

## **Le new public management au Maroc : une vision via les écoles de pensée du management : Cas des organismes publics de la région Tanger-Tétouan-El-Houceima**

### **The new public management in Morocco: a vision via the schools of thought of management: Case of the public organizations of the region Tangier-Tetouan-El-Houceima**

**Roumaissae AMZIL, (Doctorante)**

*Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)  
CEDOC Tanger  
Faculté Polydisciplinaire de Larache, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Houda EL KHALLOUKI, (Doctorante)**

*Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)  
CEDOC Tanger  
Faculté Polydisciplinaire de Larache, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Zouhair AL MOUHANI, (Doctorant)**

*Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)  
CEDOC Tanger  
Faculté Polydisciplinaire de Larache, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Hicham ACHELHI, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)  
CEDOC Tanger  
Faculté Polydisciplinaire de Larache, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté Polydisciplinaire Larache Code postal : 92000 Téléphone :0539523960
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AMZIL, R., EL KHALLOUKI, H., AL MOUHANI, Z., & ACHELHI, H. (2022). Le new public management au Maroc : une vision via les écoles de pensée du management : Cas des organismes publics de la région Tanger-Tétouan-El-Houceima. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(4-1), 524-542. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6616688">https://doi.org/10.5281/zenodo.6616688</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: May 06, 2022

Published online: June 06, 2022

## **Le new public management au Maroc : une vision via les écoles de pensée du management : Cas des organismes publics de la région Tanger-Tétouan-El-Houceima**

### **Résumé :**

Après une série de réussites de la mise en place du mode de management au sein des organismes privés, le concept du « nouveau management public » a été apparu officiellement dans les années 1980, son objectif principal est de moderniser le style de conduite et du management des administrations publiques ainsi de transposer les facteurs clés de succès de secteur privé et de les appliquer au niveau de secteur public.

En effet, la mise en place des styles de management au sein des organisations publiques suscite toujours un certain nombre de doutes et de questionnements quant à leur capacité à améliorer la performance publique.

Le Maroc fait partie des pays qu'ont appliqué des politiques de restauration au fil des années précédentes, dans l'objectif d'améliorer le rendement et la gestion de secteur public et de définir un mode de gouvernance qui conduit à la création de la performance et de la concrétisation des exigences des citoyens marocains.

Ce travail sera focalisé sur le secteur public marocain, afin de mettre un focus sur le degré d'insertion et d'application du management au sein des différents organismes publics marocains de différente sphère économique et sociale.

De ce fait, notre présent papier a pour objectif d'avoir une vision de près sur les aspects managériaux de secteur public, c'est dans ce sens que notre problématique va se cristalliser.

Pour ce faire, cette recherche met en évidence la nécessité de construire une étude théorique approfondie sur le regard des auteurs dans ce contexte, ainsi une étude pratique qui a ciblé huit organismes publics marocains, dont le but de mettre l'accent sur les difficultés des styles de management que le secteur public marocain en souffre.

**Mots clés :** Organisations publiques, le management, nouveau management public, secteur public, marocain.

**Classification JEL :** H11

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract:**

After a series of successes in the implementation of management styles in private organizations, the concept of "new public management" was officially introduced in the 1980s. Its main objective is to modernize the style of conduct and management of public administrations and to transpose the key success factors from the private sector and apply them to the public sector.

Indeed, the implementation of management styles in public organizations still raises a number of doubts and questions about their ability to improve public performance.

Morocco is one of the countries that have applied restoration policies over the past years, with the objective of improving the performance and management of the public sector and defining a mode of governance that leads to the creation of performance and the concretization of the demands of Moroccan citizens.

This work will be focused on the Moroccan public sector, in order to put a focus on the degree of insertion and application of management within the different Moroccan public organizations of different economic and social spheres.

Therefore, our present paper aims to have a vision of the press on the managerial aspects of the public sector, it is in this sense that our problematic will crystallize.

To do this, this research highlights the need to build an in-depth theoretical study on the authors' view in this context, as well as a practical study that targeted eight Moroccan public organizations whose aim is to highlight the difficulties of management styles that the Moroccan public sector suffers.

**Keywords :** Public organizations, management, new public management, Moroccan public sector.

**JEL Classification :** H11

**Paper type :** Empirical research

## **1.Introduction :**

En survolant la littérature, les organismes publics ont fait preuve d'un dysfonctionnement et d'une défaillance, Albouy & Obeid, (2007) considèrent qu'il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit (cité par LAHJOUJI & EL MENZHI, 2018).

Parlons de la restauration de secteur public marocain n'a jamais été aussi populaire. En effet, après avoir restructuré la constitution, le Maroc a mis en place des stratégies d'accompagnement et de développement des administrations publiques afin de mettre en place un système de management public. Néanmoins, l'impact direct sur la gouvernance et la gestion du secteur public marocain reste à clarifier.

En effet, l'évolution de la notion du management au fil du temps, a ciblé de près le secteur privé, les politiques de changement et les aspects managériaux proposés par les théoriciens économiques ont été utiles et ont réussies à créer des succès stories et des firmes d'idoles qu'ont un style de management moderne et propre à eux, qui prend en considération les spécificités de l'entité, son environnement, ses objectifs, ses finalités et ses stratégies financières.

La notion du « new management public » a vu la lumière depuis les années 1980, dans l'objectif de moderniser le style de conduite et du management des administrations publiques et de transposer les facteurs clés de succès de secteur privé et de les appliquer au niveau de secteur public.

Notre présent papier vise à enrichir de plus la littérature scientifique et de se focaliser de plus sur la notion du management public au sein de secteur public, via l'exploitation de la matière déjà publiée par nos prédécesseurs et de la réexploiter dans le contexte actuel marocain.

Notre recherche vise à mettre en lumière le style du management appliqué par les administrations publiques marocaines. Via une revue de la littérature, nous allons mettre en lumière la notion du management et son évolution tout au long des années, ainsi que la notion du management public et nous allons concrétiser nos postulats théoriques via une étude empirique afin de répondre à notre problématique de recherche.

En effet, l'objectif de notre travail est d'évaluer les pratiques managériales appliquées au sein de l'administration publique marocaine et de qualifier le style du management dominant au sein de secteur public. Notre présent papier cherche à se rapprocher des organismes publics marocains, et dévaluer leur niveau du management et leur pratique managériale selon les différentes écoles de pensée via une étude empirique que nous avons réalisée via des entretiens avec les directeurs et les responsables administratives de certains organismes publics.

Via une étude empirique qui cible les responsables et les directeurs administratifs des organismes publics de la région Tanger-Tétouan-EI Houceima. Nous allons faire un focus de près sur le secteur public marocain, de qualifier le style de management et les pratiques managériales appliquées par les organismes publics marocains selon les différentes écoles de pensée et de mesurer la dominance de chaque école afin de répondre à la problématique ci-après : quel est le degré d'insertion et d'application du management au sein de secteur public marocain ?

Pour le faire, nous allons mettre en lumière la notion du management, les différents aspects managériaux selon les différentes écoles de pensée, pour passer en deuxième temps à la revue de littérature de la notion du management public, que nous allons définir en tant que notion de gestion, afin de le situer au sein du contexte marocain. Nous allons exploiter ces postulats théoriques dans le cadre d'une étude empirique qui cible des organismes publics marocains de différentes sphères économiques et sociales de la région Tanger-Tétouan-L'Hoceima, via des entretiens réalisés auprès des responsables de ces organismes, nous allons mesurer le degré d'application de la notion du management au sein des organismes de secteur public marocain.

