

La résistance au changement au sein de l'administration publique marocaine : le cas du citoyen client

Resistance to change in the Moroccan public administration: the case of the citizen customer

Zakaria RHIATI, (Doctorant)

*Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques
Faculté d'économie et de gestion Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Souad GUELZIM, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques
Faculté d'économie et de gestion Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc Tél : +212 5 37 32 92 18
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	RHIATI, Z., & GUELZIM, S. (2022). La résistance au changement au sein de l'administration publique marocaine : le cas du citoyen client. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 63-82. https://doi.org/10.5281/zenodo.6581202
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 04, 2022

Published online: May 31, 2022

La résistance au changement au sein de l'administration publique marocaine : le cas du citoyen client.

Résumé :

La réforme de l'administration publique a occupé et occupe toujours une place de choix dans les grandes lignes du modèle de développement marocain. Depuis plusieurs décennies, le Maroc a entrepris une série de tentatives pour la réforme de son administration publique, mais, qui n'ont toujours pas pu atteindre les objectifs fixés à l'avance malgré quelques progrès. Ce constat nous a amenés à poser une question quant à la raison du non-aboutissement de ces initiatives à un moment où disposer d'une administration publique moderne est devenue une obligation. L'objectif de ce travail de recherche est de mettre l'accent sur la relation qui existe entre la résistance au changement tant que phénomène et le non-aboutissement des initiatives de réforme administrative. Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons choisi de recourir à une étude qualitative via des entretiens semi-directifs auprès des citoyens qui ont contacté la direction provinciale des impôts Mohammedia-Benslimane qui a été choisie comme modèle de référence des administrations publiques.

Le traitement des données collectées, assisté par le logiciel Nvivo 11, nous a permis de constater que la résistance au changement constitue un obstacle majeur pour la réussite de toute politique de réforme administrative dans la mesure où le fonctionnaire de l'administration publique marocaine n'est pas encore prêt pour couper avec les pratiques anciennes qui trouvent leur légitimité dans le modèle bureaucratique traditionnel.

À préciser que l'étude n'a traité qu'une seule variable parmi plusieurs conduisant au non-aboutissement des réformes administratives et n'a concerné qu'une seule administration publique qui est celle de la direction provinciale des impôts Mohammedia-Benslimane, mais qui a au final nous a permis d'avoir une idée sur la mentalité du fonctionnaire marocain à laquelle il faut accorder de l'importance au moment de la mise en œuvre des réformes administratives.

Mots clés : Résistance au changement, Nouveau Management Public, Administration Publique, Réforme Administrative.

Classification JEL: H12, P41, D23.

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

Public administration reforms have been, and continue to be a major component of the Moroccan development model. For several decades, Morocco has undertaken a series of attempts to reform its public administration but, despite some progress, these attempts have not yet been able to reach the objectives set in advance. This observation made us wonder why these initiatives did not succeed at a time when having a modern public administration has become an obligation. The objective of this research is to focus on the relationship between resistance to change as a phenomenon and the failure of administrative reform initiatives. In order to answer this question, we chose to use a qualitative study via semi-directive interviews with citizens who contacted the provincial tax office Mohammedia-Benslimane, chosen as a reference model for public administrations.

The processing of the collected data, assisted by the Nvivo 11 software, helped us to observe that resistance to change constitutes a major obstacle to the success of any administrative reform policy given that the Moroccan public administration official is not yet ready to cut with the old practices that find their legitimacy in the traditional bureaucratic model.

It should be noted that the study only dealt with one variable among several that lead to the failure of administrative reforms and only concerned one public administration, the Mohammedia-Benslimane provincial tax office. However, this study has given us an idea of the mentality of the Moroccan public employee, which should be taken into account when implementing administrative reforms.

Keywords : Resistance to change, new public management, public administration, public reform.

JEL Classification : H12,P41, D23.

Paper type : Empirical research.

1. Introduction

Le contexte international a été marqué, ces dernières décennies, par une succession rapide des événements qui ont conduit à des changements très importants touchant tous les aspects de la vie. Dans une telle conjoncture, le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception ce qui a conduit par la suite à la nécessité de revoir les fondements et les principes qui constituaient la base de l'action. Parmi les manifestations les plus apparentes de ce nouveau contexte figure la question de la résistance au changement qui se trouve liée directement au changement.

L'ampleur de la résistance au changement en tant que phénomène est sans équivoque. Les travaux qui lui ont été dédiés sont très nombreux et se déclinent en recherches académiques, publication d'articles scientifiques et études théoriques et pratiques (Bareil, 2014). La résistance au changement est considérée sous divers aspects, mais ce qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce travail de recherche, c'est de la traiter dans le cadre de la sphère publique et plus particulièrement de celui de l'administration publique qui constitue la pierre angulaire de la structure organisationnelle de tous les pays.

Depuis très longtemps et à ce jour, la réforme de l'administration publique a été et continue d'être un événement périodique et récurrent dans l'histoire de la plupart des pays du monde. Les tentatives de la réforme des administrations publiques sont nombreuses et éparpillées dans le temps, ce qui nous amène à nous poser des questions quant à la raison derrière la récurrence de ce phénomène.

À première vue, nous pouvons avancer le fait que les raisons sont très diverses et varient entre le changement continu de l'environnement qui exige l'adoption d'une nouvelle logique et une nouvelle façon d'agir beaucoup plus pragmatique et en harmonie avec l'environnement, l'acquisition par le citoyen de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de comportement, le développement et le progrès des technologies de l'information et de la communication (OECD, 2001). Cependant, ce qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce travail de recherche, c'est l'éventuelle possibilité de l'implication du phénomène de la résistance au changement qui risque d'être parmi les raisons principales de l'échec des réformes administratives ce qui explique donc le caractère récurrent et périodique de ces réformes qui n'arrivent toujours pas à atteindre des objectifs souhaités.

Si la nécessité d'une réforme de l'administration publique est évoquée depuis longtemps et continue toujours de l'être et que ce sujet occupe toujours le devant et se classe toujours au premier rang des thématiques les plus abordées par les auteurs et experts en relation avec le domaine du management et de la gestion publique, c'est parce que les efforts déployés depuis très longtemps pour moderniser l'administration publique synonyme de complexité et de rigidité excessive n'ont pas atteint les objectifs souhaités. Ainsi, la question qui s'impose est de savoir pourquoi ces efforts n'ont pas produit les résultats escomptés ? Existe-t-il une relation entre le non-aboutissement de ces réformes administratives et la résistance au changement entant que phénomène ?

L'objectif de ce travail de recherche consiste donc à mettre en lumière ce phénomène dans le cadre d'un environnement particulier qui est celui de l'administration publique en posant un ensemble de questions auxquelles nous allons essayer de trouver des réponses en faisant recours à un enchaînement chronologique bien structuré.

Afin d'y parvenir, nous allons dans un premier temps évoquer les concepts de base qui sont la résistance au changement, la réforme de l'administration publique entant que forme de changement et la conception citoyen client. Ensuite, nous allons proposer nos hypothèses de base qui vont faire objet de confirmation ou de rejet via une étude qualitative portant sur une administration publique modèle qui est la direction provinciale des impôts Mohammedia-Benslimane en se référant à un cadre conceptuel élaboré en harmonie avec la question principale de recherche.

