



HAL
open science

Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires à la mise en oeuvre des réformes publiques : Le cas du Plan Maroc Vert

Moulay Youssef Lamrani

► **To cite this version:**

Moulay Youssef Lamrani. Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires à la mise en oeuvre des réformes publiques : Le cas du Plan Maroc Vert. Economies et finances. Université Montpellier, 2016. Français. NNT : 2016MONTD041 . tel-01549579

HAL Id: tel-01549579

<https://theses.hal.science/tel-01549579>

Submitted on 28 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**Université de Montpellier**

Préparée au sein de l'école doctorale

Economie et Gestion ED 231

Et de l'unité de recherche Montpellier Recherche en
management EA4557

Spécialité : **Sciences de Gestion, section CW N° 06**

Présentée par **Moulay Youssef LAMRANI**

**Rôle de la GRH dans la participation des
cadres intermédiaires à la mise en œuvre
des réformes publiques. Le cas du Plan
Maroc Vert**

Sous la direction du Professeur Gérald NARO

Soutenue le 16 Décembre 2016 devant le jury composé de :

Bernard AUGÉ,

Maitre de Conférences à l'Université de Montpellier

Examineur

Marc BONNET,

Professeur des Universités à l'Université de Lyon 3

Rapporteur

Farid CHAOUKI,

Professeur HDR à l'Université Cadi Ayad Marrakech, Maroc

Examineur

Monique LACROIX,

Professeur des Universités à l'Université de Montpellier

Présidente

Bachir MAZOUZ,

Professeur Titulaire à l'Ecole Nationale d'Administration

Publique, Université du Québec-Canada

Rapporteur

Gérald NARO,

Professeur des Universités à l'Université de Montpellier

Directeur de
thèse



« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

Remerciements

C'est le fruit d'une générosité collective à mon égard de la part de proches, d'amis, de collègues et de professeurs, qui a permis la finalisation presque inespérée de cette thèse. Plusieurs personnes ont bien voulu m'inciter à persévérer durant cinq années consécutives malgré mes nombreux retraits.

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de thèse, le Professeur Gérard Naro pour l'accompagnement qu'il m'a réservé pour l'élaboration de cette thèse, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde considération, Je le remercie pour sa disponibilité, sa bienveillance et la confiance qu'il a su me témoigner. Rédiger cette thèse sous son encadrement a été pour moi un honneur et une occasion d'or pour apprendre davantage.

Mes remerciements les plus chaleureux et mon dévouement le plus sincère à ma femme et à mes enfants pour leurs sacrifices durant la période d'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici les signes de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont pu endurer avec moi. Je les remercie pour un tas de raisons qui, si je devais les énumérer, nécessiteraient plus de mots que ceux utilisés pour la rédaction de cette thèse. Mon dévouement le plus sincère est adressé également à mes chers parents, leur bénédiction a été pour moi un soutien inestimable.

Je ne saurais soutenir cette thèse sans adresser mes remerciements les plus vifs au Professeur Moulay Ahmed Lamrani, président du Groupe HEEC Marrakech Maroc, pour l'appui qu'il m'a accordé pour l'accomplissement de cette thèse.

Toute ma gratitude au staff technique et administratif du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime au Maroc et plus particulièrement l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Haouz et la Direction Régionale de l'Agriculture de Marrakech Safi, pour le cadre de travail adéquat qu'ils m'ont offert tout le long de ma carrière professionnelle, un atout de taille pour être ce que je suis.

Mes remerciements les plus cordiaux sont également adressés aux professeurs Salah Berahou et Farid Chaouki de l'Université Cadi Ayad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech.

Enfin mes remerciements sont adressés à toutes et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette modeste thèse.

Dédicaces

Aux membres de ma petite et grande famille chacun en son nom

A mes collègues de travail et amis

A Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la
réalisation de cette modeste étude

TITRE : Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, cas du Plan Maroc vert.

Résumé

Sous l'effet des réformes successives auxquelles il a été confronté, le secteur public marocain a connu plusieurs changements stratégiques et organisationnels au cours des vingt dernières années. Ces réformes, Aussi ambitieuses qu'elles soient, n'ont pu atteindre leurs objectifs sans une participation active des acteurs civils. La place qu'occupe les cadres intermédiaires dans l'implantation des changements imposés à ce secteur est primordiale, la mise en œuvre des réformes publiques nécessite de leur part un double rôle d'experts et de managers que seule une GRH performante peut garantir. Cette thèse se propose d'analyser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques sous l'angle du rôle de la GRH publique sur le cas du Plan Maroc Vert comme terrain d'étude. Quelles réformes publiques au Maroc, quelles attentes des cadres intermédiaires et quelles GRH pour accompagner efficacement ces réformes, tels sont les principaux axes autour desquels s'articule cette étude.

Mots Clés : Réformes Publiques, Nouvelle Gestion Publique, Participation, Cadres intermédiaires, Gestion des Ressources humaines,

TITLE: Role of the HRM in the participation of the intermediate frames in the implementation of the public reforms, the case of the Plan green Morocco.

Abstract

Under the influence of the successive reforms in which he was faced, the public sector knew several strategic and organizational changes. However ambitious they are, these reforms were not able to reach their goals without an active participation on of the civil actors, the place that occupies the intermediate frames in the setting-up of the change compulsory for the public sector within the framework of these reforms is essential, the implementation of the public reforms requires from them a double role of experts and managers whom only a successful Human Resources Management can guarantee. This thesis suggests analyzing the participation of the intermediate frames in the implementation of the public reforms under the angle of the role of the public Human Resources Management and in the era of the new public management, the case of the Plan Green Morocco as ground of study. Which public reforms in Morocco, which expectations of the intermediate frames and which Human Resources Management to accompany effectively these reforms, such are main axes all around of which articulates this study.

Keywords : public reforms, NPM, Participation, intermediate frames, Human resources management.

Discipline : Sciences de Gestion (Section 06)

SOMMAIRE

Chapitre introductif.....	11
Section 1 : Objectif de l'étude.....	13
Section 2 : Positionnement épistémologiques et Méthodologie de recherche :	26
Partie I. Contexte Général et Cadre Conceptuel de la Recherche	39
Introduction	40
Chapitre I. Contexte et enjeux des réformes publiques au Maroc.....	43
Section 1 : Le Maroc en Chantier : des réformes publiques d'envergure	44
Section 2 : Enjeux des réformes publiques	84
Section 3 : Les Cadres Intermédiaires comme partenaire de mise en œuvre des réformes.....	106
Conclusion Chapitre I.....	114
Chapitre II : Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires : une	
revue de la littérature	124
Section 1 : Les apports du cadre théorique et des travaux sur le NPM	126
Section 2 : Les apports d'une enquête exploratoire	137
Section 3 : Elaboration du cadre conceptuel et du design de la recherche	145
Conclusion du chapitre II.....	149
Conclusion de la partie I.....	153
Partie II : Etude de cas du Plan Maroc Vert : une étude empirique sur le rôle de la	
GRH dans la participation des cadres intermédiaires aux réformes du secteur public	
marocain.....	164
Introduction	165
Chapitre 1 : Méthodologie de l'étude empirique	167
Section 1 : Rappel du cadre conceptuel.....	167
Section 2 : Démarche de recherche retenue	171
Section 3 : Recueil des données	178
Conclusion du chapitre I.....	195
Chapitre II : Analyse des résultats et discussion	197
Section 1 : de la méthode d'analyse du contenu	198
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	200
Section 3 : Discussion.....	251
Conclusion du chapitre II.....	264
Conclusion Partie II.....	268
Conclusion Générale.....	276
Bibliographie.....	284
Table des matières	298