## **2.Revue de littérature et développement des hypothèses:**

### **2.1 Contexte général**

#### **2.1.1 Définition du management**

Nous pouvons définir le management comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire cohérent entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Evrard, 1993).

D'après (Petite-entreprise, 2015) le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. Le management est la manière de piloter une organisation (Horovitz, J. H., & Thietart, R. A. 1982), c'est une science (Laurence E. Lynn, Jr. 1996), et un art (Rochet, 1991). C'est pour cela, « les outils du management n'ont pas de finalité en eux-mêmes. Ils peuvent s'adapter à des objectifs opposés » (Orange, 2002). Cette vision du management en tant que processus « art pratique » (Padioleau, 2004, 12) apparaît fondamentale.

De ce fait, nous pouvons définir le management comme un procédé, dont la finalité est l'organisation, la planification et le contrôle des ressources d'une organisation tangible et intangible afin d'atteindre des objectifs précis.

#### **2.1.2 Les écoles de pensée en management**

L'histoire du management s'étend sur plusieurs milliers d'années dans le passé. Mais, ce n'est que depuis la fin du 19 -ème siècle que le management est considéré comme une discipline formelle. C'est-à-dire que la pratique du management est aussi vieille que la race humaine, mais ses théories et cadres conceptuels sont d'origine récente. Pourtant, la plupart des pensées actuelles en management sont un phénomène du 20 -ème siècle.

Le chaos causé par la prolifération des théories du management est appelé "la jungle des théories du management" (Koontz, 1961) et le besoin d'une théorie unifiée et intégrée du management s'est fait sentir. Le manque de formation de concepts adéquats est considéré comme un sérieux inconvénient dans le développement d'une théorie unifiée et intégrée du management. Une partie de la difficulté dans le développement de concepts vient du fait que le management est une science appliquée ; elle manque de concepts théoriques cohérents qui lui soient propres. Les spécialistes du management ont emprunté et appliqué des concepts à d'autres disciplines. Ainsi, la théorie a évolué dans une relation symbiotique avec ses disciplines connexes et de soutien, comme les mathématiques, les statistiques et les sciences du comportement, ce qui l'a empêchée de concevoir son propre cadre conceptuel indépendamment des disciplines connexes. De plus, la recherche en management a été maintenue psychologiquement et philosophiquement plus proche de la pratique que de la théorie.

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs écoles de pensée du management. En dehors de l'ère présocratique (avant 1880) de la première période, plusieurs écoles de pensée sont identifiées et classées de plusieurs façons par les experts. Alors si les premiers écrits sur les principes du management provenaient des praticiens expérimentés, les écrits plus récents ont tendance à provenir de théoriciens universitaires, dont certains n'ont pas eu d'expérience directe du management organisationnelle.

Au cours de l'histoire, un certain nombre d'écoles de pensée plus ou moins distinctes ont vu le jour, chacune envisageant la gestion selon son propre point de vue. Il existe donc de nombreuses façons de les classer. Koontz a classé les théories du management en six groupes :

- L'école du processus de gestion

- L'école empirique
- L'école du comportement humain
- L'école des systèmes sociaux
- L'école de la théorie de la décision
- L'école mathématique

En ajoutant un style ou une approche de plus, Evans discute des onze styles de base cités par Herbert Hicks dans son livre "The Management of Organizations" (1967). Toujours en partant des premières perspectives, Hitt et al (1979) classent les théories de gestion en trois grands groupes.

- La théorie classique de la gestion
- La théorie néoclassique de la gestion
- La théorie moderne de la gestion

Sous chaque groupe, quelques écoles de pensée sont identifiées. Ces trois groupes d'écoles de pensée sont actuellement en vogue et sont jugés adéquats pour cet objectif.

En effet, et afin de mettre en application la notion du management, les théoriciens ont présenté de différents aspects managériaux qu'ils l'ont défini via leur définition de la notion de l'organisation. Nous avons résumé les différentes écoles de pensée et leurs principales théories dans les tableaux ci-après.

*Tableau N° 1 : Les principaux auteurs par écoles de pensée*

<b>Écoles</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Classique</b>	Frédéric Winslow Taylor/ Henry Ford/ Henri Fayol/ Max Weber
<b>Relations humaines</b>	Elton Mayo/ Kurt Lewin/ Rensis Likert/ Abraham Maslow/ Douglas Mc Gregor/ Frederick Herzberg
<b>Néo-classique</b>	Alfred Sloan/ Peter Drucker/ Octave Gelinier
<b>Contingence structurelle</b>	Woodward Joan, Charles Perrow, Thompson, Chandler, YVES EMERY, Trist, Duncan, Burns et Stalker, Jay W. Lorsch, PAUL LAWRENCE
<b>Mathématique</b>	Jacques Lesourne, Oskar MORGENSTERN
<b>Systémique</b>	Bertalanffy, Neumann, Wiener, Shannon & Weaver
<b>Prise de décision</b>	Herbert A. Simon, Richard Cyert, James March, Igor Ansoff, Charles Lindblom

*Source : propre élaboration, 2022*

Afin de présenter les travaux et les recherches présentés par chaque école de pensée, nous avons regroupé les théories apportées par chaque école de pensée, via une recherche bibliographique, nous allons citer les principaux auteurs par chaque école.

- **École classique :**

Suite à la révolution industrielle, l'école classique ou bien l'école traditionnelle a évolué afin de répondre à la croissance des grandes structures. Elle comporte principalement trois branches : l'organisation bureaucratique, la gestion scientifique et les principes administratifs.

**Tableau N° 2 : les théories de l'école classique**

<b>Auteurs</b>	<b>Années</b>	<b>Théories</b>
Frédéric Winslow Taylor	1856-1915	Organisation scientifique du travail (OST)
Henry Ford	1863-1947	Travail à la chaîne
Henri Fayol	1841-1925	Fonction administrative
Max Weber	1864-1920	Organisation bureaucratique

*Source : propre élaboration, 2022*

- **École des relations humaines**

L'école humaine est apparue dans les années 1920 et 1930, dans le cadre de la théorie néoclassique. Elton Mayo est considéré comme le parrain de cette école.

**Tableau N° 3 : les théories de l'école des relations humaines**

<b>Auteurs</b>	<b>Années</b>	<b>Théories</b>
Elton Mayo	1880-1949	Expérience de Hawthorne
Kurt Lewin	1890-1947	Trois types de leadership
Rensis Likert	1903-1981	Quatre styles de leadership
Abraham Maslow	1908-1970	Pyramide des besoins
Douglas McGregor	1906-1964	Théories X et Y
Frederick Herzberg	1923-2000	Enrichissement des tâches

*Source : propre élaboration, 2022*

- **École néo-classique**

L'école de néo-classique est axée sur l'humain, elle met l'accent sur les attitudes et les comportements des personnes.

**Tableau N° 4 : les théories de l'école des néo-classiques**

<b>Auteurs</b>	<b>Années</b>	<b>Théories</b>
Alfred Sloan	1875-1966	Décentralisation coordonnée
Peter Drucker	1909-2005	Direction par objectifs (DPO)
Octave Gélinier	1916-2004	Direction participative par objectifs (DPPO)

*Source : propre élaboration, 2022*

- **École Contingence structurelle :**

La théorie de l'école de la contingence structurelle s'appuie sur des théories en rupture avec la théorie de l'école classique.