2. Revue de littérature

En consultant la littérature, il est devenu possible de dire que c'est vers la fin des années quarante que les premières écritures sur la résistance au changement ont été élaborées. En 1948, les auteurs Coch et French ont, dans leur célèbre article « *Overcoming Resistance to Change* » entamé cette voie en évoquant pour la première fois la question de la résistance au changement, ses raisons d'être et comment parvenir à la surmonter (Marsan, 2008). Depuis lors, les travaux se sont multipliés, et ce dans l'objectif de comprendre le mieux possible ce phénomène et essayer de le maîtriser aussi bien dans le domaine des affaires de l'entreprise privée que dans celui du secteur public plus récemment.

Sans pour autant procéder à une revue de littérature exhaustive du fait de l'abondance des écrits et travaux liés au phénomène de la résistance au changement, nous allons tenter de présenter un nombre limité d'auteurs qui, selon la qualité de leurs travaux, ont influencé les débats sur la résistance au changement en tant que phénomène, ses raisons d'être, ses différentes manifestations et ses conséquences plus particulièrement dans la sphère publique qui englobe une composante essentielle qui est l'administration publique. De la même manière, nous allons aborder les autres concepts que nous avons jugés utiles pour l'accomplissement des objectifs fixés tout par ce travail de recherche, tout cela en suivant un enchaînement chronologique et une structure détaillée.

2.1 La résistance au changement : de quoi parle-t-on au juste ?

La question de la résistance au changement, généralement liée à des émotions négatives telles que la peur et l'angoisse (Saint-Jean & Paquet, 2020) et sa quête ont fait couler beaucoup d'encre (Coch et French, 1948 ; Kurt Lewin, 1951 ; Collerette et al, 1997 ; Lugan, 2010). Au fil des années, le concept n'a cessé de gagner de l'importance, mais pour en arriver là il faut reconnaître qu'il lui a fallu passer par quelques prolongements. Tout au long de ce passage, les définitions se sont accentuées toutes ayant le même objectif, essayer de rendre le concept aussi précis et facile à comprendre que possible afin de rendre son traitement beaucoup plus aisé. Comme on a eu l'occasion de le préciser quelques lignes auparavant, l'objectif n'est pas de toutes les citer, mais plutôt de se concentrer sur celles qu'on a jugé les plus utiles et en harmonie avec l'objectif recherché par ce travail.

Collerette, Delisle et Perron définissent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette et al., 1997, p.94). Il s'agit ici d'une définition qui identifie le comportement de la résistance face au changement introduit comme étant de nature humaine relevant du souci de la propre défense et donc qui l'assimile à une attitude adoptée plutôt qu'un résultat.

Considérée comme étant un mal nécessaire devant être soigné (Pesqueux, 2020), pour Bareil et Savoie, considérée comme une :

« Expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement » (Bareil & Savoie, 1999).

Là aussi il s'agit d'une définition qui démontre le poids et l'importance de la résistance au changement en tant que comportement humain ayant une vocation négative permettant de s'opposer à toute initiative visant à briser l'état d'équilibre que tout un chacun cherche à préserver et maintenir. Parmi les définitions les plus significatives, on trouve également celle de Dolan, Lamoureux et Gosselin qui considèrent la résistance au changement comme étant « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée » (Dolan et al., 1996). De la même manière, on fait référence à la vocation négative de la résistance au changement qui n'est rien d'autre qu'un

comportement qui se développe dès lors qu'on touche au « cycle normal de travail » (Gosselin et al., 2017, p.436) et aux acquis des membres de l'organisation concernée par le changement. Cependant, la résistance au changement n'est pas toujours perçue comme une pratique négative. Chez un certain nombre d'auteurs, dont Waddell et Sohal, la résistance au changement est un phénomène important dans la mesure où elle va permettre d'attirer l'attention sur les aspects négatifs et inappropriés qui sont inconsciemment causés par le changement (Waddell & Sohal, 1998). Pour Carton, c'est un facteur de progrès et une opportunité pour améliorer le changement (Carton, 2011) en prenant en considération le feedback des agents concernés par le changement. Ainsi, le comportement de la résistance permettra de créer des canaux de discussion pour essayer de rapprocher les points de vue d'une part et introduire des améliorations possibles d'autre part.

De ce fait, plutôt que d'être considérée comme un facteur nuisible à la réussite du changement, la résistance peut, paradoxalement, s'avérer comme un facteur critique de son succès (Ford et al., 2008) en assurant un dialogue actif permettant aux responsables chargés de la mise en place du changement de le clarifier et le légitimer et, en même temps, aux destinataires d'exprimer les craintes, les inquiétudes et les questionnements afin de mieux comprendre le changement et l'accepter (Barrett et al., 1995).

Que cela soit considéré comme un malaise, un cauchemar pour les meneurs de toute stratégie de réforme basée sur l'introduction d'un changement grandiose ou bien, une opportunité, une occasion pour améliorer le changement et le faire progresser, la question qui s'impose est de savoir pourquoi on résiste ? Qu'est-ce qui évoque ce sentiment chez les personnes au sein des organisations concernées par le changement ?

2.2 Pourquoi on résiste au changement ?

Une question comme celle-ci n'est pas récente, car il faut admettre que c'est en 1948 qu'elle a été évoquée pour la première fois par les deux auteurs Coch et French qui ont, dans un article intitulé « *Overcoming resistance to change* », essayé de monter pourquoi on résiste au changement et comment parvenir à y remédier (Coch & French Jr., 1948). Depuis, les études et travaux de recherche portant sur la résistance au changement se sont multipliés, toujours dans le but de mieux comprendre le phénomène.

Mieux comprendre la question et avoir une première idée de base de la réponse, exige de notre part de revenir sur le changement lui-même. De la manière la plus simple possible, un changement consiste à passer d'un état initial, généralement non apprécié, à un état futur souhaité. Dans un tel contexte, le terme futur est synonyme de l'inconnu, de l'imprévisible et de l'énigmatique, des vocables qui à eux seuls suffisent pour ne pas accepter le changement et le considérer comme désagréable et inopportun.

Ainsi, sur le plan individuel, Kotter et Schlesinger ont identifié une famille de quatre raisons qui expliquent l'adoption de ce comportement. Pour eux, c'est généralement dû à un favoritisme pour l'intérêt personnel qui incite l'individu à se concentrer sur son propre intérêt plutôt que sur celui de l'organisation, le manque de confiance et l'incompréhension de l'attention du changement, la faible tolérance au changement par souci de l'embarras de ne pas développer les nouvelles qualités et les nouveaux comportements exigés par le changement et enfin à cause de la façon d'évaluer le processus de changement qui diffère d'un individu à l'autre, mais aussi de celle du responsable du changement (Kotter & Schlesinger, 2008). Pour d'autres auteurs, la résistance au changement est généralement un comportement adopté par les individus pour faire face à la crainte de ce que l'inconnu va apporter et pour défendre et sauvegarder l'équilibre déjà atteint et que le changement risque de mettre en danger (Baldegger & Pasquier, 2014).