Liste des tableaux

- Tableau N° 1 : Hypothèse sous jacentes à la nature de la connaissance : p32
- Tableau N° 2 : Répartition des effectifs par corps de personnel : 2014 : p70
- Tableau N° 3 : Répartition des effectifs par concentration : 2014 : p71
- Tableau N° 4 : Répartition des effectifs par tranche d'âge: 2014 : p71
- Tableau N° 5 : Action d'ajustement : Recrutements 2014 : p72
- Tableau N° 6 : Actions d'appui : Formation continue 2014 : p73
- Tableau N° 7 : Composition de l'échantillon retenu pour l'enquête exploratoire : p138
- Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par fonction : p139
- Tableau N° 9 : Décompte et fréquence des résultats de l'enquête exploratoire : p143
- Tableau N° 10 : Vue synthétique du processus de recherche : p147
- Tableau N° 11 : Méthodes de recherche inscrites dans la démarche qualitative : p177
- Tableau N° 12 : Méthodes de recherche inscrites dans la démarche quantitative : p177
- Tableau N° 13 : Répartition de l'échantillon de l'étude empirique par fonction : p192
- Tableau N° 14 : Structure des réponses formulées par axe : p203
- Tableau N° 15 : Fréquence des citations pour l'axe « Mesures d'accompagnement » : p205
- Tableau N° 16 : Fréquence des citations pour l'axe « Information et Communication » :
p215
- Tableau N° 17 : Fréquence des citations pour l'axe « Systèmes de Gestion » : p224
- Tableau N° 18 : Fréquence des citations pour l'axe « Style de Direction » : p233
- Tableau N° 19 : Perception de satisfaction par thème abordé : p242
- Tableau N° 20 : Fréquence des citations par axe d'analyse : p265

Liste des figures

- Figure N° 1 : Extrait du design de la recherche : p35
- Figure N° 2 : Organigramme du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime : p65
- Figure N° 3 : Organigramme des directions régionales de l'agriculture : p67
- Figure N° 4 : Organigramme la direction centrale des Ressources Humaines : 69
- Figure N° 5 : Design général de la recherche : p 148
- Figure N° 6 : Désigne de l'étude empirique : p 171
- Figure N° 7 : Mode de raisonnement et connaissances scientifiques : p172
- Figure N° 8 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par âge : p190
- Figure N° 9 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par ancienneté : p191
- Figure N° 10 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par genre : p191
- Figure N° 11 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par catégorie : p192
- Figure N° 12 : Choix des variables : p194
- Figure N° 13 : Les étapes de la démarche d'analyse qualitative : p193

Liste des fiches :

- Fiche N° 1 : Guide de l'entretien pour les besoins de l'enquête exploratoire : p140
- Fiche N° 2 : Guide de l'entretien pour les besoins de l'étude empirique : p183

Liste des encadrés :

- Encadré N° 1 : Synthèse des réformes publiques au Maroc : p 84
- Encadré N° 2 : Synthèse des enjeux des réformes publiques : p 105
- Encadré N° 3 : Synthèse sur le rôle des cadres intermédiaires : p 114
- Encadré N° 4 : Synthèse du contexte et des enjeux des réformes publiques : p 124
- Encadré N° 5 : Synthèse des apports de la revue bibliographique et des travaux
sur le NPM : p 144
- Encadré N° 6 : synthèse des apports de l'enquête exploratoire : p 151
- Encadré N° 7 : cadre conceptuel de l'étude : p 195
- Encadré N° 8 : Synthèse des réponses relatives à l'axe 'Mesures d'accompagnement' :
p 214
- Encadré N° 9 : Synthèse des réponses relatives à l'axe 'Information et communication':
p 223
- Encadré N° 10 : Synthèse des réponses relatives à l'axe 'Systèmes de gestion': p 231
- Encadré N° 11 : Synthèse de l'analyse des réponses relatives à l'axe
'Styles de direction': p 241
- Encadré N° 12 : Synthèse générale de l'analyse et de l'interprétation des résultats de
l'étude: p 246

Liste des acronymes

A.D.A.	: Agence pour le Développement Agricole
B.M.	: Banque Mondiale
C.O.S.E.F.	: Commission Spéciale pour l'Education et la Formation
C.S.M.	: Conseil Supérieur de la Magistrature
D.P.A.	: Direction Provinciale de l'Agriculture
D.R.A.	: Direction Régionale de l'Agriculture
D.R.H.	: Direction des Ressources Humaines
F.A.D.E.S.	: Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social
F.R.H.	: Fonction Ressources Humaines
G.P.E.C.	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
I.N.E.J.	: Instance Nationale d'Education des Jeunes
I.F.C.S.	: Institut de Formation des Cadres de la Santé
L.M.D.	: Licence Master Doctorat
M.F.P.M.A.	: Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
NGP	: Nouvelle Gestion Publique
N.P. M.	: New Public Management
O.M.S.	: Organisation Mondiale de la Santé
ONCA	: Office National du Conseil Agricole
O.N.G.	: Organisation Non Gouvernementale
O.N.S.S.A	: Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments
P.I.B.	: Produit Intérieur Brut
PMV	: Plan Maroc Vert
P.N.U.D.	: Programme des Nations Unies pour le Développement
R.A.M.E.D.	: Régime d'Assistance Médicale
R.E.C.	: Référentiel des Emploi et des Compétences
R.H.	: Ressources Humaines
SO.R.E.C.	: Société Royale d'Encouragement du Cheval

Chapitre introductif

C'est dans un contexte particulièrement favorable à la modernisation du secteur public que l'idée de réaliser cette recherche a pris naissance. Le mouvement de réforme administrative de l'appareil de l'Etat a pris son plein essor dans la sphère publique depuis la moitié du vingtième siècle. Les réformes administratives engagées par les pays développés ont pris de l'avance depuis plusieurs décennies, à travers les travaux de recherche effectués autour de la doctrine du « New Public Management » « NPM » ou la Nouvelle Gestion Publique « NGP » et des résultats des réformes opérées par ces pays pour moderniser leurs administrations. Les recherches en management public y sont ainsi avancées. Dans les pays en voie de développement l'état des lieux en est encore à ses débuts. Les chantiers de modernisation du secteur public restent encore confrontés à des problèmes de spécificités territoriales, économiques, culturelles et sociales.