**Tableau N° 5 : les théories de l'école de la contingence structurelle**

<b>Auteurs</b>	<b>Années</b>	<b>Théories</b>
Woodward Joan	1916-1971	Les technologies de production (Trois types de production)
Charles Perrow	1925- Maintenant	L'approche repose sur deux dimensions : -La variabilité des tâches -La capacité d'analyse des tâches
YVES EMERY Eric Trist	1960-Maintenant 1909-1993	Le type d'environnement et la forme organisationnelle adoptée
Tom Burns G.M.Stalker	1913-2001 1939-2019	Contingence structurelle et environnement



Paul LAWRENCE Jay LORSCH	1922-2011 1932-Maintenant	L'adaptation
-----------------------------	------------------------------	--------------

Source : propre élaboration, 2022

- **École d'approche scientifique et mathématique :**

L'approche scientifique et mathématique se base sur l'utilisation des méthodologies scientifiques afin la manière optimale pour réaliser une tâche.

Tableau N° 6 : les théories de l'école d'approche scientifique et mathématique

Auteurs	Années	Théories
Jacques Lesourne	1928-2020	Il développe une approche alternative, la microéconomie évolutionniste, rendant compte des phénomènes d'auto-organisation
Oskar mor	1902-1977	la théorie des erreurs dans le domaine de la statistique, il s'intéressa à la théorie mathématique des jeux stratégiques

Source : propre élaboration, 2022

- **École systémique :**

La théorie de l'école systémique considère que l'organisation se base sur la notion du système. Elle est connue principalement par trois théories : des jeux, la cybernétique et la théorie de l'information.

Tableau N° 7 : les théories de l'école Systémique

Auteurs	Années	Théories
Neumann	1903-1957	Des jeux
Norbert Wiener	1894-1964	La cybernétique
C. Shannon W. Weaver	1916-2001 1894-1978	La théorie de l'information

Source : propre élaboration, 2022

- **École de prise de décision :**

L'école de la prise de décision se concentre principalement sur le processus rationnel impliqué afin de prendre une décision. Elle considère que plus la décision est rationnelle, plus l'organisation sera efficace et efficace.

Tableau N° 8 : les théories de l'école de la prise de décision

Auteurs	Années	Théories
Herbert A.Simon	1916-2001	La rationalité limitée
Richard Cyert James March	1921-1998 1928-2018	Théorie de comportement de l'entreprise
Igor Ansoff	1918-2002	La matrice d'Ansoff
Charles Lindblom	1917-2018	Le modèle politique

Source : propre élaboration, 2022

### 2.1.3 Le nouveau management public :

Le mot "management" est utilisé de manière très intensive dans le monde depuis longtemps. Il est né avec la science de l'administration publique elle-même : Charles-Jean Bonnin l'utilise en 1812, lorsqu'il désigne l'exécution des lois comme une question nécessaire à la "gestion des affaires publiques" (management of public affairs) (BONNIN, 1812).

En anglais, le mot a été utilisé comme synonyme d'administration, ou, plus précisément en tant que partie essentielle de celui-ci. Même la gestion était conçue comme quelque chose qui visait seulement l'organisation de cette administration et était teintée d'une activité mineure et subordonnée. (PARAMÉS M, 1974).

Cependant, depuis les années 1980, le management a commencé à être utilisé comme un antonyme d'administration, précédant et inspirant le courant anglo-saxon du new public management (Le nouveau management public).

Dans la littérature on trouve plusieurs définitions de management public, par exemple (Bartoli, 1997) qui a défini le concept comme « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». Le même chercheur a ajouté aussi que le management public est « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». Cité par (Pesqueux, 2020)

Il est connu que dans le monde que l'origine des nouveaux modèles du management public est le Royaume-Uni, et qu'une fois qu'ils ont atterri sur le sol américain, australien et néo-zélandais, ils ont connu un développement proprement anglo-saxon. Cependant, certains chercheurs français du management signalent, que le mot management est d'origine gauloise.

En effet, au XVIII<sup>e</sup> siècle, le management est assimilé au ménagement, origine du mot ménage, un terme français formé au XVI<sup>e</sup> siècle, qui vient du mot "ménage" latin (entretien ménager) (Paramés M, 1974). Le terme "management" est également expressément lié au terme "menagement", qui signifie également "écrire avec la main". Malgré leurs différences sémantiques et étymologiques, les Français ont persisté pour faire dériver le management du ménagement, jusqu'à ce qu'en 1969, ils optent pour incorporer le premier terme dans la langue de Victor Hugo.

Michel Messenet dans son ouvrage '**La Nouvelle Gestion Publique : pour un Etat sans Bureaucratie**' est probablement l'exposé original du nouveau management public. (MESSENET M, 1975) Cet ouvrage, publié en 1975. Les idées de Messenet ont été principalement inspirées par un spécialiste de l'administration privée, qui voyait l'administration privée d'une manière différente de la tradition fondée par (Henri Fayol 1931). Il s'agit d'Octave Gelinier, qui a utilisé le terme "management public" pour désigner une technique qui reflète clairement les temps nouveaux, notamment l'innovation et l'anticipation, ainsi que la capacité à "gérer le changement". Gelinier avance une thèse centrale de la gestion néo-publique : elle n'est plus centrée sur "la société politique, le monde du vote et du contrôle citoyen", mais sur la société civile, le cosmos du contrat, de l'exercice de la liberté créatrice des personnes (GELINIER O, 1975). L'une des principales sources d'inspiration de Gelinier est Robert Heller, un spécialiste britannique du management privé, qui a écrit en 1972 un ouvrage intitulé « *The Naked Manager* », dans lequel il divulgue l'idée que la supériorité du manager privé sur le fonctionnaire public tiré de l'ascendant du monde des affaires. (HELLER R, 1973) Gelinier, avançant les idées du nouveau management public, propose l'orientation de l'administration publique vers le marché et la notion de "citoyen-usager". Il définit le management public d'une vision des relations avec les adjudicataires, sur la base de l'efficacité et du "rapport coût-efficacité".

Aujourd'hui, l'utilisation du terme management ne se limite pas à la culture administrative anglophone, puisqu'il a déjà été adopté dans d'autres langues. Malgré la proclamation largement sociale du management public, Laufer et Burlaud (1980) le cantonnent à un vieux mélange : l'assimilation des secteurs public et privé. Il est donc permis de parler du management public comme d'un nouveau champ de gestion et d'un nouveau domaine résultant de la rencontre de deux mondes antinomiques : le secteur public et le secteur privé. Bien que cette rencontre



représente une grande richesse pour la nouvelle discipline, elle comporte également de grands défis pour la conjonction de deux cultures administratives différentes (GONZALO R M, 2011). Le point central de la confrontation est que le management fait entrer le secteur public dans un domaine où la maximisation des profits et la vente de produits ne sont pas des impératifs catégoriques (María X A M et Lino G L H, 2009). À l'appui de leur thèse, les auteurs Laufer et Burlaud (1980) expliquent qu'ils ont proposé de l'appeler macro-management ou management public, au sens large, qui devient le management d'une organisation lorsque le public lui-même, et pas seulement son marché, prend conscience qu'il est l'objet de cette organisation, c'est-à-dire lorsque le public pense à l'effet de l'activité organisationnelle sur son environnement économique et social (WILDER B A et LENNIN B C R, 2018).

