enquête auprès des usagers) : Quelles compétences pour l'administration marocaine de demain ?

Les réponses à cette question appuient les autres points précédents mis en exergue par les usagers de l'administration marocaine, il existe clairement des défaillances au niveau du déploiement des compétences nécessaires à leur bonne place.

Selon les usagers interrogés, l'administration marocaine peut être soumise à des contrôles stricts, des audits et des revues de direction et aussi imposer les règles de reddition des comptes. Comme il est constaté, l'état des lieux de l'administration marocaine est à revoir, et ce selon les réponses recueillies, qu'en est-il des remèdes et propositions ?

4. Conclusion :

Dans ce qui suit, nous présenterons s'il y a des similarités ou des différences par rapport aux modèles sélectionnés et cités en première partie.

La fonction G.R.H est en pleine mutation. C'est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Nos investigations de terrain ont tendance à mettre en évidence qu'il s'agit d'une réalité bien établie. Il est clair que la F.R.H deviendra une fonction de plus en plus stratégique, qu'elle occupe une place prépondérante dans le processus décisionnel des organisations publiques relativement à ce qu'elles ont pu être par le passé. Rappelons que le but que nous nous sommes assignés dans cette recherche est de vérifier sur le terrain si les constats et les hypothèses présentés dans notre recherche et les travaux de différents chercheurs sur ce thème sont valides ou non, et de voir en quoi les rôles et missions de la fonction de la gouvernance des compétences se sont transformés. Nous souhaiterons également faire le point sur les modifications de cette fonction en termes de contenu, de positionnement et de structuration, puisque ces trois aspects sont fondamentaux et constituent même les piliers de notre recherche. Ce que l'on constate dans les faits que la fonction R.H est éclatée, accompagnée d'un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, avec simultanément, une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain. Les managers sont appelés à jouer un rôle clé dans la gestion et le développement des compétences de leurs collaborateurs, la hiérarchie est précisément demandeuse d'outils et de savoir-faire pour remplir ce rôle. La G.R.H ne se

conçoit plus comme un domaine particulier qu'il faut gérer à part, mais bien comme une fonction intégrée, de mieux en mieux positionnée au sein de la structure organisationnelle et articulée à la stratégie de l'organisation.

De ce fait, ses responsables, tout en développant des savoir-faire spécifiques, doivent, avant tout, être à l'écoute de l'ensemble des acteurs dans le cadre des orientations stratégiques. En se décentralisant et en se déhiérarchisant, la F.R.H permet aux différents acteurs organisationnels de prendre en charge certaines activités jusque-là placées sous la responsabilité d'un membre de la fonction.

La G.R.H y est pratiquée à différents niveaux, et son évolution va vers un rôle de conseil, de stratégie et de management des managers.

Dans plusieurs organisations (O.N.E.P, I.A.M, etc.), nous avons pu relever le fait que les aspects les plus développés de la fonction sont les aspects stratégiques, avec une volonté de la faire « remonter » dans la hiérarchie. Mais une fois encore cela ne constitue en rien une tendance généralisable, même si nous l'avons observé à plusieurs reprises.

À l'instar de toute recherche scientifique, les résultants émanant de nos investigations de terrain doivent être appréciés en tenant compte des limites inhérentes aux choix conceptuels et méthodologiques effectués. L'objet de ce paragraphe est de faire le point sur les richesses et apories de notre recherche, car il n'est pas envisageable de clore un tel travail sans faire apparaître les apports autant que les faiblesses afférentes.

Ces apports concernent aussi bien le volet théorique que le volet pratique.

Apports théoriques : Les sections précédentes ont été consacrées à la discussion de ces résultats et font apparaître un certain nombre d'interprétations intéressantes au regard du sujet étudié. Cependant, mettre en exergue les apports d'une recherche reste un exercice délicat dans le sens où le chercheur perçoit les failles éventuelles de son travail autant que ses forces. Pour discuter les apports de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur le travail d'Igalens et Roussel qui proposent une trame représentant un ensemble d'objectifs qu'une recherche en G.R.H est susceptible de poursuivre. Jacques Igalens et Patrick Roussel (1990).

Notre recherche contribue à la compréhension du changement organisationnel et fonctionnel inhérent à l'introduction de la culture de bonne gouvernance des compétences dans les organisations publiques.