Avec l'extraordinaire développement économique et social qu'a connu le monde ces dernières décennies, les efforts de modernisation du secteur public, engagés par plusieurs pays dévoilent la nécessité ressentie, à juste titre, par les gouvernements, de rationaliser la gestion publique. La "managérialisation" du secteur public dans le but de garantir sa performance, reste cependant handicapée par ses valeurs fondamentales et son idéologie spécifique, au vu de la nature des missions qui lui sont assignées. Un handicap qui rend difficile ce processus de modernisation.

La modernisation du secteur public occupe aujourd'hui une place de choix dans les stratégies d'intervention publiques, la deuxième moitié du 20ème siècle a été marquée par un courant réformateur accompagné d'une remise en cause des organisations publiques. La performance de ces dernières est aujourd'hui au centre des préoccupations aussi bien des pouvoirs publics que des acteurs et des usagers du service public.

Dans le cadre des efforts de modernisation de l'administration, la NGP a fait appel à plusieurs techniques de gestion importées du secteur privé dont la mise en place a été confrontée à plusieurs résistances dues essentiellement aux spécificités de ce secteur. Les échecs successifs constatés dans le cadre de la mise en œuvre des réformes publiques engagées par plusieurs pays ont été rapportés, par la majorité des auteurs, d'une part à l'inadéquation de la logique « résultat » caractéristique du secteur privé à la logique

« mission » reconnue pour son homologue public et d'autre part à la faible prise en considération de la dimension humaine dans l'élaboration et la mise en œuvre des ces réformes, un changement dans les modes et les pratiques de gestion qui reste tributaire de la contribution effective des ressources humaines publiques.

Bien que la littérature autour du changement ait insisté sur l'importance à accorder aux ressources humaines pour réussir la dynamique du changement organisationnel, induit par ces réformes, il paraît qu'elles ont, dans leur majorité, très peu pris en considération le facteur humain comme principale source de cette dynamique (Keraudren, 1993)¹. D'où notre souci d'évaluer la participation de cette ressource à la mise en œuvre de ces réformes et d'identifier les pratiques mobilisées par la Fonction Ressource Humaine (FRH) à cet effet, particulièrement pour le cas des cadres intermédiaires considérés à travers notre revue bibliographique comme interface incontournable à la mise en œuvre et à la réussite de tout changement. (Keraudren, 1993)

Emporté par l'évolution de son environnement, le secteur public parie de plus en plus sur l'élément humain pour assurer sa performance. La « Fonction Ressource Humaine » y a pris une place de choix pour passer d'une simple fonction support au statut de fonction stratégique. La remise en cause des modes de gouvernance adoptés jusqu'à lors pour assurer la gestion des ressources humaines de l'Etat a initié plusieurs changements aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan managérial.

Section 1 : Objectif de l'étude

« Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux même. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de questions, il ne peut y avoir de connaissances scientifiques. Rien ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit » Bachelard G., la formation de l'esprit scientifique, 1938

¹ Keraudren, P., 1993. Le nouveau management public en Grande Bretagne depuis 1979 : un echec relatif. *Revue Française de Science Politique*, pp. 655-672.

Les administrations publiques offrent un champ fertile de recherche en management compte tenu de leurs spécificités comparées à celles du secteur privé. Leurs caractéristiques organisationnelles et humaines ont fait l'objet, depuis la moitié du 20^{ème} siècle, de plusieurs recherches et études visant à comprendre les mécanismes de gestion qui sont à l'origine de leur fonctionnement. Sous la pression grandissante de la nécessité de satisfaire les exigences des usagers du service public et vu l'intérêt accordé à la rationalisation des moyens de l'Etat, le souci de la performance de cette catégorie d'organisations a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs.

C'est dans ce cadre que le secteur public a fait l'objet de plusieurs critiques aussi bien de la part des pouvoirs publics, eux mêmes, que de la part des acteurs et des usagers des services publics. La performance de ce secteur reste encore handicapée par plusieurs facteurs parmi lesquels il y a lieu de citer le facteur humain qui en constitue la première richesse. Le cantonnement de beaucoup de cadres dans des missions d'exécution, l'inadéquation poste-profil, le déséquilibre dans la répartition des effectifs que connaît la quasi totalité des départements, la faible présence voire l'absence de la fonction contrôle de gestion au sein de la plupart de ces départements, l'absence de normes, ... sont autant de facteurs qui peuvent expliquer la faible efficacité de ce secteur et qui peuvent entraver la contribution des ressources humaines à sa performance comparés à leurs homologues du secteur privé, (LMS Maroc, 2004)² d'où l'intérêt de procéder à cette recherche pour clarifier les facteurs qui en sont à l'origine.

1.1. La FRH : un rôle moteur dans la mise en œuvre des réformes

Malgré les multiples réformes engagées pour moderniser le secteur public, la contribution de la FRH à sa performance reste limitée. Chanut (2008) cité par Chanut & al (2008)³ précise à ce sujet que les difficultés rencontrées dans la modernisation du secteur public sont accentuées par les réticences que connaît la FRH Ce secteur ne peut, par conséquent, relever

²Cabinet LMS Maroc. « Exposé présenté lors de la rencontre annuelle de l'association des gestionnaire des ressources humaines tenu à Casablanca », 2004

³ Chanut, V. & CHAVAS, H., 2008. Eduquer la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par la connaissance ? Politique et Management Public, 2(26).

les défis auxquels il est confronté qu'en s'appuyant sur une gestion moderne de ses ressources humaines.

Touré (1984)⁴ et Letondal (1997)⁵ placent cette fonction en première ligne des démarches de modernisation des organisations publiques comme dans les entreprises du secteur privé. Elle est considérée par Bartoli (2006)⁶ comme un levier majeur pour le pilotage du changement des organisations publiques.

La FRH est appelée aujourd'hui à jouer un rôle moteur dans la mobilisation des ressources humaines en tant que principal partenaire au sein des organisations publiques en vue de faciliter la mise en œuvre des réformes et l'implantation des changements générés par ces dernières.

Pour Carl (1999)⁷ deux principaux volets sont à prendre en considération dans la modernisation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

- la modernisation de l'encadrement supérieur, de par son rôle déterminant dans le processus de réforme, et
- l'élaboration d'une charte de la GRH, destinée à fonder un cadre de référence pour l'application des principes du statut de la fonction publique.