Les administrateurs publics doivent résoudre les problèmes liés au choix, à la conception et à la gestion des dispositifs de création de valeur publique. Ces dispositions, qui déterminent la manière dont les ressources sont transformées en résultats souhaités. (Oxford 2018)

Selon (Lahjouji, K. & El Menzhi, K., 2018), depuis longtemps les administrations publiques vis dans un dysfonctionnement et déficience qui accablent l'État de déficit et d'endettement. Le Nouveau Management public connu sous le vocable NMP, également appelé la Nouvelle Gestion Publique (NGP) cherche à trouver des solutions à partir du management privé et de les transposer dans le secteur public. (Azzelarab Zaoudi, 2021).

**Tableau N° 7 : Administration Wébérienne et administration NMP**

	Administration Wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (fonctionnelle et pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage de responsabilités entre politiciens et administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonome
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté par taylorisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indication de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar & Berthier (2007), « Le nouveau management public » cité par. (Azzelarab Zaoudi, 2021)

#### **2.1.4 Le nouveau management public au Maroc :**

Le nouveau management public est apparu comme réponse à de nouveaux obstacles, inattendus et complexes, qui ont fait émergence dans le secteur public et entravent la gestion du travail des autorités publiques dans toutes les dimensions qui leur incombent. (MAHIR M, et CHERKAOUI M. 2017)

Depuis 80 jusqu'à temps, la réforme de l'administration publique prend une place primordiale dans l'amélioration et la modernisation de l'action publique, et enregistre des épisodes mémorables dans la politique de l'administration publique. Dans ce cadre, le nouveau management public commence à fixer sa place dans l'administration marocaine de façon que cette dernière devienne une administration citoyenne et démocratique.

Le MAROC en 1983 signe son premier contrat avec le FMI en s'engageant au P.A.S. Cet accord a pour but, d'une part, d'appliquer les mesures destinées à réduire la demande globale afin de réduire le déficit budgétaire et celui du compte courant de la balance des paiements et d'autre part, favoriser les mesures ayant pour but d'augmenter l'offre globale. (ER RAYS Y. et al. 2022).

Le programme d'ajustement structurel (PAS 1983), se constitue de 4 groupes essentiels :

- La réforme fiscale ; l'ajustement des prix et leur libération ; la réduction et la restructuration des dépenses publiques.
- La libéralisation du système de crédit et les mises en place d'une politique de promotion de l'épargne locale, en vue d'activer le marché financier.
- L'adoption d'une politique de flexibilité du taux de change.
- La révision du système de l'incitation des investissements ; la libération du commerce intérieur.

L'Etat Marocain a adopté Plusieurs programmes : en 1998, la réalisation d'une stratégie de la bonne gestion fondée sur la correction la vie administrative, la rationalisation du management public, et la communication et ouverture sur l'environnement. Ensuite, entre 2000-2004, l'établissement d'un plan de développement économique et social qui décrit les fondements de la réforme de l'administration publique, cette révision entre dans le cadre de renouvellement des différents départements ministériels à travers le rassemblement de l'administration des administrés, l'optimisation de la gestion des ressources humaines, et l'accroissement des capacités propres de l'administration. Puis, dès l'année 2003 jusqu'à 2011, Programme d'Appui à la réforme de l'Administration Publique (PARAP). Ensuite, entre les années 2007-2012, le Projet de la Gouvernance Locale, financé par le gouvernement canadien. Aussi entre 2011-2015 le plan stratégique, pour la formation continue du personnel communal. Entre 2018-2021 le plan national de la réforme de l'administration (PNRA), avec un élargissement de ses fonctions en 2019. En guise de ce plan, la direction générale de la réforme de l'administration avec deux directions : le premier est relatif à la modernisation de l'administration et la gouvernance et la seconde consacre la réforme de la fonction publique ER RAYS Y. et al. (2022). Ainsi, le rassemblement de la direction des études et des prévisions financières (DEPF) et de la direction du Trésor. ER RAYS Y. et al. (2022).

Ce Plan National de la Réforme de l'Administration 2018 -2021 ; comprend 24 projets principaux répartis en 4 transformations : organisationnelle, managériale, numérique et éthique (PNRA 2018-2021).

## **2.2 Développement des hypothèses**

Notre partie théorique nous a permis dans un premier temps de cerner le management comme une notion, de les présenter selon les différentes écoles de pensées. En effet, notre présent papier cherche à se rapprocher des organismes publics marocains, et dévaluer leur niveau du management et leur pratique managériale selon les différentes écoles de pensée via une étude empirique que nous avons réalisée via des entretiens avec les directeurs et les responsables administratives de certains organismes publics.

L'objectif de notre travail est d'évaluer les pratiques managériales appliquées au sein de l'administration publique marocaine et de qualifier le style du management dominant au sein de secteur public.

De ce fait, notre question de recherches est la suivante : quel est le degré d'insertion et d'application du management au sein de secteur public marocain ?

Nous allons répondre à cette question, en décortiquant la question en sous-question :

-Quel est le rôle attribué aux organismes publics marocains dans la gestion ?

-Quel est le style du management dominant dans chaque organisme public ?

Et pour y répondre, nous avons défini deux hypothèses :

- Hypothèse 1 : les organismes publics marocains ont réussi à mettre en application les mesures managériales et ont adopté un style de gestion performant.
- Hypothèse 2 : le secteur public marocain souffre toujours d'un chaos managérial et n'adopte pas un style de gestion performant et les organismes publics marocains n'arrivent toujours pas à mettre en application les mesures managériales ;

### **3.Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Modèle de recherche ou désigne de la recherche**

Notre présent papier de recherche permet de faire un focus de près sur le secteur public marocain, de qualifier le style de management et les pratiques managériales appliqués par les organismes publics marocains selon les différentes écoles de pensée et de mesurer la dominance de chaque école.

Notre recherche va se baser sur une étude de cas. Selon Yin (1994), l'étude de cas « se justifie lorsque les questions 'comment' ou 'pourquoi' se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et que le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel ». De ce fait, notre recherche va se présenter comme une analyse de huit organismes publics marocains de différents sphères et département nationaux, basée sur un positionnement interprétativiste avec un mode de raisonnement exploratoire.

Notre technique de collecte d'information est des entretiens et des discussions approfondies. Nous avons animé des entretiens auprès de huit directeurs et responsables administratives, via la méthode d'enquête par enquêteur, nous avons administré nos entretiens avec nos interviewés afin de collecter la data et de l'exploiter.

La durée des entretiens allant des quatre heures à cinq heures, nous avons profité de ces échanges formels avec les responsables et les directeurs de ces huit organismes publics afin de répondre à notre questionnaire. Cependant, nos échanges secondaires et nos discussions informelles ont joué un rôle important pour le complètement d'information.

Nous précisons que l'avis des auteurs du présent article n'est pas pris en considération.

#### **3.2. Échantillon ou terrain de l'étude et description**

Notre cible est composée des organismes publics marocains de différentes sphères économiques et sociales de la région Tanger-Tétouan-El houceima. Nous n'avons reçu que la confirmation de huit.