Chez une autre catégorie d'auteur, la résistance au changement s'avère comme un phénomène normal. Parmi ces auteurs, on cite Lugan qui a mis l'accent sur trois aspects qui font que la résistance au changement soit un acte naturel. Pour lui, la première des raisons est relative à la

constitution neurologique de l'individu qui l'empêche d'accepter le changement (Lugan, 2010). Il avance le fait que l'être humain dispose d'une instance de décision composée de trois cerveaux. La configuration globale de ces trois cerveaux, dans un souci de légitime défense de soi, fait en sorte à ce que toute modification introduite remettant en question « l'équilibre intérieur » d'une personne soit immédiatement rejetée ou du moins traitée avec méfiance. La deuxième raison qui, selon l'auteur, donne de la légitimité à la résistance trouve ses racines dans la séquence chronologique des comportements de l'être humain face au changement. Ces comportements commencent par le refus, puis la résistance, l'exploration et enfin l'engagement (Lugan, 2010). Ainsi, on ne peut arriver à l'engagement qui est une acceptation explicite du changement que si on passe par les différentes phases. La dernière raison est relative à la motivation personnelle de l'individu qui contribue de façon significative à l'adoption ou non du changement.

Dans un contexte organisationnel, l'individu éprouve des attitudes négatives vis-à-vis du changement dans la mesure où il entraîne chez lui un sentiment d'insécurité (Gosselin et al., 2017). Forcé de voir son propre équilibre s'effondrer, il se trouve dans l'obligation de renouveler sa manière d'agir, de renouer de nouvelles relations interpersonnelles et d'apprendre de nouvelles façons de faire, tant de choses que l'être humain considère comme tâche difficile à accomplir surtout après avoir établi son propre équilibre en qui il a investi du temps et de l'effort. Ainsi, par crainte de ne pas être en mesure d'adopter les comportements et les compétences requises par le changement, il éprouve une faible adhésion (Boyer, 2018). Toujours dans le même ordre d'idées, une autre raison qui ne manque pas d'importance et qui affecte de façon significative l'influence de la résistance au changement est celle en relation avec l'identité organisationnelle définie comme étant l'ensemble des attributs qui distinguent l'organisation à laquelle les personnes appartiennent par rapport aux autres organisations (Albert & Whetten, 1985). Au sein de toute organisation, l'individu ou les groupes d'individus tissent des liens d'attachement très puissants à des identités qu'ils considèrent comme acquises et qui essaient de préserver contre toutes hostilités cherchant à les altérer (Ghadiri, 2014) ce qui contribue grandement à la création d'un sentiment de résistance.

Considérée comme une forme particulière d'organisation, l'administration publique constitue un lieu où la culture est largement inspirée et dominée par des pratiques issues des principes de la bureaucratie qui sont la stabilité, la routine, le formalisme et la protection contre l'avenir. Ainsi, toute tentative de changement induit par une stratégie de réforme risque de remettre en cause des pratiques de nature routinières ne représentant aucun risque pour les fonctionnaires, des situations acquises et des statuts privilégiés (Mazouz, 2008). Cela nous amène à nous interroger sur la possibilité d'adopter des comportements de résistance par les fonctionnaires et sur le niveau auquel leur comportement peut contrecarrer le changement souhaité.

2.2 La réforme de l'administration publique en tant que modèle de changement.

Le changement est un processus universel qui affecte tous les aspects de l'univers et en tant que composante de cet univers, l'administration publique n'échappe pas à cette logique et suit un changement qui s'inscrit dans le cadre de ce qu'on appelle la réforme administrative. Ainsi, si l'objectif d'un changement consiste en le passage observable (Collerette et al., 1997) d'un état initial vers un état nouveau souhaitable, la réforme administrative consiste en un ensemble de pratiques cherchant à améliorer la performance et à rénover les modes de gestion des administrations publiques afin de satisfaire, dans les meilleures conditions possibles, les besoins des citoyens devenus de plus en plus exigeants et créer un environnement convenable pour l'encouragement de l'investissement.

Lors des dernières décennies, la prise en conscience croissante de la nécessité de réformer l'administration publique, considérée comme le principal moyen de mise en place des politiques publiques (Sall, 2021), pour mieux faire face aux changements introduits à plusieurs niveaux a

fait en sorte à ce que le concept du Nouveau Management Public (NMP) soit l'ultime solution. Contrairement au modèle traditionnel de la bureaucratie administrative, qui ne trouve plus, selon les auteurs experts en la matière, de conditions d'application (Gangloff, 2010), le NMP est aujourd'hui devenu le modèle de référence le plus populaire au monde lorsqu'il s'agit de parler de la réforme de l'administration publique.

Un terme popularisé par le fameux auteur britannique Christopher Hood dans son article « *A public management for all seasons ?* » de 1991, le NMP désigne une nouvelle vague de pensée venue en réponse à l'échec du modèle bureaucratique traditionnel qui n'était plus en mesure de faire face aux critiques de plus en plus grandissantes du fait de son manque d'efficacité et d'adaptabilité à un environnement en perpétuel changement. Défini comme étant « un catalogue, d'éléments plus ou moins admis, approches et méthodes utilisées pour réformer l'administration » (Giauque & Emery, 2008, p.82), le NMP représente une nouvelle façon de gérer le secteur public et plus particulièrement l'administration publique en se référant à des concepts et principes qui ont été jusqu'à très récemment réservés au monde des affaires et qui sont capables de permettre à l'administration de répondre aux attentes des citoyens dans de meilleures conditions en prenant en considération aussi bien la qualité du service que la rationalisation de son coût (Rhiati & Jouamaa, 2021).

Parmi les principes de base de ce nouveau modèle de gestion figurent la question de l'importance du citoyen et la nécessité de satisfaire ses besoins dans les meilleures conditions possibles à l'instar du secteur privé (Bourque, 2018). Un constat qui a été développé avec la montée en puissance des tendances néolibérales qui ont suggéré à l'administration publique d'agir comme une entreprise privée (Bouchard, 1996), chose qui a entraîné des changements fondamentaux qui ont affecté très profondément les pratiques des administrations publiques qui sont désormais tenues de faire face à des termes comme la qualité, le citoyen-client, l'efficacité, l'innovation, la flexibilité et d'autres.

Cette situation amène à se poser des questions quant à la capacité de l'administration publique et son personnel à s'adapter et à accepter ces changements, qu'on peut qualifier d'envergures, étant donné la particularité de l'administration publique et son personnel qui sont loin d'être une entreprise privée et ses employés et aussi à la place de la résistance au changement et son impact sur la réussite ou non de l'acceptation des changements induits dans le cadre d'une réforme administrative.

Ainsi, dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons donc essayer de voir si effectivement la résistance au changement est une variable à laquelle il faut prêter le plus d'attention lors de l'introduction des changements imposés par une réforme administrative. Pour répondre à cette question, nous avons retenu deux hypothèses principales qui feront par la suite objet de confirmation ou non et qui sont comme suit :

H1 : La résistance au changement est l'une des principales raisons principales de l'échec des stratégies de réforme au sein des administrations publiques.