Ce statut, que Bekkali (2004)⁸ considère peu adapté aux objectifs définis pour un secteur public plutôt marqué par une gestion traditionnelle et des valeurs qui sous entendent la fonction publique. Il souligne que le système de GRH en vigueur dans le secteur public marocain s'inscrit trop rarement dans une logique d'anticipation et de réactivité et comporte un certain nombre de lacunes. Dans le même cadre, la Banque Mondiale traitant des dysfonctionnements du secteur public marocain a mi en avant la dimension humaine qui reste, selon elle, le parent pauvre des organisations publiques marocaines. La FRH

⁴Touré P. (1998); Le devenir de l'encadrement intermédiaire ; la documentation Française ; Cahier Travail Emploi ; 241P

⁵Letondal A.M. (1997 ; L'encadrement de proximité, quel rôle dans les changements d'organisation ? 215P

⁶ Bartoli Annie, « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », *Cahiers français*, 2006, page 37

⁷Carl, C., 1999. *Etat et Gestion Publique*. Paris, La Documentation française. Paris, 2000- ISBN : 2-11-004596-5, p. 53

⁸Bekkali, M., 2003-2004. *Comment améliorer la Gestion des Ressources Humaines à travers l'intégration des NTIC Cas de l'Office National Des Aéroports*, Casablanca: ISCA. ; p26

constitue, de ce fait, l'un des points vulnérables qui caractérisent le management des organisations publiques au Maroc. Un constat identique à celui évoqué par Giaque & al (2005)⁹ qui soulignent l'absence de considérations humaines dans le cadre des réformes publiques opérées dans les pays de l'ODCE.

Compte tenu du fait que la GRH est une dimension incontournable dans le processus de modernisation du secteur public et de la rareté des recherches qui mettent la lumière sur la contribution de la FRH à la mise en œuvre des réformes publiques particulièrement au Maroc, une recherche autour du rôle de cette fonction dans la performance du secteur public et dans sa modernisation nous semble opportune, dans le cadre de ce mouvement de "managérialisation" des administrations de l'Etat.

La responsabilité des acteurs du service public dans ce processus de "managérialisation" a été également largement évoquée par les auteurs, les réformes à caractère juridique, aussi importantes qu'elles soient, ne suffiront pas pour atteindre les objectifs escomptés sans une responsabilisation pertinente des différents acteurs. L'IRA (2010)¹⁰ souligne que la responsabilité incombant aux cadres dirigeants de la fonction publique, pour l'appropriation des nouvelles valeurs véhiculées par ces réformes, par les agents du service public, est tributaire de leur participation effective à ces changements.

1.2. L'encadrement intermédiaire : une interface obligatoire entre stratégies et opérationnels

Managers de proximité, cadres ou managers intermédiaires, cadres moyens, middle managers, petits chefs et bien d'autres dénominations sont autant d'appellations qui désignent l'encadrement intermédiaire, cette catégorie d'acteurs chargée de décliner les choix stratégiques en opérations à travers l'encadrement et l'animation de leurs équipes, joue un rôle central dans la mise en œuvre du changement (François, 2013)¹¹. Leur contribution reste selon Balogun (2003) cité par Béliveau (2011)¹² par une bonne conception de leurs rôles dans la mise en œuvre de ces réformes. Herzig et Jimmieson

⁹ Giaque, David and EMERY, Yves. 2005. les paradoxes de la gestion publique. s.l. : L'harmattan, 2005. pp. 210-211.

¹⁰ IRA. (2010). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. la documentation française. P77*

¹¹ François, 2013. *Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale*

¹² Béliveau, 2011. *le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion de soins et de services*

(2006) cité le même auteur, considèrent de leur côté que si les cadres intermédiaires ont une vision claire des raisons du changement et ses implications sur eux et sur leurs équipes, ils peuvent établir une communication bidirectionnelle pour les aider à contribuer efficacement à sa mise en œuvre.

Le rôle des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des réformes reste primordial selon Vignal (2012)¹³, sans la participation de ces derniers tout changement devient impossible. A travers la participation, les concepteurs de réformes, les dirigeants et les cadres doivent accepter de partager leur pouvoir avec leurs collaborateurs et leur permettre d'avoir plus de responsabilité et plus d'autonomie dans le cadre de leur travail. Ils sont censés selon Dagorn & al (2011)¹⁴ développer le potentiel humain à travers la participation, le dialogue et la formation et delà faciliter à la mise en œuvre des projets de réformes.

Le rôle essentiel de cette catégorie d'acteur repose selon Crozet & al (2005)¹⁵ sur une bonne articulation entre l'impulsion politique et la mise en œuvre pratique à travers la motivation des collaborateurs et la maîtrise des coûts psychologiques engendrés par la rigidité des règles notamment l'intérêt du travail, le défaut d'initiative et de créativité. Les attentes des acteurs en matière de responsabilisation et de participation sont de ce fait au centre des prescriptions managériales du secteur public, ce qui s'oppose à la vision traditionnelle de l'encadrement en tant que courroie de transmission.

Notre revue bibliographique a largement insisté sur la mise en place de la logique participative et invite l'encadrement à rompre avec le comportement autoritaire et non concerté (Wise & all, 1996) cité par Crozet & al (2005)¹⁶. La légitimité morale des réformes (place qu'occupe une action nouvelle aux yeux des acteurs) peut être atteinte par l'intermédiaire du rôle du leadership des dirigeants d'une part à travers leur engagement et leur soutien aux nouveaux modèles de gestion et d'autre part par à travers le degré de

¹³ Vignal, J., 2012. *Destinataires Et Agents Du Changement : Quels Comportements Adoptent Les Managers De Proximité En Contexte De Changement ?*. Nancy, 23ème congrès de l'AGRH 12-14 sep 2012.P3

¹⁴ Dagorn, N. & Romeo-Arena, A., 2011. *Le manager, barometre social de l'entreprise*. Marrakech, 22ème congrès de l'AGRH.P12

¹⁵ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.P94

¹⁶ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.

participation des différents acteurs, particulièrement les cadres intermédiaires et le soutien social dont bénéficie la réforme (Morneau, 2005)¹⁷. Pour Naulleau (2005)¹⁸ le leadership doit veiller à réintroduire au sein des collaborateurs l'enthousiasme et à garantir la participation effective de tous les acteurs au changement.

La participation à la prise de décision et le partage de l'information sont donc des facteurs qui influencent positivement les cadres (Daoud Ben Arab, 2011)¹⁹. Ces derniers doivent d'être, dans le cadre de ces réformes, en mesure de sortir du moule hiérarchique traditionnel pour mobiliser, diriger, animer et coordonner les équipes, Cientat (1994) cité par (Crozet & al, 2005)²⁰ et adopter un comportement nouveau basé sur le partenariat et le dialogue. Or selon Proulx (2008)²¹ ces derniers se croient plus participatifs que leurs collaborateurs le voient. La participation reste de ce fait un des concepts qui ne se vérifie que rarement au sein des administrations publiques car elle suppose l'implication des acteurs à tous le processus de prise de décision.

La participation s'inscrit donc pleinement dans les actions de la NGP, elle n'a cependant pas été prise en considération dans la majorité des réformes du secteur public. Elle n'a également pas été une constante dans la définition du processus de mise en œuvre des réformes publiques, (Ammar & al, 2005)²² or il ne peut y avoir de changement que si le système d'action se transforme, si les acteurs y participent et s'il y a apprentissage collectif des nouveaux modèles de relation entre les acteurs.