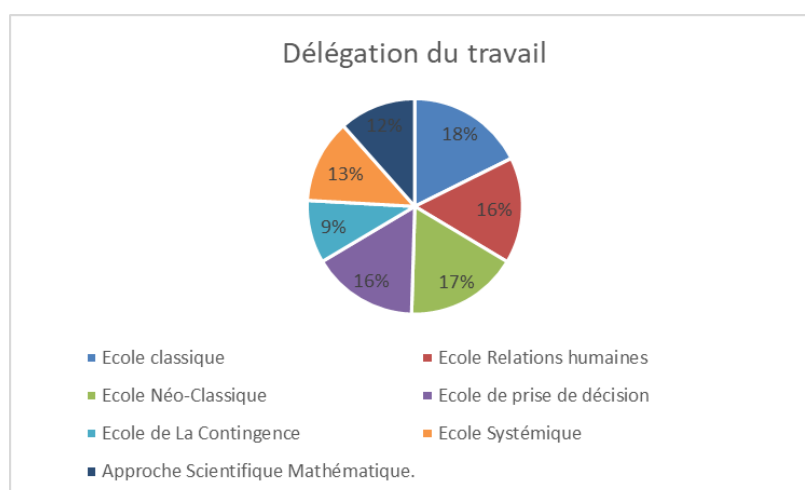
De ce fait, nos enquêtes ont été déroulées au sein des organismes ci-après : la délégation du travail, OFPPT, le Trésor, la délégation de la santé, la province, la direction de l'éducation, l'université et la direction des impôts.

### **4. Résultats et discussions**

#### **4.1. Résultats**

En effet, nos entretiens nous ont permis d'avoir une idée sur le mode de management de chaque organisme interviewé, nous allons présenter tout au long du paragraphe ci-après les résultats obtenus auprès de nos interviewés.

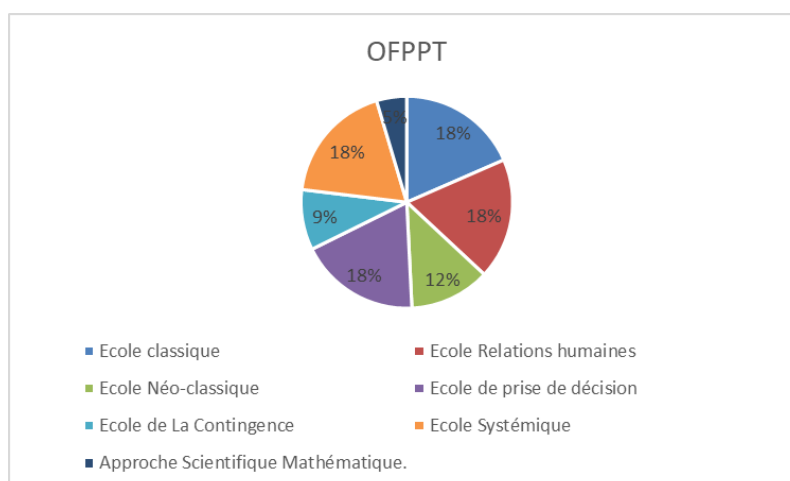
**Figure 1 : La classification de style du management par école au sein de la délégation du travail**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous pouvons constater que le style du management au sein de la délégation du travail est un mélange des différentes écoles du management avec une dominance de l'école classique avec un taux de 18%, en considérant que la délégation du travail est un système qui prend sa force auprès de formalisation des règlements, une délimitation du pouvoir hiérarchique, une grande valorisation du principe de délégation, une centralisation des décisions de planification. En deuxième rang, nous constatons la présence de l'école néo-classique avec un taux de 17%, via la présence d'un système de rémunération par rendement et un mode d'évolution combinat le facteur de la compétence et celui de l'ancienneté.

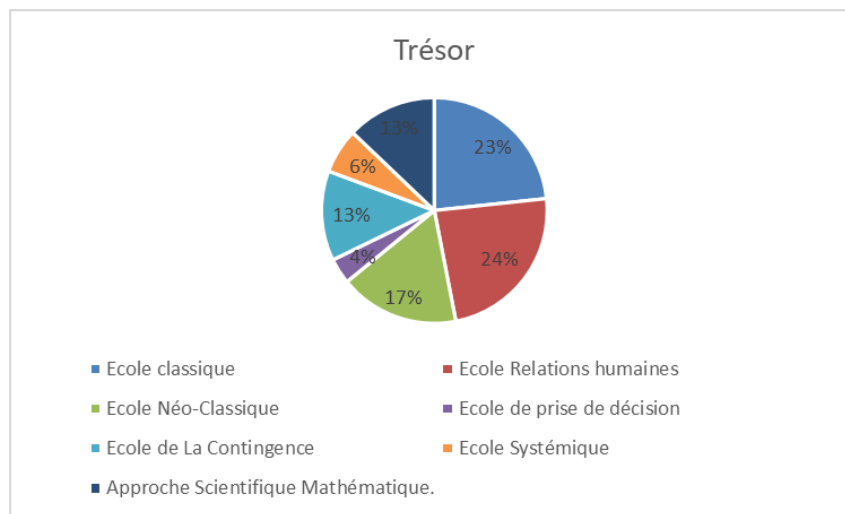
**Figure 2 : La classification de style du management par école au sein de l'OFPPT**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous constatons la dominance de quatre écoles de pensée au sein de l'OFPPT avec un taux de 18%, qui sont l'école classique via la division des tâches, la formalisation des règlements ainsi que la centralisation de planification et de séparation du pouvoir, l'école des relations humaines via l'existence d'un environnement social favorable et un style de management qualifié du démocratique et consultatif ainsi le style de direction adopté par la direction est qualifié du démocratique et du laisser-faire, l'école de prise de décision via la participation et la coopération des employés dans la prise de décision et un processus de prendre de décision prédéfinie et l'école systémique via la flexibilité du mode de gestion de l'organisation.

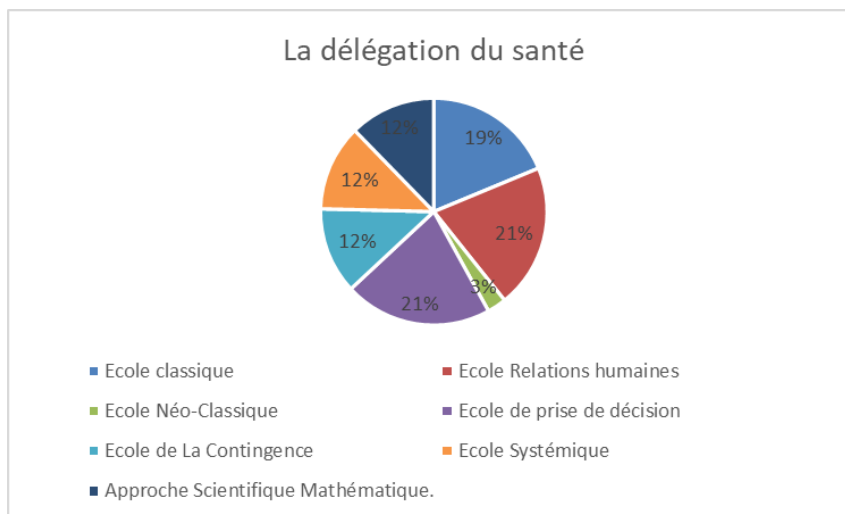
**Figure 3 : La classification de style du management par école au sein de trésor**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous constatons la dominance de l'école de relations humaines avec un taux de 24%, en présence d'un environnement social et favorable, un style de direction qualifié du démocratique et du laisser-faire, un style de management qualifié du participatif et du consultatif, la reconnaissance et la promotion font partie des facteurs de motivation du personnel.