Avant de parvenir à en tirer des conclusions pertinentes, il nous a fallu appréhender le changement organisationnel, d'en comprendre les différentes facettes tout autant que les différents facteurs influant. Ainsi, il a été nécessaire de repérer les imbrications entre ces différents éléments. En ce sens, nous nous sommes inspirés des cadres des recherches entreprises par Barro Chambrier dont les recherches sont principalement axées sur l'imbrication entre G.R.H et dynamique organisationnelles, et également des différents travaux des théoriciens de la contingence (des compétences).

Par ailleurs, la singularité de notre recherche se situe dans sa particularité en termes de choix de critères prépondérants dans la vision que l'on a de la structure organisationnelle, de ses mouvements et des facteurs qui l'influencent. Effectivement, une place particulière est accordée aux acteurs organisationnels, mais également au contexte d'action. En fait, notre travail a consisté à étudier un phénomène spécifique en tentant de le comprendre et de l'expliquer relativement à des aspects que d'autres chercheurs avaient utilisés de manière isolée. Nous avons, abordé des différentes dimensions de manière à obtenir un cadre d'analyse singulier autorisant un rapprochement de ces différents travaux.

De ce qui vient d'être précisé découle la nécessité du recours à une théorisation multiple autorisant la prise en compte de diverses approches pour la connaissance du phénomène étudié.

Dès lors, un cadre d'analyse triptyque incluant des approches constructivistes, contextualistes et systémique a été établi, puis il a été enrichi avec la volonté d'utiliser d'autres bases théoriques, ne serait-ce que de manière parcellaire, pour parvenir à une compréhension

plus fine. Nous sommes conscients que les théories ayant été sollicitées ne l'ont été dans certains sens que partiellement, mais il est important de souligner que notre logique exige un recours à une théorisation multiple, car nous n'envisageons pas l'étude d'un phénomène aussi complexe que celui qui sous-tend cette recherche, par une lecture linéaire, simpliste ou simplificatrice.

La mesure des phénomènes étudiés résultant d'une recherche scientifique est essentielle à la fois pour le chercheur et le gestionnaire. Ceci fait de la création d'instruments, un objectif très important de la recherche en gestion et plus spécifiquement en G.R.H. À ce propos, notre travail comporte des éléments qui concourent à l'atteinte de cet objectif.

La revue de la littérature dans un premier temps, puis nos enquêtes empiriques dans un second temps, nous ont permis de dresser diverses typologies permettant aux lecteurs de se positionner relativement au contexte particulier dans lequel il se trouve. Ainsi, nous avons tenté de mettre au point plusieurs modèles de G.R.H permettant une large prise en compte des attentes des managers en la matière. Nous avons fait de même en ce qui concerne les différentes missions des membres de la F.R.H et leurs évolutions. Dans cette optique, nous avons également souhaité éclairer le gestionnaire sur différentes actions à mener pour conduire un changement organisationnel (même si cela ne reste que des prédictions).

Par la suite, d'un point de vue plus théorique, l'approche méthodologique de l'étude demeure inéluctablement singulière dans le sens où la principale source de collecte de données est basée sur la présence des agents dans les organisations publiques. Ceci sous-entend, l'élaboration d'outils de collecte d'information précis et appropriés pour obtenir des résultats significatifs et exploitables (cette étape, nous a pris beaucoup de temps, et a nécessité de nombreuses révisions), mais elle comprend également la construction d'outils de traitement et d'analyse des données (voir les sections II et III consacrées à l'analyse et dépouillement des données du terrain).

En effet, toute recherche en sciences de gestion implique impérativement, en termes de résultats, la formulation d'implications managériales. Une recherche, même si elle se doit d'apporter scientifiquement une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier, elle se doit, notamment en gestion, d'apporter des solutions managériales.

La mise en évidence des déterminants à la structuration des organisations publiques, à leurs évolutions, et à l'introduction de la culture de bonne gouvernance des compétences dans ces organisations publiques participe pleinement à la résolution de problèmes concrets des « managers publics ». En cela, cette recherche a atteint, nous semble-t-il, l'objectif initialement fixé, et ceci à plusieurs niveaux.

Dans de nombreuses organisations publiques, la connaissance qu'ont les membres de leur organisation transite par la formalisation d'un organigramme bien établi. Pourtant, tout n'est pas si simple, et notre travail permet d'avoir une vision éclairée sur la notion de forme organisationnelle, mais aussi autorise une meilleure compréhension des transformations dynamique et structurelle des organisations publiques. Ainsi, en reprenant certaines idées contenues dans les travaux de Zariffian, Le Boterf, Mintzberg, Porter, Chandler, Miles et Snow, et autres chercheurs qui ont abordé avant notre sujet de recherche, nous avons pu présenter le phénomène de structuration, d'évolution et de dynamique organisationnelles et fonctionnelles tel qu'il se présente dans l'administration publique.