¹⁷ Morneau, G., 2005. La gestion du Changement dans les organisations publiques cas de la régie des rentes du Québec. s.l.Télescope.P124

¹⁸ Naulleau, M., 2005. Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration. Paris, 16ème conférence de l'AGRHP5

¹⁹ Daoud-Ben-Arab, S., 2011. L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique. Marrakech, 22ème congré de l'AGRHP2

²⁰ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.P7

²¹ Proulx, D., 2008. Le gestionnaire public de demain et les valeurs qui supportent son action. Dans: U. d. Québec, éd. Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats. Québec: Presse de l'université du Québec, p. 576.

²² Amar, A. & Bertier, L., s.d. *The New Public Management : Advantages and Limits*, s.l.: RECEMAP.

La gestion participative demeure au sein de ces organisations, selon Mazouz (2008)²³, un vœu au lieu d'être une invitation à la prise d'initiative et à la responsabilisation. Régis & al (2007)²⁴ soulignent à ce sujet que le développement de la participation des acteurs aux chantiers de modernisation de ce secteur figure parmi les actions s'inscrivant dans le champ du management public. La gestion participative introduite dans la sphère publique reste cependant tributaire de la qualité des ressources humaines de ce secteur. Pour réussir le changement de mode gestion, les cadres publics doivent être formés à l'innovation, ouverts au management participatif, expérimentés et capables de faire adhérer leurs équipes aux projets de changement, (Eurogroup Consulting, 2012)²⁵.

Hennebert (2008)²⁶ identifie à ce sujet deux risques majeurs qui peuvent causer l'échec des réformes publiques : d'un côté le risque d'essoufflement des réformateurs compte tenu de la durée de mise en œuvre des réformes, de l'autre l'appropriation insuffisante au niveaux intermédiaires et surtout une incompréhension au niveau des fonctionnaires et des administrés ; d'où l'importance d'une bonne communication sur les projets de réforme et une large participation des différents acteurs au changement. Bayad & Schmitt (SD)²⁷ fondent le succès des changements sur une participation étroite entre les promoteurs du changement et le public cible. Melcher (1976) cité par (Bayad & Schmitt, SD) estiment que le réalisme des « participationnistes » les a conduit à ouvrir le changement sur les personnes cibles en vue de garantir leur appropriation des situations nouvelles. Or la réalité du terrain semble toute autre, selon Gary (2004)²⁸, la gestion participative semble pour l'essentiel ne pas avoir dépassé le stade d'un management participatif timide surtout destiné à renforcer, dans une logique de GRH, l'implication et la fidélisation des collaborateurs. Plusieurs recherches ont permis de s'apercevoir que la participation reste très timide même au sein des grandes organisations laissant place, selon Rensis Likert à une « pseudo participation »

²³ Mazouz, B (2008) Emergence du véritable gestionnaire public, de l'acte administratif à la performance managériale. Dans: U. d. Québec, éd. Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats. Québec: Presse de l'université du Québec, p. P27

²⁴ Régis, M. & Isabelle, S., 2007. Le Public au travers du prisme managérial : état des lieux d'un domaine de sciences de gestion. Public : Nouvelles figures, nouvelles frontières ?, 14-15 mars, Issue 16, p. 19.

²⁵ Eurogroup-Consulting, 2012. *L'art du management de l'innovation dans le secteur public*, s.l.: s.n.

²⁶ Hennebert, P. (2008). Partage d'expérience sur la gestion du programme d'appui à la réforme de l'administration publique au Maroc. AEDCO4. P12

²⁷ Bayad, M., & Schmitt, C. (SD). GRH et Changement Organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations. France.p4

²⁸ Gary, R. (2004). le dialogue social. France: ENA p38(Gilbert & Lanestre, 2008)

qui consiste à réunir régulièrement les collaborateurs pour les informer et, le cas échéant, les consulter, mais sans jamais réellement entrer dans une confrontation de points de vue, tant hiérarchique que latérale.

Le rôle des cadres, dans la mise en œuvre des réformes, est donc primordial, la littérature autour du thème dévoile une faible prise en considération de la dimension humaine en général et consacre une place de choix aux cadres intermédiaires, exigeant de la part des concepteurs une prise en considération totale dans les stratégies de changement. Leur contribution reste cependant conditionnée à l'amont par une bonne conception de leur rôle et à l'aval par la mise en place d'un ensemble d'outils à même de garantir leur implication et au-delà leur engagement dans la mise en œuvre et la réussite des réformes.

- **Problématique de la recherche:**

Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi d'approcher la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques sous l'angle de l'un de ses principaux leviers, objet de notre recherche, celui de la FRH qui doit occuper une place de choix dans les politiques de réformes publiques, de par le rôle qu'elle est appelée à jouer pour la réussite du changement imposé au secteur public. Damesin et al (2002)²⁹ considèrent que les changements imposés aux organisations publiques dans le cadre de ces réformes se traduisent par des remises en cause fondamentales des formes de travail, des systèmes de GRH et des relations sociales.

La littérature autour des réformes publiques opérées dans plusieurs pays développés dévoile une dimension humaine peu prise en considération aussi bien à l'amont des réformes en termes de participation qu'à leur aval en termes d'implication et d'intégration. Nous avons en conséquence choisi d'axer notre objet de recherche sur le concept de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes engagées pour moderniser le secteur public marocain.

En vue de cerner notre recherche, nous avons retenu de limiter notre domaine de recherche au département agricole marocain dans lequel nous comptons évaluer, à travers une

²⁹ Damesin, R. et al., 2002. *Du Monopole au Marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris: la Découverte. P5

démarche qualitative, la relation de cause à effet entre l'action de la FRH à travers ses pratiques et la réaction des cadres intermédiaires à travers leur participation à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique du secteur agricole marocain.

Notre recherche se propose en conséquence d'évaluer le rôle joué par la FRH pour favoriser la participation de cette catégorie de cadres à la mise en œuvre des réformes, nous serions tentés également de voir dans quelles mesures les pratiques de la GRH peuvent-elles impacter leur niveau de participation. Il sera procédé également à l'évaluation de la contribution de la FRH à la mise en œuvre de ces réformes publiques.

D'où notre question centrale de recherche :

Quelle Gestion des Ressources Humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du Plan Maroc Vert

Les recherches autour du thème retenu nous conduiront à :

- Mettre la lumière sur les réformes publiques marocaines à même de contribuer à la performance du secteur public marocain.
- Apporter l'éclairage nécessaire autour des réformes administratives engagées par le Maroc dans le cadre du processus de modernisation de ses administrations publiques.
- Voir dans quelles mesures les pratiques de GRH introduites en marge du Plan Maroc Vert contribuent-elles à l'amélioration de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre dudit plan.
- Mettre particulièrement l'accent sur le rôle de la FRH dans la création des conditions favorables à la mise en œuvre dudit plan, notamment en termes de participation à la réflexion autour de cette réforme et d'implication dans sa mise en œuvre.
- Voir dans quelles mesures, la FRH utilise-t-elle à l'ère de la NGP les techniques de gestion mobilisatrices à travers l'alignement de la politique de GRH à la stratégie globale de du département agricole marocain.