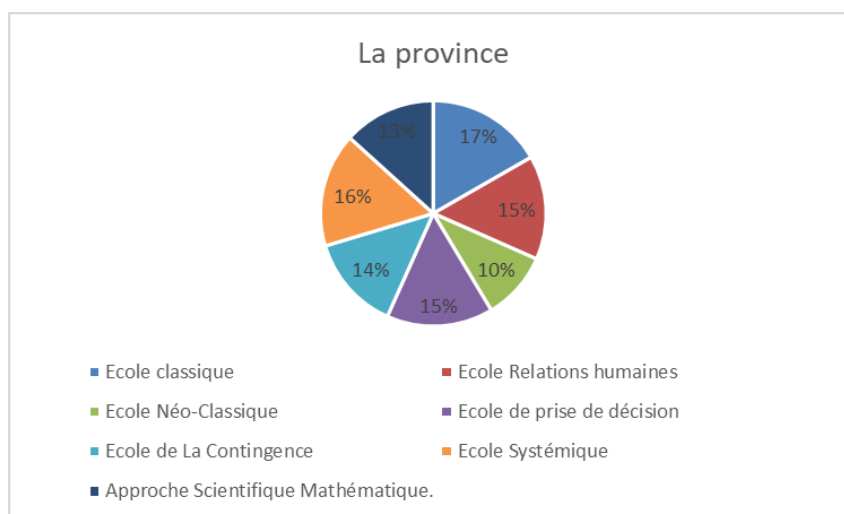
**Figure 4 : La classification de style du management par école au sein de délégation de la santé**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous constatons la dominance des deux écoles de pensée en récurrence, avec un taux de 21% l'école de relations humaines est présentée avec un style de management consultatif et participatif, une incitation des collaborateurs pour travailler en équipe et un style de direction de l'organisation qualifiée d'autoritaire et démocratique. La présence de l'école de prise de décision se fait via l'existence d'un processus de prise de décision prédéfinie et la prise de décision se fait via le recours aux décisions prises dans le passé afin de rationaliser de plus les décisions.

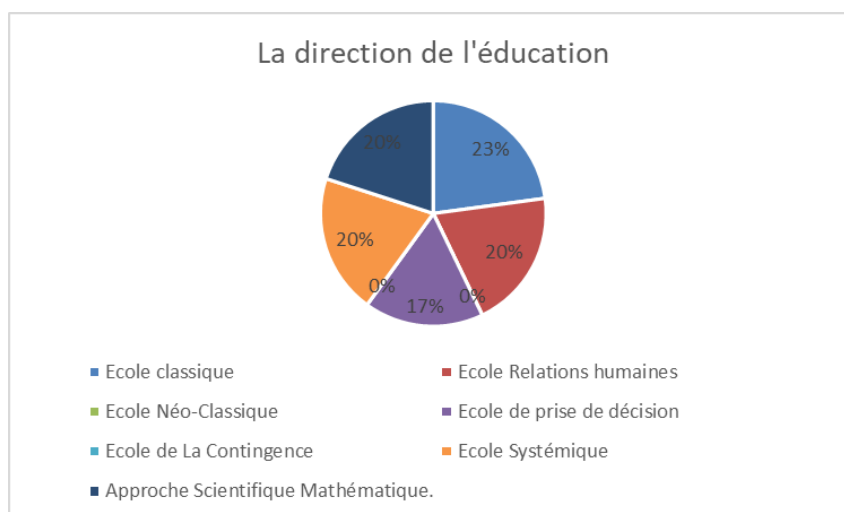
**Figure 5 : La classification de style du management par école au sein de délégation de la province**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous constatons la dominance de l'école classique avec un taux de 17%, avec une formalisation des règlements internes, une délimitation du pouvoir et une spécialisation des fonctions. Suivi par la présence de l'école systémique avec un taux de 16%, avec un mode de gestion flexible et adaptés aux changements de l'environnement, ainsi, la direction veille aux réunions des efforts des différents éléments de l'organisation afin d'atteindre des objectifs communs malgré la contradiction des différents objectifs personnels.

**Figure 6 : La classification de style du management par école au sein de délégation de la direction de l'éducation**

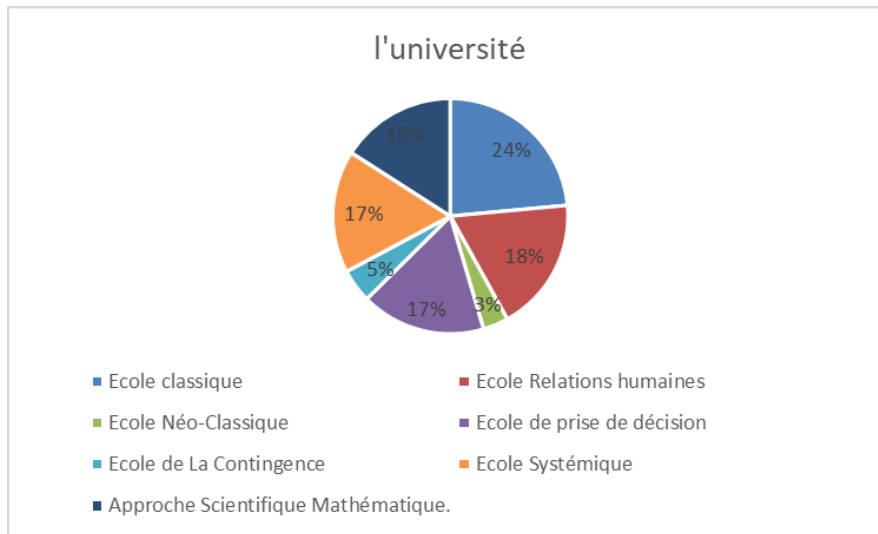


*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous constatons la dominance de l'école classique avec un taux de 23%, avec une formalisation des règlements et des règles préétablies, le pouvoir détient au niveau supérieur. Suivi en deuxième rang par la présence des trois écoles de pensée, avec un taux de 20%, nous avons en récurrence l'école de relations humaines via l'incitation des collaborateurs pour travailler en groupe, le style de management est qualifié d'autoritaire et participatif, l'école systémique via la capacité d'adaptation de la direction au changement de l'environnement, l'approche scientifique mathématique via l'utilisation des moyens informatiques et le développement de méthode de gestion du projet.



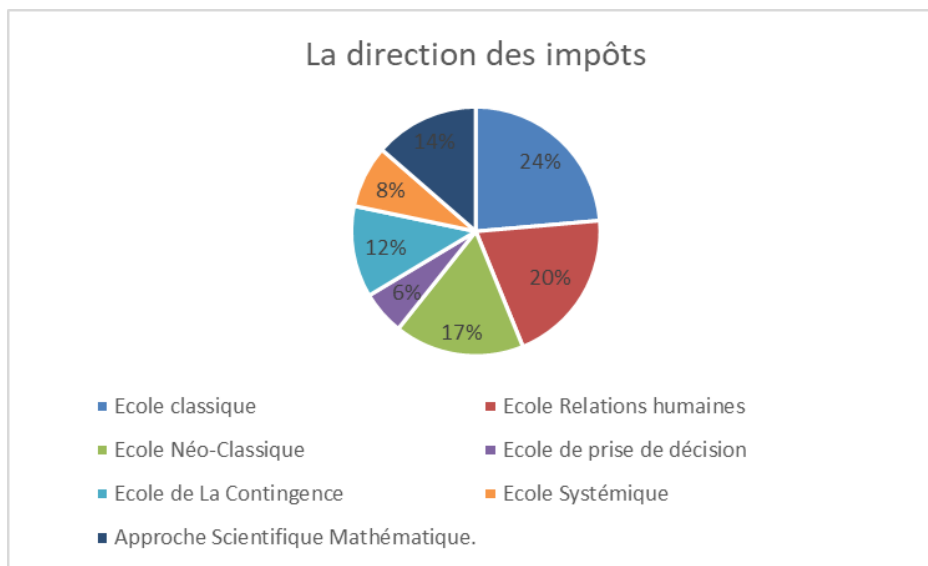
**Figure 7 : La classification de style du management par école au sein de délégation de l'université**



Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)

Nous constatons la dominance de l'école classique avec un taux de 24%, ce qu'est similaire à la direction de l'éducation, car les deux organismes font partie du même organisme mère qu'est le ministère de l'Éducation. La différence que nous pouvons constater au niveau de l'université est le positionnement de l'école moderne et systémique en troisième rang.