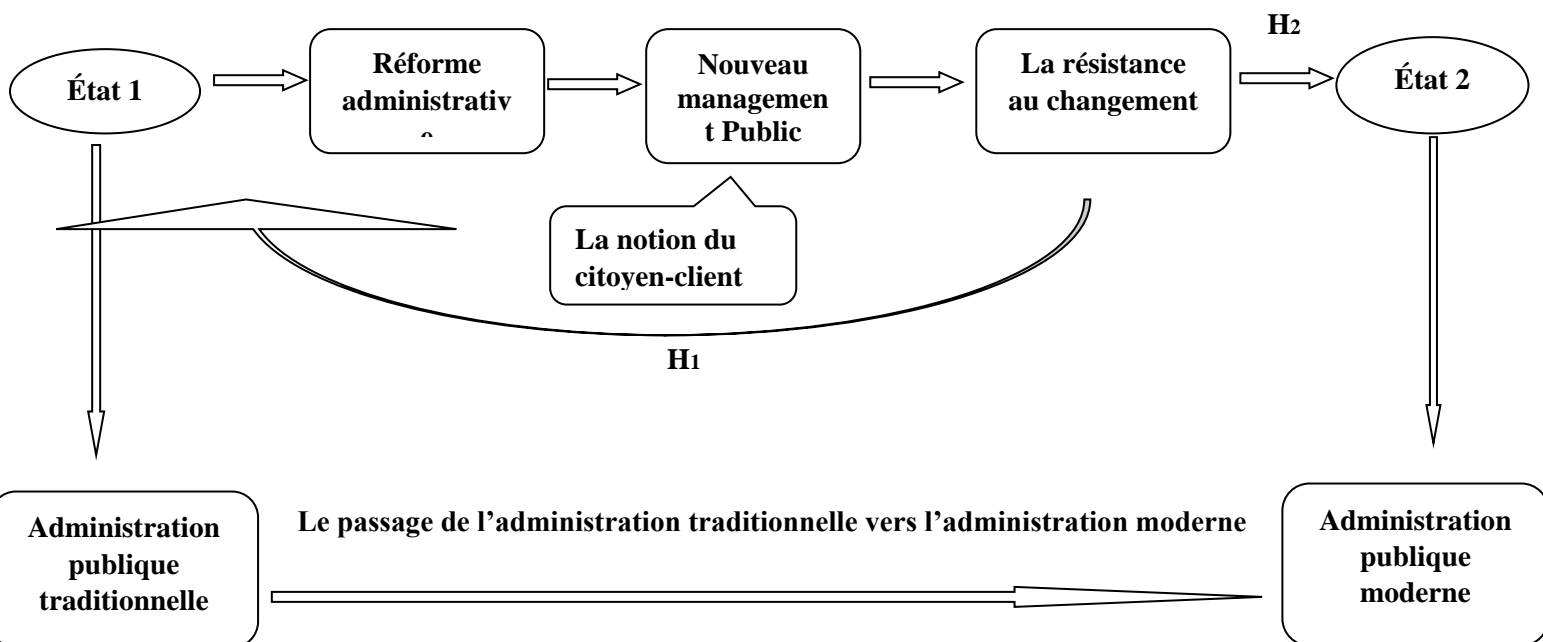
H2 : La résistance au changement est un phénomène social naturel dont l'impact est limité dans le temps et ne peut être considérée comme l'une des principales raisons de l'échec d'une stratégie de réforme de l'administration publique.

3. Méthodologie de recherche.

L'amélioration de la performance de l'administration publique et le perfectionnement des services rendus aux citoyens constituent le cœur de toute stratégie de réforme administrative inspirée des principes du NMP (Michaud, 2019). Le Maroc, à l'instar des autres pays du monde et dans le souci de moderniser son administration publique et la rendre plus attractive et plus performante a choisi de placer le citoyen et ses besoins au centre d'intérêt et c'est bien dans ce contexte particulier que ce travail de recherche se positionne. L'objectif étant de comprendre la

relation qui existe entre la résistance au changement en tant que comportement et la réforme administrative ce qui nous a conduits à établir le cadre conceptuel suivant :

Figure 1 : Le cadre conceptuel de notre travail de recherche



Source : élaboré par nos soins.

Pour essayer de répondre à cette question de recherche, nous avons choisi de présenter le chantier de la réforme de l'administration publique marocaine par le biais de la nouvelle orientation, qui considère désormais le citoyen comme un client auquel il faut accorder plus d'attention afin de satisfaire ses besoins devenus de plus en plus exigeants dans les meilleures conditions possibles. Le choix de cet exemple, parmi plusieurs, est dû en grande partie au fait qu'il s'agit d'une initiative qui n'a toujours pas pu atteindre les objectifs souhaités. Ainsi, les services rendus par les administrations publiques marocaines continuent toujours d'être source de critique et objet de non-satisfaction des besoins des citoyens qui se considèrent toujours comme des objets dépourvus d'importance.

Ainsi, à travers une démarche qualitative qui consiste, sans faire appel à des données statistiques et donc sans quantification (Lejeune, 2019) à chercher les causes d'un phénomène, nous sommes entrés en contact direct avec les acteurs impliqués par ce phénomène. Le choix de la démarche qualitative a été dicté par la nature même du phénomène objet de l'étude qui est celui de la résistance au changement. Donc, constituée d'un ensemble de « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005, p.2), la méthode qualitative permettra de collecter des données difficilement détectables par une méthode quantitative (Yin, 2009), mais aussi, permettra une meilleure compréhension du phénomène dans son ensemble à travers le contact direct et personnel avec l'échantillon choisi.

Ainsi, via un entretien individuel semi-directif permettant, par le degré élevé de liberté laissée au répondant, de comprendre le mieux possible sa conviction et sa logique (Gavard-Perret et al., 2012), on a mené des entretiens auprès d'un échantillon d'administrés composé de onze personnes (Tableau 1) au sujet de l'amélioration des services rendus par l'administration publique et la place du citoyen dans le processus de délivrance des services publics et auprès de qui on a pu obtenir des informations significatives dont l'analyse nous a permis de tirer les résultats suivants :

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon

Entretien	Prénom	Genre	Age	Niveau d'étude	Fonction
1	Ahmed	Masculin	35	Bac+2	Commerçant
2	Ibrahim	Masculin	28	Bac+5	Etudiant
3	Najat	Féminin	66	Bac	Retraitée
4	Naim	Masculin	45	Licence	Commerçant
5	Jalil	Masculin	56	Etude secondaire	Agriculteur
6	Fatima	Féminin	52	Lycée	Commerçante
7	Ridouane	Masculin	41	Lycée	Commerçant
8	Oussama	Masculin	46	Bac	Commerçant
9	Najib	Masculin	43	Licence	Fonctionnaire
10	Mohamed	Masculin	53	Bac+2	Agriculteur
11	Abdnbi	Masculin	52	Bac	Commerçant

Source : élaboré par nos soins

À préciser que les entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès d'un échantillon de onze personnes qui se compose de neuf hommes et deux femmes qui se sont présentés auprès de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane qui a été choisie comme administration publique modèle du fait du nombre important des administrés qui se présentent de manière journalière auprès elle. Le traitement des données collectées a été effectué à l'aide du logiciel QSR Nvivo 10 qui nous a permis de structurer notre corpus d'étude en facilitant son exploitation, son analyse et la production des résultats de recherche.