Notre recherche se propose d'évaluer les conditions de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert. Nous procéderons, à cet effet, à

l'analyse et à l'interprétation de la perception du rôle de la FRH dans la mise en œuvre du PMV par un échantillon de cadres intermédiaires du département agricole marocain en vue d'évaluer les conditions qu'ils jugent primordiales pour améliorer leur participation à la mise en œuvre dudit plan.

On serait amené dans le cadre de notre recherche et à développer des réponses aux interrogations soulevées en essayant de défricher théoriquement et empiriquement, à travers le diagnostic et l'analyse, le terrain fertile du secteur public marocain en général et du département agricole marocain en particulier.

Le thème autour duquel nous avons choisi d'articuler notre travail de recherche nous est dicté, à la fois par :

- L'importance accordée à la modernisation du secteur public dans les politiques d'intervention, aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.
- Le rôle dévolu aux cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des réformes publiques.
- La place de choix qu'occupe la FRH au sein de toute réforme du secteur public.

Dans le cadre de cette recherche, l'accent sera mis sur le niveau de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique d'envergure et sur le rôle que doit jouer la FRH pour favoriser cette participation et de contribuer à la mise en œuvre du PMV

La FRH, de par l'importance qui lui est accordée en tant que levier de performance de l'administration, est chargée de veiller sur la cohérence nécessaire entre la vocation traditionnelle des organisations publiques et les impératifs de la nouvelle logique managériale importée du privé. Elle demeure, en plus des Finances, un axe d'intervention primordial dans le processus de réforme du secteur public.

L'analyse du rôle dévolu à cette fonction pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, nous a semblé opportune pour plusieurs raisons :

- Baayoud (2005)³⁰ précise que, dans le cadre des changements économiques (libéralisation et internationalisation) connus vers la fin du 20^{ème} siècle, le secteur privé a connu l'émergence de nouvelles logiques de la GRH et le lancement de vastes chantiers de redimensionnement des rapports sociaux entre dirigeants et salariés, il serait donc opportun d'évaluer l'impact de ces changements sur le secteur public.
- Les projets de développement lancés par les établissements et entreprises du secteur public marocain et les administrations de l'Etat relevant de divers secteurs d'activité ont intégré parmi leurs composantes plusieurs outils méthodologiques importés du privé, notamment les composantes : formation continue, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, suivi et évaluation, audit interne, contrôle de gestion, mobilité interministérielle, et de nouvelles démarches et approches : approche projet, approche résultat, démarche participative, ... Il serait utile d'évaluer le niveau de mise en œuvre de ces nouveaux outils par la FRH et le degré de leur contribution à encourager la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre de ces réformes.
- Selon Crozet et Desmarais (2005)³¹, moderniser l'administration de l'Etat et introduire une gestion axée sur les résultats, reviendrait à responsabiliser les cadres, à élargir le rôle des encadrants et à introduire l'autonomie de décision au sein de ces organisations caractérisées par des structures hiérarchiques, pyramidales et formalisées. Une responsabilisation qui conduirait le secteur public à rompre avec la structure hiérarchique traditionnelle. La NGP inspirée des réformes engagées sous-entend un changement culturel profond touchant les rôles, les compétences et les métiers de l'organisation et de ses acteurs. Il serait intéressant, de voir à quel point la culture organisationnelle des administrations de l'Etat pourrait intégrer cette logique participative et ces valeurs nouvelles importées du privé.
- Réussir les projets de modernisation de l'outil administratif de l'Etat, revient à réformer en profondeur l'ensemble des systèmes de gestion en vigueur dans le secteur public, Lemire et Martel (2007)³² considèrent que le passage d'une administration publique bureaucratique à une administration publique moderne passe inévitablement par un

³⁰ Mohamed Baayoud, « la GRH au Maroc : perspectives sur la GRH au Maghreb Algérie-Maroc-Tunisie », édition Vuibert, 2005, P89

³¹ Crozet Paul ; 16ème conférence de l'AGRH-Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005 « l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable ? » ; 2005, p4

³² Lemire, L. & Martel, G., 2007. *L'approche systémique de la Gestion des Ressources Humaines*. Québec: Presse de l'Université du Canada. P25

assouplissement des règles de fonctionnement. La GRH en tant que système de gestion doit être au cœur de ces efforts à travers l'implication des hommes et des femmes fonctionnaires au sein de ces administrations en vue de leur contribution à la réussite des réformes engagées. La modernisation de la FRH dans le secteur public reste confrontée à un ensemble de freins d'ordre juridique, réglementaire et culturel. Il serait intéressant de savoir comment cette fonction a pu, peut et pourra dépasser ces limites et contribuer ainsi à l'adaptation du secteur public marocain aux nouvelles orientations qui lui sont tracées dans le cadre des réformes.

- Selon Cannac et Trosa (2007)³³ la modernisation de la FRH dans le secteur public repose sur deux impératifs : Prendre en considération les ressources humaines dans toutes les dimensions de la réforme publique et respecter les principes fondamentaux de l'action publique tels que la neutralité et l'équité. Audria (2004)³⁴ remet en cause le caractère absolu de ces deux principes du fait de leur dépendance étroite des qualités personnelles des fonctionnaires. Il serait opportun de voir, à travers le rôle de la FRH, dans quelles mesures, ces deux logiques ont été prises conjointement en considération et les outils modernes, de GRH, introduits ont contribué à favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes.
- Les réformes publiques au Maroc ont été pensées et mises en œuvre de façon sectorielle avec une hétérogénéité dans les expériences. La FRH y a été considérée à des degrés différents pour des catégories de fonctionnaires appartenant à des corps différents (Ingénieur, Administrateurs, Techniciens, ...) avec des segmentations intra et inter secteur. Cette segmentation rend difficile la perméabilité et la mobilité Aman (2001)³⁵, elle est soulevée avec acuité par Dreyfus (2007)³⁶ dans les stratégies d'intervention, d'où l'apparition au milieu des fonctionnaires d'attitudes corporatistes favorisant une hyperspécialisation qui prive souvent le service public d'une démarche globale et intégrée. Il serait opportun à ce sujet d'analyser le rôle joué par la FRH pour atténuer l'effet de cette segmentation et accompagner ces réformes publiques.