**Figure 8 : La classification de style du management par école au sein de délégation de la Direction des impôts**



Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)

Nous constatons la dominance de l'école classique avec un taux de 24%, via la présence des règlements et des règles préétablies, ainsi la centralité de l'unité de commandement et les décisions de planification et la division des tâches. Nous constatons la présence mineure de l'école de prise de décision avec un taux de 6%.

#### 4.2. Discussion des résultats

Nous pouvons constater que l'école dominante au niveau des organismes publics marocains interviewés dans notre étude de cas est l'école classique avec un taux moyen de 21%, suivie par l'école de relations humaines avec un taux de 19%, en troisième position nous avons en

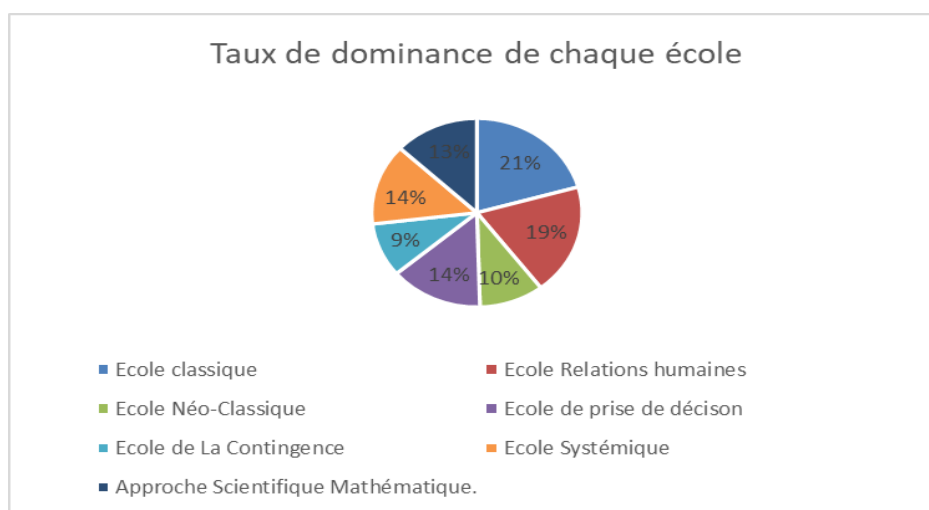
récurrent l'école systémique et l'école de prise de décision avec un pourcentage de 14%, en quatrième position, nous avons l'approche scientifique mathématique avec un taux de 13%, l'école néo-classique vient en cinquième position avec un taux de 10% et la dernière position avec un taux de 9% vient l'école de la contingence.

De ce fait, nous pouvons considérer que le style du management au sein de secteur public marocain est combiné de différents aspects managériaux. Néanmoins, nous avons constaté le consentement des organismes sur des points et des aspects managériaux communs tout au long de nos analyses, nous avons constaté que le pouvoir est centralisé dans la majorité des organismes marocains ce qui limite le rôle des responsables à l'application et l'exécution des tâches afin de veiller aux exécutions et aux respects des règlements préétablis, d'où l'absence de la créativité au sein de nos organismes publics. Ainsi, nous avons pu constater que la majorité des structures sont figées et rigides dans le temps, ce qui explique la non-flexibilité de nos organismes de secteur public, et leur déconnexion par rapport à leur environnement.

Nous constatons un manque de communication entre les personnels dans certains organismes, et le manque de motivation et de la reconnaissance envers les personnels dans certains, d'où la démotivation du personnel et la non-compétitivité entre eux, ce qui crée un climat social négatif où règne le manque de l'innovation et de la créativité.

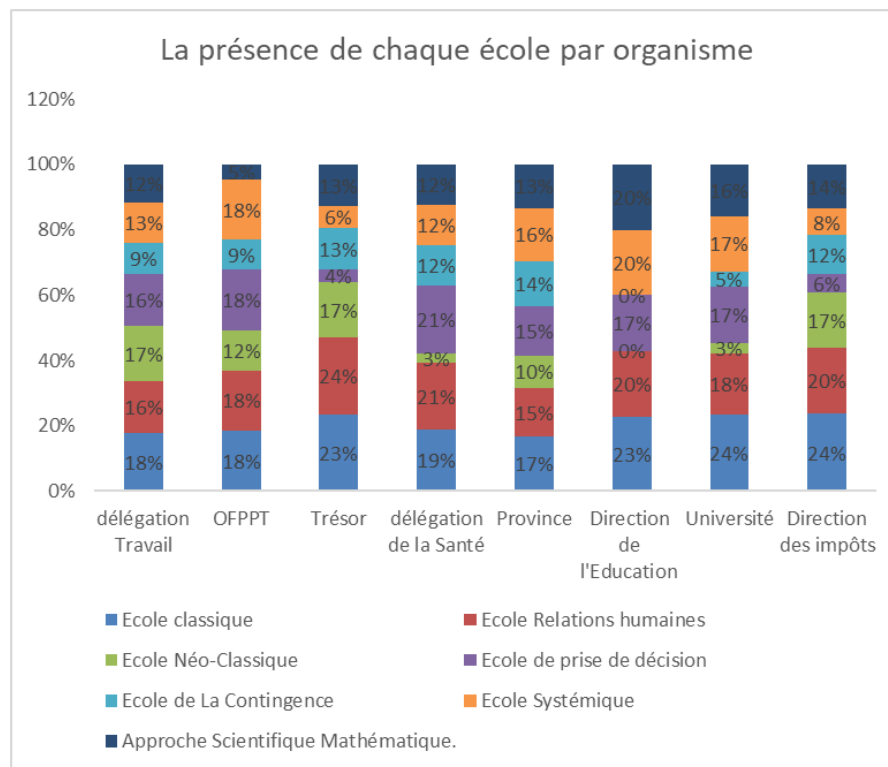
La présence de la nouvelle technologie et de la gestion informatique reste faible, avec un taux de 13%, l'école de l'approche scientifique mathématique vient en quatrième position. Ceci a un impact direct sur la gestion publique qu'est en retard technologique dans un monde où règne la technologie de l'information et la présence du numérique.

**Figure 9 : La dominance de chaque école par organisme**



Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)

**Figure 10 : La présence de chaque école par organisme**



*Source : propre élaboration, 2022 (résultat d'enquête)*

Nous pouvons expliquer que la présence de certaines écoles dans certains organismes et leur absence dans d'autres est due à la nature de secteur d'activité et le département auquel ces organismes font partie. Néanmoins, cette réflexion ne peut pas être prise comme un prétexte auprès des organismes publics marocains pour limiter leur progrès et leur amélioration de leur niveau de management public.

À la lumière de ces réflexions, nous pouvons constater que les organismes publics marocains vivent toujours un chaos managérial, ils n'arrivent toujours pas à définir un style de management fluide qui leur permette d'atteindre une certaine maturité managériale et d'atteindre de hauts niveaux de performance managériale.