4. Résultats et discussions

Dans cette partie du travail, qui constitue la phase la plus importante, nous allons passer en revue les principaux résultats obtenus après le traitement des données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès de notre échantillon de base dont les caractéristiques ont été précédemment mentionnées. Une fois les résultats présentés, ils feront par la suite objet de discussions afin d'apporter des réponses convenables à nos hypothèses de recherche ainsi qu'à notre question fondamentale.

4.1 Résultats

Les résultats ont été répartis en fonction du type de l'analyse menée. Ainsi, nous avons obtenu une première typologie de résultats relative à l'analyse textuelle, puis une deuxième catégorie correspondant à l'analyse thématique. Les deux nous ont permis de dégager des informations importantes depuis les données qualitatives collectées et qui vont faire par la suite objet de discussions.

4.1.1 Analyse textuelle

L'analyse textuelle via le logiciel de traitement et d'analyse des données qualitatives QSR Nvivo 10 nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Figure 2 : Requête de la fréquence des mots.



Source : élaborée par nos soins via QSR Nvivo 10

Tableau 2 : Fréquence des mots les plus cités.

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Fonctionnaire	145	1,35
Citoyens	70	0,65
Service	55	0,51
Citoyen	47	0,44
Publique	45	0,42
Comportement	44	0,41
L'administration	44	0,41
Délai	37	0,34
Réponse	37	0,34
Efforts	32	0,3
Traite	29	0,27
Compétence	28	0,26
Façon	28	0,26
D'égalité	25	0,23
Procédure	24	0,22
Satisfaction	24	0,22
Client	23	0,21
Réclamation	22	0,2
L'horaire	21	0,19

Source : élaboré par nos soins via QSR Nvivo 10

4.1.2 L'analyse thématique.

L'analyse thématique importante qu'elle soit, nous a permis de retirer les grandes lignes en relation avec notre questionnement de base. Ainsi, la majorité des réponses des personnes interrogées ont convergé vers le fait de dire que le comportement du fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammédia-Benslime est généralement en dessous des aspirations et des attentes des citoyens qui sont devenus de plus en plus avertis des nouvelles orientations qui convergent vers la nécessité d'accorder plus d'importance aux citoyens et que, de façon contradictoire, ce même fonctionnaire dispose d'un niveau de compétence intéressant non exploité correctement.

L'analyse thématique a également permis de conclure que les efforts de réforme et de modernisation de l'administration publique portant sur les aspects matériels sont beaucoup plus concrets que ceux en relation avec le comportement.

En utilisant une « méthode visant à recenser les indices contenus dans un corpus de documents qui sont susceptibles d'étayer ou de répondre à la question de recherche, et à les organiser de manière analytique afin d'en extraire un sens » (Broc & Caumeil, 2018, p.65), l'analyse thématique réalisée, toujours à l'aide du logiciel QSR Nvivo 10, nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau 2 : Matrice croisée de l'analyse thématique

Interviewés	Image de la direction provinciale	La compétence du fonctionnaire de la direction	L'accueil au sein de la direction.	Le comportement du fonctionnaire
1 Ahmed	<p>- C'est une administration qui cherche à satisfaire les besoins des citoyens qui sont en relation avec l'impôt et la taxation et que je considère généralement comme étant compétente dans ce qu'elle fait, mais qui dispose des potentialités pour faire encore mieux surtout en termes d'efficacité.</p> <p>- D'après mon expérience, je trouve que la direction n'est plus autoritaire comme avant, mais qu'elle est encore complexe et ne cherche toujours pas à servir le citoyen, mais à respecter la loi à la lettre sans pour autant faire des exceptions.</p>	<p>- Les personnes avec qui je suis entré en contact sont généralement compétentes.</p> <p>- D'après ce qu'il dit, je sens qu'ils comprennent de quoi ils parlent au juste et qu'ils disposent des réponses à toutes mes questions.</p>	<p>-L'intérieur de la direction est assez spatial, mais n'est pas utilisable pour le moment étant donné qu'avec le Covid-19 on ne fait pas entrer tout le monde en même temps. Il existe des chaises et des endroits où on peut attendre.</p> <p>-À l'entrée de la direction, on trouve sur les murs des affiches qui précisent la nature de chaque service et on trouve aussi une personne à l'entrée chargée de nous guider vers le service souhaité.</p>	<p>-Il essaie de respecter la procédure en vigueur à la lettre et qu'on cela ne coïncide pas il s'arrête sur le champ et répond qu'il ne peut rien faire.</p> <p>-Un comportement neutre qui ne veut pas dire que je suis là pour vous aider, mais qui n'est pas non plus autoritaire et négatif.</p>
2 Mohamed	<p>-Sauf la complexité de quelques procédures et parfois la rigidité de quelques fonctionnaires, je trouve que l'administration est en général moyenne en termes de compétence et efficacité.</p> <p>-Le comportement des fonctionnaires n'est pas assez professionnel, ils ont besoin de formation continue en termes de communication et comportement avec les citoyens.</p>	<p>-Je peux dire qu'il est compétent, il connaît la réglementation en application et trouve toujours des réponses à mes questions.</p>	<p>-En termes d'aménagement, la direction est bien structurée avec un espace assez important et une répartition des services par nature.</p> <p>-Il y a lieu d'adopter une signalisation digitale en langue arabe, car il existe des affiches partout, mais elles sont en français.</p>	<p>-Le comportement du fonctionnaire n'est pas parfait. Parfois on constate des cas d'inégalité lors il s'agit (ami, connaissance, responsable, élu...)</p> <p>Parfois. Mais la plupart du temps, il cherche à respecter la loi sans prendre en considération la situation qui peut être différente de la réglementation.</p> <p>-Il adopte des comportements parfois non acceptables en matière de communication et qui essaient toujours de monter que c'est lui qui contrôle la situation.</p>
3 Abdnbi	<p>-Entité efficace et efficiente et à l'écoute des différents redevable</p> <p>Entité à l'écoute et serviable dans la limite du possible</p> <p>-Equité et égalité et pas de différenciation</p>	<p>-Bien formé et compétent</p>	<p>-Bien aménagé pour exécuter ses tâches et sa raison d'être</p> <p>Indications de toutes les voies que peut emprunter un citoyen pour aboutir au bureau souhaité</p>	<p>-Très bon accueil et chaleureux même tendant à nous mettre à l'aise</p> <p>Courtois et accueillant</p>