³³ Yves Cannac & Sylvie Trosa, 2007, « La réforme dont l'Etat a besoin » édition DUNOD, P61

³⁴ Audria, R., 2004. *NPM et transparence : essai de déconcentration d'un mythe actuel*, s.l.: Faculté des sciences économiques et sociales, université de Genève., P 293

³⁵ Aman, A., 2001. *La formation intégrée, méthodes de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique Marocaine*, Lyon: Université de Lyon. ; p186

³⁶ Dreyfus Berbard, 2007, « GRH, deux ou trois choses que je dois savoir d'elle », édition DUNOD, p2

- **Cadre théorique :**

Nous avons, dans une première étape, construit notre objet de recherche à travers un tour d'horizon sur les rapports traitant des réformes publiques marocaines, sur les travaux de recherche existants dans la littérature sur le N.P.M et sur la GRH dans le secteur public. Ces lectures nous ont permis de cadrer notre domaine de recherche en nous basant sur les analyses réalisées autour du thème par théoriciens et / ou praticiens.

Nous avons, par conséquent, choisi de cadrer théoriquement notre recherche autour de la doctrine du « New Public Management » NPM qui considère que tout mode de gestion moderne développé dans le secteur privé est applicable au service public et de deux principales théories :

- La théorie du changement organisationnel
- La théorie de l'approche participative qui consiste à considérer que toute participation favorise la motivation des acteurs et de là leur contribution à la mise en œuvre des réformes en tant que changement

- **Intérêt de la recherche :**

Du point de vue théorique, notre recherche nous permettra de prospecter les ressources bibliographiques autour du management public, du New Public Management, en tant que changement organisationnel et particulièrement autour de la gestion des ressources humaines aussi bien dans le secteur privé que public.

Du point de vue managérial, notre recherche aura comme première contribution l'exploration des facteurs à l'origine d'une participation performante des cadres intermédiaires du secteur public à la mise en œuvre des réformes publiques dans le contexte marocain, cas du Plan Maroc Vert. On sera amené dans le cadre de cette recherche à porter un regard analytique sur la GRH dans le secteur public cas du département agricole et de contribuer à comprendre ses rouages et à proposer les améliorations à même d'en faire un levier de performance de ce département.

Section 2 : Positionnement épistémologiques et Méthodologie de recherche :

« Penser scientifiquement, c'est se placer dans le champ épistémologique intermédiaire entre théorie et pratique, entre mathématiques et expérience. Connaître scientifiquement une loi naturelle, c'est la connaître à la fois comme phénomène et comme noumène. » (Gaston Bachelard, La philosophie du non)

Cette deuxième section de ce chapitre introductif sera consacrée à la définition du cadre épistémologique que nous comptons adopter pour la réalisation de notre étude, pour ce faire, nous allons d'abord faire un rappel sur l'épistémologie de la recherche en sciences de gestion en vue d'en déduire les cadres épistémologique, théorique et conceptuel qui sous-tendent notre réflexion, nous exposerons pour ce faire, les différents paradigmes de recherche usuellement empruntés pour réaliser les recherches en sciences de gestion appuyés par les raisonnements théoriques contemporains autour du thème. Nous présenterons par la suite notre positionnement épistémologique et les outils de recherche mobilisés dans le cadre de notre réflexion autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques et nous en déclinons notre design de recherche.

2.1. Cadre de la réflexion épistémologique

Raison d'être de toute recherche doctorale, la définition du cadre épistémologique oblige le chercheur à exposer, de façon au moins succincte, ce qu'est l'épistémologie et son importance pour les travaux de recherche. Apparu au début du 20^{ème} siècle, en tant que branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance, l'épistémologie de la recherche recouvre, selon Piaget (1967), l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle est définie par Saval et Zarder (1996) cités par Guenoun (2009)³⁷ comme étant une réflexion critique constructive dont l'objectif est de produire des connaissances scientifiques en précisant leurs portées et leurs limites. Legendre (1993) la définit de son côté comme « l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses

³⁷ Guenoun, Marcel. 2009. *le Management de la performance publique locale*. Paul Cezanne : Université de Paul Cezanne, 2009. p. 599, thèse.

propositions » Afin de satisfaire cette étude critique de la connaissance trois principales interrogations sont souvent à soulever lors de la recherche d'un positionnement épistémologique, Le Moigne (1995) :

- Qu'est ce que la connaissance recherchée ?
- Comment doit-elle être constituée ?
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité.

La réflexion épistémologique suppose, selon Perret et Séville, 2003, cité par Colle (2006)³⁸, de s'interroger sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode, et de la valeur de la connaissance. Elle revêt, dans le domaine de la recherche scientifique, une importance capitale de par les possibilités qu'elle offre à travers plusieurs démarches méthodologiques, pour comprendre, prédire, prescrire, expliquer ou construire la réalité, Perret & Séville (2003). Ces interrogations obligent le chercheur à soulever plusieurs interrogations autour :

- De l'objectivité de la connaissance qu'il compte produire et les liens de sa dépendance vis-à-vis de lui en tant que sujet.
- Du processus par lequel le chercheur compte la produire : serait-il appelé à expliquer la réalité, à l'interpréter ou à la construire et le chemin qu'il compte adopter à cet effet, est-il l'observation, l'interprétation ou la construction.
- De la valeur et le statut de la connaissance à produire, le chercheur est tenu de définir les critères qui permettront de la valider du point de vue scientificité et vérifiabilité.

La réponse à ces interrogations amène le chercheur à emprunter divers paradigmes de recherche reconnus comme repères épistémologiques en sciences de gestion. Le paradigme épistémologique est un concept qui est défini selon Marie-Laure & al (2011)³⁹ comme un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière

³⁸ Colle, Rodolphe. 2006. *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés*. Aix Marseille : Université Paul Cezanne, 2006. p. 533

³⁹ Marie-Laure, Gavard-Perret Et Agnès, Helme-Guizon. 2008. Choisir Parmi Les Techniques Spécifiques D'analyse Qualitative. [Auteur Du Livre] Gavard-Perret Marie-Laure, Et Al. *Méthodologie De La Recherche*. Paris : Pearson, 2008, P. 247.

dont elle l'étudie, concept généralement utilisé pour présenter les écoles de pensées et les distinguer sur la base de leurs divergences. Pour Kuhn (1983) cité par Thiétard & coll, (1999)⁴⁰ ce concept renvoie à l'ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques empruntées par un groupe de recherche et qui se les partagent. « Un système de croyance fondamentales ou une vision du monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche » (Guilbert, 1997).

Selon Kuhn (1983) cité par Thiétard & al (1999), trois principaux paradigmes de recherche usuellement reconnus comme étant les repères épistémologiques les plus couramment mobilisés en sciences de l'organisation : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, ils constituent autant de modèles que le chercheur en sciences de gestion peut emprunter. Le positivisme est le paradigme le plus dominant en sciences de l'organisation, dans une large mesure, l'interprétativisme est mobilisé quand à lui dans les sciences humaines en général et dans les sciences de l'organisation en particulier, quant au paradigme constructiviste, il tend à étendre de plus en plus sa conception au sein de la communauté des chercheurs en sciences de l'organisation.