En proposant un modèle de G.R.H prenant en considération plusieurs dimensions telles que le positionnement, la structuration ou le contenu de la fonction des ressources humaines, ainsi que les acteurs qui la composent, nous avons souhaité dresser des référentiels constitutifs de la G.R.H de manière à fournir un cadre dans lequel puisse se positionner le manager. Dans la continuité de ses propositions, nous avons fait un inventaire des évolutions recensées dans la fonction, en termes de rôles et de missions.

Nous avons, par exemple, fait apparaître que la D.R.H a de plus en plus tendance à avoir un rôle de stratège ou d'agent de changement, et que ses missions tendent à se diversifier et à s'enrichir. Pour autant, notre objectif ici, est de préciser ce que nous avons observé dans la réalité organisationnelle.

- L'influence de l'introduction de la culture de bonne gouvernance des compétences dans les organisations publiques.

Une autre implication managériale de notre recherche tient au fait que, sans vouloir défendre la thèse d'un déterminisme idéologique d'expertise ou de technicisme fort, l'étude de terrain a clairement fait apparaître que l'introduction de la culture de bonne gouvernance des compétences joue un rôle non négligeable dans les mutations et la dynamique organisationnelles et fonctionnelles observables dans les organisations publiques.

Il arrive que ces cultures nouvelles provoquent le changement lorsque leur implantation nécessite un allègement de la structure ou une reformulation des rôles et places de chacun. Mais il est également possible d'observer que ces nouvelles méthodes de gestion puissent venir en soutien d'un changement déjà en cours dans l'organisation.

Par ailleurs, l'imbrication existante entre les dimensions organisationnelles et fonctionnelles fait que bien souvent le changement de l'une de ces dimensions a des répercussions sur les autres. Ceci est d'autant plus évident avec l'introduction de la culture de bonne gouvernance des compétences dans les organisations publiques.

C'est pour ces raisons que, dans nos conclusions, nous préconisons la simultanéité des changements techniques, organisationnels et sociaux.

Dans la réalisation de notre recherche, nous avons de même identifié et rencontré plusieurs limites aussi bien au niveau théorique qu'au niveau pratique.

Les limites d'une recherche, quel qu'en soit le domaine sont à la fois pratiques et théoriques. Dans le sens où un article ne peut prétendre à traiter un sujet dans son intégralité. En G.R.H, on ne peut avoir qu'une vision parcellaire de la réalité organisationnelle dans le sens où toutes les organisations sont singulières et qu'on ne peut faire apparaître des investigations de terrain que des tendances, mais non généralisable à ce qui se passe concrètement sur le terrain. Il n'en demeure pas moins, qu'ici apparaît un des objectifs de la recherche scientifique qui consiste dans le fait d'apporter une pierre de plus à l'édifice de la connaissance dans un domaine particulier.

Notre recherche, sur l'impact des nouvelles méthodes en gouvernance des compétences, sur les modèles organisationnels et les transformations de la fonction R.H est venue en compléments de certains travaux déjà entrepris sur des sujets relativement similaires. Cependant, on peut formuler quelques limites relatives à notre méthodologie adoptée et parmi lesquelles, on pourrait noter : Il serait intéressant de renforcer le corpus théorique par certaines théories comme, la théorie relative au cognitif, pour clarifier davantage le sujet objet de recherche.

En raison de la thématique choisie, il nous était difficile, et à plusieurs reprises, de concilier entre certains concepts importants et étroitement liés : G.R.H, Compétence, Gouvernance, science administrative.

Du point de vue pratique, nos résultats pourraient être plus intéressants si dans les catégories des sondés choisis, aussi bien du côté des usagers que du côté des agents de l'administration, nous avons segmenté les échantillons en des sous-familles, à titre d'exemples :

- Au niveau des agents de l'administration, au lieu de les prendre comme un groupe homogène, il fallait les scinder en des sous-groupes (agents cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution), de même, on pourrait creuser notre analyse pour voir, par exemple, est-ce un cadre dans une administration publique X, a la même perception qu'un cadre dans une autre administration publique Y, etc.