	entre les différents citoyens. Premier arrivée premier servie.			
4 Ibrahim	<p>-Elle est marquée par un niveau réduit d'efficacité, car il te faudra beaucoup de temps pour satisfaire un besoin particulier en relation avec le domaine de la direction, mais en même temps qui est compétente, car elle se compose d'un personnel bien formé.</p> <p>-Un comportement qui ne correspond plus à l'époque et à l'état où nous sommes arrivés aujourd'hui.</p>	<p>-Je pense que le personnel est assez compétent, mais travaille d'une façon paresseuse.</p> <p>-On n'obtient pas assez d'information de la part des fonctionnaires et donc il faut toujours poser les questions pour savoir ce qui sera utile pour nous.</p>	<p>-La direction est généralement bien aménagée avec un espace d'accueil important, des chaises pour l'attente et des bureaux répartis de façon à ne pas créer un chevauchement.</p> <p>-Les affiches et panneaux de signalisation sont partout avec précision de chaque service en plus de l'existence d'une personne qui vous oriente en fonction de ce que vous cherchez à réaliser.</p>	<p>-Pas vraiment. Je pense qu'il cherche à appliquer la loi et la réglementation en vigueur en premier et ne s'intéresse pas à m'aider si mon cas exige quelque chose qui ne va pas avec la procédure.</p> <p>-Un comportement froid il n'y a pas de sentiment de quelqu'un qui est content de vous avoir reçu pour traiter votre demande.</p>
5 Najat	<p>-C'est une administration que je considère comme efficace, car j'ai obtenu le document dont j'avais besoin rapidement sans faire des aller-retour. En termes de compétence je pense qu'elle est compétente, car les gens que j'ai contactés savent très bien la procédure à suivre et l'explique très bien.</p> <p>-Le comportement est en général acceptable en comparaison avec d'autres administrations qui se considèrent toujours comme étant dans une autre époque. On répond à nos questions de façon professionnelle et on nous accorde le temps nécessaire.</p>	<p>-Les fonctionnaires de la direction sont généralement assez compétents, car on sent qu'ils maîtrisent leur travail.</p>	<p>-Elle est bien aménagée avec un espace assez suffisant pour recevoir beaucoup de gens. La répartition des services est également bien faite.</p> <p>-La signalisation est assez claire avec des panneaux qui expliquent par où aller pour chaque service et la présence d'un agent de sécurité qui s'occupe de la mission de nous monter ou se trouve la personne à qui nous aurons affaire en fonction de ce qu'on cherche comme service.</p>	<p>-Je ne ressens rien, je viens pour accomplir une mission donc je ne fais pas attention, mais je peux dire que c'est un comportement normal pas très accueillant, mais en même temps pas très décevant.</p> <p>- Un comportement un peu autoritaire, car il exige des choses que je dois fournir et sans ces documents je ne peux rien obtenir.</p>

<p>6 Naim</p>	<p>-Généralement il y a peu d'efficacité et moins de compétence. Il y a peu d'efficacité, car une fois on présente notre demande on obtient une liste des documents à présenter qui ne sont pas à jour ou bien difficiles à obtenir, car légalement ils n'existent pas. Et moins de compétence, car on doit à chaque fournir d'autres documents qui n'ont pas été communiqués au départ. -Généralement un comportement passable qui mérite d'être amélioré au cours des années à venir, car on est à 2022 et on remarque toujours des comportements autoritaires de la part des fonctionnaires.</p>	<p>-Généralement compétent, mais paresseux en même temps, car il ne te donne pas l'astuce exacte et l'information pertinente que si vous posez trop de questions.</p>	<p>-Aménagement acceptable, mais pour moi ce qui compte le plus c'est la qualité du service rendu que de l'aménagement, car ça ne sert à rien d'avoir une administration bien aménagée avec un service médiocre. -Je n'ai pas fait attention à la signalisation, mais ce que je peux dire c'est que je n'ai pas trouvé de problème à me diriger vers le service dont j'ai besoin.</p>	<p>-Il m'accueil d'une façon froide avec pas de sourire, mais des questions directes sur ce que je cherche à obtenir et comme s'il essaie de terminer le plutôt possible pour passer à la personne qui me suive. -Un comportement généralement pas à la hauteur et ne te donne pas envie d'y retourner que si c'est vraiment nécessaire.</p>
<p>7 Jalil</p>	<p>-Compétence et efficacité généralement moyenne. Et ce n'est pas ce que le citoyen veut, on veut encore plus pour faciliter la récupération des documents et le règlement des litiges qu'on a avec l'administration. -Comportement acceptable, convenable par la majorité des fonctionnaires avec des cas particuliers de personnes qui sont autoritaires.</p>	<p>-Les fonctionnaires sont généralement de compétences moyennes, ils savent ce qu'il faut ramener comme documents, mais qui attendent que tu poses les questions.</p>	<p>-Aménagement normal avec des bureaux répartis et une grande salle d'attente avec des chaises. - Il existe des affiches et des panneaux qui montrent par où aller donc ce n'est pas difficile de trouver l'agent que je cherche.</p>	<p>-Les citoyens ne sont pas traités de la même manière, c'est toujours l'inégalité qui domine et cela en fonction de la situation sociale. Je me sens que je ne suis pas le bienvenu ainsi que l'indésirable. -En générale comportement non digne d'un fonctionnaire public qui est au service des citoyens chose qui pose des questions, car le monde entier change sauf le fonctionnaire de l'administration marocaine qui veut toujours être le responsable et celui qui décide.</p>
<p>8 Fatima</p>	<p>-On est souvent bien conseillé et nos interrogations trouvent généralement des réponses ce qui veut dire qu'elle est compétente, mais en termes d'efficacité pas trop efficace. -Un comportement pas terrible, mais il est à améliorer.</p>		<p>-La direction est bien aménagée avec une prise en considération des gens handicapés. -C'était fluide lors de ma visite, tu te retrouves facilement</p>	<p>-Généralement il traite les citoyens avec égalité sans faire de distinction entre les personnes -Avec ouverture d'esprit, quelquefois ce qui est un acquis pour un fonctionnaire est délicatement compréhensible pour un citoyen</p>

9 Ridouane	<p>-Elle est compétente, car à chaque fois que je pose une question je trouve la réponse, mais inefficace, car je dois me déplacer plusieurs fois pour un seul dossier ce qui constitue une perte de temps pour moi.</p> <p>-La direction se comporte en général d'une façon pas médiocre, mais plutôt pas très satisfaisante et nécessite plus d'effort sur ce volet.</p>	<p>-Je pense que le fonctionnaire marocain est en général quelqu'un de compétent, mais qui est en même temps paresseux ce qui rend son service moins intéressant.</p>	<p>-Généralement elle est bien aménagée avec une répartition claire entre les différents services qui ne sont pas regroupés dans un même endroit ce qui ne permet pas d'avoir beaucoup de gens regroupés dans un seul endroit.</p> <p>-Je dirai que c'est plutôt simple à trouver ce qu'on cherche avec des affiches partout, mais pour les gens qui sont habitués à venir ça devient plus nécessaire, car on connaît par cœur l'emplacement de chaque service.</p>	<p>-Il essaie d'aider dans des cas exceptionnels. Pour le reste c'est toujours la loi qui prime et il faut appliquer la procédure dans ses propres détails.</p> <p>-Comportement pas très chaleureux avec une petite dose d'autorité.</p>
10 Oussama	<p>-Elle se caractérise par un bon système administratif, notamment au niveau des services d'accueil et de coordination. Donc je dirais qu'elle est efficace et plus au moins compétente.</p>	<p>-Personnellement, je trouve les fonctionnaires de la direction d'un degré important de compétence.</p> <p>-Il communique avec moi gentiment et bien en fournissant toutes les informations nécessaires.</p>	<p>-Je vois qu'il dispose d'espaces importants qui permettraient à divers citoyens de se reposer, notamment pendant le processus d'attente pour le traitement de leurs dossiers administratifs.</p> <p>Je pense que c'est bien et qu'il est plus facile pour les citoyens d'accéder aux services demandés.</p>	<p>-Tous les fonctionnaires que j'ai rencontrés sont très sérieux et responsables</p> <p>-Il reste un comportement responsable et transparent</p>
11 Najib	<p>-Je pense qu'elle n'est pas en générale efficace ni compétente. On ne reçoit pas l'information totale dès le départ et il faut à chaque fois poser des questions et cela prend beaucoup de temps.</p> <p>-Un comportement pas à la hauteur. On se sent comme étant quelqu'un qui vient chercher une faveur chez le fonctionnaire et comme si c'est quelque chose qu'il n'est pas obligé de nous fournir.</p>	<p>-Je le considère comme n'étant pas vraiment compétent, car il peut faire encore plus, mais il essaie de travailler avec le minimum de sa capacité.</p>	<p>-Elle est généralement bien aménagée avec un espace à l'intérieur pour faire attendre les gens.</p> <p>- La signalisation est bonne, on ne se trompe pas à l'intérieur de l'administration même si on a toujours l'habitude de demander les gens.</p>	<p>-Le fonctionnaire me traite comme quelqu'un qui vient pour récupérer un document donc son but est de se concentrer sur ce document et rien d'autre.</p> <p>-Un comportement froid. Il te traite comme un administré qui est à la survie de l'administration.</p>