## 5. Conclusion et résumé :

Notre papier de recherche a mis un zoom de près sur le management au sein de secteur public marocain. Via une étude qui a ciblé huit organismes publics marocains, nos interviewées nous ont mis en lumière les difficultés de la gestion que le secteur public marocain en souffre.

Et pour le faire, nous avons cerné la notion du management comme notion de domaine de gestion, nous avons présenté les différentes écoles de pensée qu'ont détaillé de plus les différents aspects managériaux liés à leurs réflexions, ce qui nous a conduits à mettre l'accent sur la notion du management au sein de secteur public, via une revue de littérature de la notion du management public, nous avons mis l'accent sur la mise en place de cette notion au sein du contexte marocain.

Ces conclusions théoriques, nous avons essayé de les exploiter dans le cadre d'une étude empirique qu'ont visée les organismes publics marocains de la région Tanger-Tétouan-El houceima, afin de mettre un focus de près sur le mode de management au sein des organismes de secteur public. Via des entretiens individuels avec les responsables et les directeurs de huit organismes publics, nos interviewées ont mis l'accent sur le mode de gestion et de gouvernance du secteur public marocain.

Entre un chaos des aspects managériaux et un retard vis-à-vis du changement numérique, le secteur public marocain vit toujours une anarchie de gestion et de management. De ce fait, nous invitons les organismes publics marocains à mettre en place un plan de restructuration de l'administration publique, en tenant en considération le contexte social et économique marocain, et de profiter de ses forces et d'exploiter les opportunités offertes par ce contexte.

Le plan de restructuration doit prendre en considération l'état actuel de l'administration publique, via un diagnostic de près qu'englobe chaque organisme et qui met les spécificités relatives à chaque sphère économique et sociale

La prise en considération de développement numérique et informatique doit être primordiale, pour mettre fin au retard que vive l'administration publique, dans un monde où l'information se présente d'un seul click.

Ainsi, la restructuration n'a aucun sens sans la prise en considération du facteur humain, l'administration publique doit mettre en place du plan de formation et de motivation en facteur de leur personnel afin d'améliorer leurs compétences, de les motiver pour améliorer leur rendement et leur efficacité, ce qui va leur permettre d'attirer aussi les bons profils.

Ces différents ingrédients sont le secret de la recette magique pour rapprocher l'administration publique du citoyen marocain.

Avant de clôturer notre travail, nous soulignons que nous avons rencontré des obstacles lors du déroulement de nos entretiens, l'obstacle en commun est l'absence des interlocuteurs principaux de chaque organisme et la qualité d'accueil. Ainsi, nous soulignons que certains organismes ont refusé catégoriquement de répondre à notre questionnaire sous prétexte du respect de confidentialité et des secrets professionnels.

Notre papier de recherche peut être qualifié comme une invitation pour les futurs chercheurs afin de creuser de plus dans les spécificités de secteur public marocain et de proposer des recommandations afin d'améliorer leur niveau de gestion.

## **Références :**

- (1) (Oxford 2018). Published by Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. All rights reserved. For permissions, please e-mail: [journals.permissions@oup.com](mailto:journals.permissions@oup.com).
- (2) Albouy M. & Obeid H., (2007), "L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises", *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 10, n°1, pp.6-37
- Clancy, T., Stiner, C., & Koltz, T. (2002). *Shadow warriors: Inside the special forces*. New York, NY: Putnam
- (3) Bartoli, A. (1997). *Le management des organisations publiques*. Paris : Dunod
- (4) BONNIN Charles-Jean (1812), *Principes d'Administration Publique*, Paris. Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, 1812, tres tomos, tomo I, p. 91
- (5) ER RAYS Y. et al. (2022) « Le New Management Public à l'ère de Covid 19 et ses variantes : quelle performance au Maroc ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 1 020 – 1 040
- (6) EVRARD Y. (Éd.) (1993). *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.
- (7) FAYOL Henri (1931), *Administration Industrielle et Générale*, Paris. Dunod. 1931.
- (8) GELINIER Octave (1975), Préface. *La Nouvelle Gestion Publique : Pour un Etat sans Bureaucratie*, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975. pp. 9, 10 y 11.
- (9) GONZALO RAMOS MENDEZ. (2011). *Impacto De La Aplicación Del Sistema Integrado De Administracion Financiera (Siaf-GI) En La Planificacion Y Ejecucion Presupuestal En La Municipalidad Distrital De Santa: 2006-2010*. Universidad Nacional De Trujillo Escuela De Postgrado Doctorado En Contabilidad Y Finanzas

- (10) HELLER Robert (1973), *El Ejecutivo Desnudo*, Barcelona. Edit. Bruguera, 1973
- (11) Hitt, Michael A, Middlemist, R Dennis and Mathis, Robert L. (1979). *Effective Management* New York: West Publishing Company.
- (12) Horovitz, J. H., & Thietart, R. A. (1982). *Strategy, Management Design and Firm Performance*. *Strategic Management Journal*, 3(1), 67–76.  
<http://www.jstor.org/stable/2485903>
- (13) Kaoutar Lahjouji, Kaoutar El Menzhi. *Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports*, 2018. fahal-01801445
- (14) Koontz, Harold. (1961). *The Management Theory Jungle*. *Journal of the Academy of Management*: p174-188.
- (15) Laurence E. Lynn, Jr. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession* Chatham House Publishers, Inc. Post Office Box One Chatham, New Jersey 07928 Copyright © 1996 by Chatham House Publishers, Inc
- (16) MAHIR M, et CHERKAOUI M. (2017) *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit* ISSN : 2550-469X Numéro 3 : Décembre 2017
- (17) María X A M et Lino G L H. (2009). *Estrategias y procesos de cambio en la nueva gestión pública*. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo 5, 6, 7 y 8 de mayo de 2009
- (18) MESSENET Michel (1975), *La Nouvelle Gestion Publique : pour un Etat sans Burocratie*, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975.
- (19) ORANGE G. (2002). « Peut-on parler d’un nouveau management ? », Site internet Economie-gestion ([www.educnet.ed](http://www.educnet.ed) - Conférence -).
- (20) PADIOLEAU J-G. (2004), « Problématiques institutionnalistes et sciences de gestion », in I. Huault (Éd.), *Institutions et gestion*, Vuibert FNEGE, p. 11-28.
- (21) PARAMÉS MONTENEGRO Carlos (1974), *Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública*, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública, 1974, p.66.
- (22) Pesqueux, Y. (2020). *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*.
- (23) *Petite-entreprise*, (2015). *Management – Définition* Publié le 7 avril 2015.  
<https://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html>
- (24) Rochet, JC (1991). *Incentives, Redistribution and Social Insurance*. *Geneva Risk Insur Rev* 16, 143–165 <https://doi.org/10.1007/BF02386304>
- (25) Romain Laufer, Alain Burlaud. *Management public : Gestion et légitimité*. Dalloz. Dalloz, pp.356, 1980, *Systèmes et stratégies*, Daniel Hourri et Jean-Claude Mouret. (halshs-00490675)
- (26) WILDER B A et LENNIN B C R, (2018). *Propuesta Estratégica Para Mejorar La Gestión Municipal En La Municipalidad Distrital De Choros*, 2018.
- (27) Yin, R. K., *Discovering the future of the case study. Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15 (3), 283-290,1994.
- (28) Zaoudi, A. (2021). *Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), 133-148.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4641515>