- De même pour la catégorie des usagers, il serait plus intéressant de les regrouper par catégories de prestations demandées. À titre d'exemple, la perception d'un usager (entrepreneur) à l'égard d'une prestation X (demande d'une autorisation d'exploitation), serait probablement différente que celle d'un autre usager demandant une simple prestation (demande d'un acte de naissance, ...).

Références :

- (1) AFRIAT C., (1992). « L'investissement dans l'intelligence », Editions Presses Universitaires de France, Paris.
- (2) ALECIAN S., & AERTS J., (1996). « Les systèmes de pilotage dans les services publics », Les Editions d'Organisation.
- (3) ALECIAN S., & FOUCHER D., (1994). « Guide du management dans le service public », les éditions d'organisation.
- (4) AUBERT N., (1996). « Diriger et motiver, secrets et pratiques », Collection EOFP, Editions d'Organisation.
- (5) BARTOLI A., (2005). « Le management dans les organisations publiques », Dunod, Paris, (2ème édition).
- (6) BOTERF G., (1990). « Comment évaluer les actions de formation », les Editions d'Organisation, Paris.
- (7) BOTERF G., (1994). « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », les éditions d'organisation, paris.
- (8) BOTERF G., (1997). « De la compétence à la navigation professionnelle », Ed. D'Organisation, Paris.
- (9) BOTERF G., (2004). « Construire les compétences individuelles et collectives », Éditions d'organisation.
- (10) BRABET J., (1993). « Repenser la gestion des ressources humaines ? », Economica, Paris.
- (11) CHEVALLIER J., (1991). « Le service public », Collection « Que sais-je ? », Presses Universitaires françaises, 2ème édition.
- (12) COSTER M., (1999). « Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », De Boeck Université, Bruxelles, (3ème édition).
- (13) CROZIER M., (1987). « La crise de l'intelligence », Inter-Éditions.
- (14) DEGUY M., (1989). « Politique des ressources humaines dans l'entreprise », Ed. D'Organisation, Paris.
- (15) FLUCK C., (2015). « Gestion et management des compétences », Gereso édition.
- (16) HARAKAT M., (2004). « De gouvernement à la gouvernance : les leçons marocaines », Revue REMAD n°5.
- (17) HARAKAT M., (2005). «Gouvernance et Nouvelle gestion publique au Maroc», REMALD, n° 5.
- (18) HARAKAT M., (2006). «Gouvernance, gestion publique et Corruption», Imprimerie El Maarif Al Jadida Rabat.
- (19) JOLIS N., (1998). « Compétences et compétitivité, la juste alliance », les Editions d'Organisation.
- (20) LE GALL J., (1992). « La gestion des ressources humaines », PUF, Paris.
- (21) LEMOIGNE J., (1973). « Analyse systémique », Presses universitaires de France.
- (22) LEMOIGNE J., (1990). « La Modélisation des systèmes complexes », Dunod, Paris.
- (23) LEVY-LEBOYER C., (1996). « La gestion des compétences », Editions d'Organisation.

- (24) LEVY-LEBOYER C., (1998). « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », Editions d'Organisation.
- (25) LEVY-LEBOYER C., (2002). « La motivation dans l'entreprise », Éditions d'organisations.
- (26) LIVIAN Y., & LOUART P., (1993). « Le voyage de la culture et de la motivation, repenser la G.R.H. », éditions Economica.
- (27) LIVIAN Y., (1998). « Organisation, théories et pratiques », Dunod, Paris.
- (28) MEIGNANT A., (1995). « La fonction RH : les voies de la professionnalisation : l'identification de compétences collectives », in revue « Personnel », n° 359.
- (29) MEIGNANT A., (1995). « Les compétences de la fonction ressources humaines, diagnostic et action », éditions liaisons, Rueil-Malmaison.
- (30) MEIGNANT A., (1995). « Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action », Ed. Liaisons, Paris.
- (31) MERCIER J., (2001). « L'administration publique : de l'Ecole classique au nouveau management public », Presses de l'Université Laval Québec.
- (32) OCDE (2019), stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences : des compétences pour construire un avenir meilleur. Editions OCDE, Paris.
- (33) PEMARTIN D., (1999). « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », Editions Management Société.
- (34) PERETTI J., (1994). « Ressources humaines et gestion du personnel », Vuibert, Paris.
- (35) ROCHET C., (2003). « Conduire l'action publique : des objectifs aux résultats », Campus Presse, Pearson Education.
- (36) SAVALL H., (1989). « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique », Editions Economica.