Source : élaboré par nos soins via OSR Nvivo 10

4.2 Discussions.

L'objectif de cette partie du travail est d'essayer d'extraire le maximum de renseignements des résultats obtenus suite à l'analyse et le traitement des entretiens via le logiciel QRS Nvivo10.

4.2.1 L'analyse textuelle.

Les résultats obtenus suite à l'analyse textuelle des différentes réponses ont exprimé le souci des personnes interviewées, notamment quant à la question du rendement de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane en particulier et donc de l'administration publique marocaine en général. Une première ventilation des termes les plus fréquemment cités nous conduit à conclure que le fonctionnaire est au cœur de la préoccupation centrale des citoyens. Cité plus de 140 fois au cours des 11 entretiens réalisés, le fonctionnaire représente la composante clé de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane et l'élément qui nécessite le plus d'efforts pour améliorer le rendement de ladite direction et par extrapolation, l'administration publique marocaine en général.

En plus du fonctionnaire, le citoyen est également un terme évoqué à de nombreuses reprises par les personnes interviewées dans le souci d'exprimer, d'une part, le mécontentement vis-à-vis de la nature et la qualité des services rendus par la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane, et d'autre part, son importance étant que variable importante à laquelle il faut accorder beaucoup plus d'attention.

La récurrence du terme service exprime également une inquiétude de non-satisfaction de la part des personnes interviewées qui sont entrées en contact avec les fonctionnaires de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane, ce qui explique toujours l'échec des efforts déployés en matière de modernisation de l'administration publique marocaine et la nécessité de revoir les politiques publiques en matière des réformes administratives.

Parmi les résultats les plus significatifs et auxquels il faut prêter le plus d'attention figurent aussi l'apparition fréquente, parmi les termes les plus cités, des termes tels que (Comportement, Efforts, Traite, Façon), qui expriment tous l'agacement et la déception envers les fonctionnaires de la direction des impôts de Mohammedia-Benslimane qui n'arrivent toujours pas à trouver la manière adéquate à adopter lors des rapports établis avec les citoyens.

Les résultats dégagés lors de l'analyse textuelle expriment clairement les inquiétudes toujours présentes des citoyens quant à la manière avec laquelle le fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane se comporte et cela malgré les tentatives importantes initiées dans le cadre du rétablissement du sentiment de confiance entre l'administration publique et le citoyen inscrites dans les orientations de la charte des services publics et de l'amélioration des services administratifs rendus aux citoyens faisant partie du plan national de la réforme administrative (PNRA 2018-2021).

4.2.2 L'analyse thématique.

Pour répondre à notre problématique et donc à notre question de recherche de base, nous avons décidé de mettre l'accent sur quatre axes importants qui sont : L'image de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane, la compétence du fonctionnaire de la direction, l'accueil au sein de la direction et enfin le comportement du fonctionnaire de la direction.

4.2.2.1 L'image de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane.

Au regard des différentes réactions des personnes interviewées quant à la question de l'image de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane, dans son ensemble, laisse croire qu'elle est globalement acceptable étant donné que la majorité des interviewés avancent que la direction est généralement moyenne en termes de comportement et de service rendu avec possibilité de devenir encore mieux .

Son degré d'efficacité et de compétence varie aussi d'une personne à une autre, mais qui se situe moyennement à un niveau bas, ce qui confirme le fait que les réformes administratives entreprises n'arrivent toujours pas à atteindre les objectifs souhaités et que la direction provinciale exige encore des efforts en matière de modernisation et adaptation aux besoins des citoyens.

4.2.2.2 L'accueil au sein de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane.

La question de l'accueil au sein de la direction est généralement bien positionnée dans la mesure où la plupart des personnes interviewées ont exprimé un sentiment de satisfaction quant à la répartition des services et la composition des départements ainsi que les mesures de signalisation relatives aux différents services. Le choix de ce thème est d'une importance cruciale dans la mesure où il va permettre une comparaison éventuelle entre des éléments matériels relatifs aux efforts de la réforme administrative et ceux à caractère immatériel, intangible en relation avec le comportement du personnel de la direction.

Ainsi, le fait que la majorité des personnes interviewées expriment un degré élevé de satisfaction quant à l'accueil au sein de la direction explique que le non-aboutissement et l'échec de la stratégie de réforme administrative globale sont généralement liés aux aspects immatériels relatifs aux comportements et perceptions internes du personnel de la direction de la réforme entreprise.

4.2.2.3 la compétence du fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane.

Selon la majorité des personnes interviewées, le fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane est généralement compétent et maîtrise parfaitement son domaine de travail avec des exceptions relatives à la manière avec laquelle il travaille, car parmi, les personnes interviewées un bon nombre ont signalé qu'il est compétent, mais une compétence qui ne profite pas au citoyen qui se trouve obliger à poser, sans cesse, des questions étant donné que le fonctionnaire adopte un comportement paresseux et essaie de fournir le minimum d'effort possible.

Ce point est très important à évoquer dans la mesure où il va exclure l'hypothèse selon laquelle le fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane est quelqu'un qui n'a ni la compétence ni le savoir-faire nécessaire pour accomplir sa mission, ce qui explique le manque de performance et d'efficacité de la direction.

4.2.2.4 Le comportement du fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane.

Ce dernier thème constitue la partie la plus importante dans la mesure où c'est à son niveau que nous allons confirmer ou non nos hypothèses de base et ainsi répondre à notre question de recherche. À travers les réponses, la plupart des personnes interviewées expriment un sentiment négatif vis-à-vis du comportement du fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane qui semble ne plus correspondre aux attentes des citoyens qui sont devenus beaucoup plus exigeants et en parfaite connaissance du rôle et de la place très importante que leur accordent les nouvelles orientations inspirées des pratiques relevant du NMP.

Ainsi, malgré qu'il soit compétent et quelqu'un qui maîtrise bien son domaine de travail, le fonctionnaire adopte un comportement qui, selon les interviewés, ne correspond plus à l'époque où on vive, un comportement qui a certes dominé pendant une très longue période, mais qui ne trouve plus aujourd'hui les conditions préalables pour son adoption par le fonctionnaire qui doit considérer le citoyen comme un client et non plus comme un administré.

Le comportement adopté par le fonctionnaire de la direction exprime clairement une résistance au changement imposé par la réforme administrative. Dans une telle situation, le fonctionnaire résiste pour préserver un statut, un acquis, un équilibre personnel qu'il a construit et préservé depuis l'intégration de la fonction publique et qui est en relation directe avec les pratiques bureaucratiques traditionnelles qui considèrent le citoyen comme un administré avec qui on établit des relations et des interactions à sens unique, celui du fonctionnaire et qui valorise le respect de la règle et la procédure au détriment du service du citoyen et donc qui conduit le fonctionnaire à préserver son poste on se cachant le plus souvent derrière le respect de la réglementation, qui devient l'objectif ultime et non la qualité du service à rendre.

Nous pouvons ainsi dire que la résistance au changement constitue une contrainte majeure et un obstacle significatif à toute politique cherchant à moderniser l'administration publique qui représentent une organisation particulière qui a des spécificités qui se sont enracinées avec le temps suivant les principes du modèle bureaucratique. Donc, réussir une réforme administrative exige à ce que le phénomène soit obligatoirement pris en considération et accompagné tout au long du processus de réforme qui prend généralement du temps afin d'aboutir aux résultats escomptés.

5. Conclusion

En guise de conclusion, il convient de noter que la question de la résistance aux changements au sein de l'administration publique est devenue aujourd'hui une préoccupation centrale des responsables qui sont désormais tenus de mettre à la disposition des citoyens, devenus de plus en plus exigeants, une administration publique performante, produisant un service de qualité, capable de faire preuve d'efficacité et d'efficience dans un contexte particulier caractérisé par des changements importants à plusieurs niveaux.

Le Maroc, à l'instar des autres pays du monde, et dans l'aspiration de se voir doté d'une administration publique moderne capable de soulever les défis et suivre le progrès réalisé sur le plan politique, économique et social, s'est lancé depuis plusieurs décennies dans de nombreuses tentatives de réforme de son administration, mais qui n'ont pas pu obtenir les résultats souhaités malgré quelques progrès. Ce constat nous a amenés à poser une question quant aux causes de ces échecs perpétuels et la possibilité de proposer les solutions.

Par conséquent, ce travail de recherche qualifié de partiel dans la mesure où il n'a abordé qu'une seule source probable de l'échec des réformes administratives qui est la résistance au changement nous a permis de conclure que cette variable constitue une source principale de l'échec des stratégies de réforme administrative, car, sur la base de l'exemple du fonctionnaire de la direction provinciale des impôts de Mohammedia-Benslimane en particulier et donc du fonctionnaire de l'administration publique marocaine en général, ce dernier adopte un comportement protecteur et agit de façon défensive contre toute mesure cherchant à produire un déséquilibre personnel construit et bâti pendant plusieurs années. Ainsi, le fonctionnaire de l'administration publique qui est une organisation spécifique de par ses caractéristiques et son mode de fonctionnement, n'est pas prête pour laisser échapper plusieurs acquis qui font de lui ce qui est au juste et trouve du mal à accepter que le citoyen qui à un moment donné était un administré soumis à la pression de l'administrateur, se transforme à un client auquel il faut accorder de l'importance et essayer de satisfaire en offrant le meilleur service possible.

La recommandation de ce travail de recherche consiste donc à accorder de l'importance à la résistance au changement entant que phénomène qui doit être pris en considération non seulement au début de l'opération de réforme, mais qui doit être accompagné tout au long du processus de changement à travers des équipes formées sur la conduite du changement organisationnel. L'enrichissement et les futures pistes de ce sujet, qui paraît très important, consistent à développer encore plus les entités objet d'étude afin d'avoir une idée plus globale

du processus en s'intéressant cette fois si aux fonctionnaires et non plus aux citoyens. L'objectif étant de comprendre comment le fonctionnaire considère la réforme administrative et le changement qui en résulte.

Références :

- (1) Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- (2) Baldegger, R., & Pasquier, M. (2014). *Le management dans un environnement dynamique : Concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*. De Boeck Supérieur.
- (3) Bareil, C. (2014). *La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits*. HEC Montréal, Cahier de recherche, n° 4, août 2004.
- (4) Bareil, C., & Savoie, A. (1999). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. 24(3), 9.
- (5) Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 352-372.
- (6) Bouchard, G. (1996). De citoyen à client : Plus qu'un changement de vocabulaire. *Politique et Sociétés*, 29, 139-159.
- (7) Bourque, M. (2018). *Les services sociaux à l'ère managériale*. Presses de l'Université Laval. 307p.
- (8) Boyer, P.-Y. (2018). *Quand les résistants deviennent des parties prenantes : Une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage* [Phdthesis, Université de la Réunion].
- (9) Broc, G., & Caumeil, B. (2018). *Analyse de données*. De Boeck Supérieur. 224p.
- (10) Carton, G.-D. (2011). *Éloge du changement : Guide pour un changement personnel et professionnel*. Pearson Education France. 287p.
- (11) Coch, L., & French Jr., J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- (12) Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique*. PUQ. 191 p.
- (13) Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.
- (14) Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Casablanca : Gaëtan Morin. 500p.
- (15) Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- (16) Gangloff, F. (2010). LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France.
- (17) Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- (18) Ghadiri, D. P. (2014). Quand le changement menace l'identité. *Gestion*, 39(1), 38.
- (19) Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique : Bilan et perspectives en Suisse*. Collection le savoir suisse. 138p.

- (20) Gosselin, E., Morin, D., Dolan, S. L., & Dolan, S. L. (2017). Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel. Chenelière Education. 452p.
- (21) Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard business review*, 57, 106-114.
- (22) Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative. De Boeck Supérieur. 162p.
- (23) Lugan, J.-P. (2010). Le changement sans stress. Dépasser les résistances et la pression. Librairie Eyrolles. 162p.
- (24) Marsan, C. (2008). Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? De Boeck Supérieur. 296p.
- (25) Mazouz, B. (2008). Métier de gestionnaire public : Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils. PUQ. 578p.
- (26) Michaud, N. (2019). Secrets d'États? 2e édition: Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains. PUQ. 1032p.
- (27) OECD. (2001). Construire aujourd'hui l'administration de demain. OECD Publishing.
- (28) Pesqueux, Y. (2020). La résistance au changement. 10.
- (29) Rhiati, Z., & Jouamaa, Y. (2021). L'administration publique marocaine à l'ère du nouveau management public. *International Journal of Management Sciences*, 4(1), Article 1. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/477>.
- (30) Saint-Jean, M., & Paquet, M. (2020). Émotions et compétences émotionnelles dans l'activité professionnelle et la formation. Editions L'Harmattan.
- (31) Sall, N. A. F. (2021). La démarche qualité au sein d'une administration publique : Expérience du trésor public sénégalais. Editions L'Harmattan.
- (32) Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- (33) Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. SAGE. 219p.