L'analyse de la littérature existante autour des paradigmes épistémologiques dévoile un large spectre de constellations épistémologiques citées par les auteurs dans les domaines de recherche en sciences de gestion. Si pour certains auteurs comme Wacheux (1996) la typologie des paradigmes épistémologiques en dénombre quatre : le positivisme, la sociologie compréhensive, le fonctionnalisme et le constructivisme, pour d'autres comme Girod & Perret (1999), cette typologie n'en distingue que trois : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Gavard et al (2008)⁴¹ n'en retiennent que deux grandes familles de paradigmes épistémologiques : la famille des paradigmes positivistes et post-positivistes et celle des paradigmes constructivistes.

Nous nous contenterons, dans le cadre de notre débat autour des paradigmes épistémologiques, de présenter les grandes lignes de ces deux grandes familles de

⁴⁰ Thiétard, Raymond-Alain Et Coll. 1999. *Méthodes De Recherche En Management*. Paris : Dunod, 1999. P. 535.

⁴¹ Gavard-Perret, et al. 2008. *Méthodologie de recherche. Réussir son mémoires ou sa thèse en sciences de gestion*. s.l. : Pearson Education, 2008.

paradigmes en vue d'en décliner notre positionnement épistémologique au vu de notre objet de recherche.

- **La famille des paradigmes positivistes et post-positivistes.**

Identifié par Comte (1851)⁴², le paradigme positiviste opte, par excellence, pour l'explication de la réalité qu'il considère absolue et indépendante de l'observateur qui la décrit, cette dernière peut être appréhendée par la méthode expérimentale, la connaissance qui en résulte constitue le reflet de la réalité observée, elle est donc considérée objective et indépendante de l'observateur. Le positivisme ne reconnaît comme scientifique que les méthodes basées sur le respect de la logique formelle. Thiétard & al (1999)⁴³ affirment à ce sujet que seule la logique déductive permet d'avoir une vue objective de la réalité, ils la caractérisent comme étant un raisonnement qui conclut à partir d'hypothèses à la vérité d'une proposition ou à sa réfutation. Pour ce paradigme, la connaissance ne peut être séparée de l'action. La primauté de la logique déductive et des caractères universels des critères de validité, caractéristiques du paradigme positiviste, sont remis en cause par la logique inductive des paradigmes interprétativiste et constructiviste. Contrairement à la logique déductive qui consiste à analyser le particulier à partir du général, la logique inductive tente de généraliser un concept à partir de cas particulier à travers une succession d'observations, d'analyses et d'interprétations puis généralisation.

Le paradigme positiviste cependant a fait l'objet de plusieurs critiques quand aux limites que plusieurs auteurs en sciences de gestion évoquent, son évolution a, par conséquent, donné naissance à un nouveau paradigme dit post-positiviste qui considère que la réalité n'est toujours pas saisissable pleinement dans sa globalité, le chercheur en sciences de gestion est appelé à mobiliser plusieurs méthodes et se contenter seulement de l'approcher au plus près au vu d'une objectivité maximale des conditions de réalisation de sa recherche. Si les positivistes ne reconnaissent comme outils et approches d'analyse que l'expérimentation, l'enquête, la simulation et les tests statistiques, les post-positivistes

⁴² Comte, August. 1851. *Système de politique positive*. Paris : Librairie des coprs et des ponts de chaussées et des mines, 1851.

⁴³ Thiétard, Raymond-Alain Et Coll. 1999. *Méthodes De Recherche En Management*. Paris : Dunod, 1999. P. 537

s'efforcent de mobiliser d'autres approches d'analyse telles que l'étude de cas et les entretiens en vue non pas d'affirmer la réalité absolue mais, si besoin est, de la réfuter, cherchant ainsi à adoucir les règles des positivistes afin de mieux saisir les phénomènes sociaux complexes.

- **La famille des paradigmes constructivistes.**

Largement adopté pour la conception de la connaissance en science de l'organisation, le constructivisme, par opposition au positivisme, adopte une vision phénoménologique de la réalité, il considère que l'objet de la connaissance n'existe pas et doit, par conséquent, être construit, Gunia (2002)⁴⁴ considère à ce sujet que l'objet est étudié à travers ce paradigme comme étant un phénomène dynamique qui consiste à construire la réalité. Dans le cadre de ce paradigme, l'essence de l'objet peut être atteinte, l'objet étudié est indépendant du chercheur, ce dernier cherche plutôt à donner du sens aux objets étudiés à travers les observations réalisées, selon Hlady-Rispal (2002)⁴⁵, le chercheur tente de « donner sens aux observations réalisées. Il insiste sur les actions ou manières de représenter le phénomène vécu par les praticiens et par lui-même ». Marine et all (2003) soulignent que ce paradigme défend la particularité des sciences humaines en général et des sciences de l'organisation en particulier et s'oppose de ce fait au positivisme.

Guba et Lincoln (1989)⁴⁶, considèrent que les paradigmes que regroupe cette famille, émergés comme successeurs logiques du positivisme, sont fondés sur trois hypothèses fondamentales :

- Existence de multiples réels construits et non gouvernés par les lois naturelles : hypothèse d'ontologie.
- Non séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé : hypothèse épistémologique.
- Co-construction des connaissances entre chercheurs et répondants : hypothèse méthodologique.

⁴⁴ Gunia, Nadège. 2002. Thèse. *La F.R.H Face Aux Transformations Organisationnelles Des Entreprises, Impact Des NTIC*. Toulouse I, France : Université De Toulouse I, 22 Avril 2002.

⁴⁵ Hlady-Rispal, M. 2002. *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck Université, 2002.

⁴⁶ Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park : Sage Publication, 1989.

- **Pour un aménagement des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion**

L'analyse de la littérature autour des différents paradigmes épistémologiques empruntés pour mener les recherches en sciences de gestion nous a permis de s'apercevoir d'une part, de la diversité des paradigmes épistémologiques mobilisés pour la production de la connaissance, et d'autre part de la difficulté de tracer une ligne de conduite commune pour le choix d'un repère épistémologique unique pour mener à terme une recherche donnée. Toutefois deux familles de paradigmes épistémologiques semblent se distinguer entre autres paradigmes, celle regroupant les paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes et celle regroupant les paradigmes épistémologiques constructivistes.

La réflexion épistémologique selon Perret et Séville, (2003) cité par colle (2006) suppose de s'interroger sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance, ce qui nous a conduit à soulever plusieurs interrogations autour de l'objectivité de la connaissance que nous comptons produire, du processus à travers lequel nous comptons la produire et autour des critères de sa validité.

Si la famille des paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes considèrent la connaissance comme étant objective et reflétant la réalité observée, si elle ne reconnaît comme scientifique que ce qui est fondée sur la logique formelle et principalement sur les méthodes déductives, elle reste néanmoins largement mobilisée dans le cadre des recherches en sciences de gestion. La primauté des logiques déductives prônées par les positivistes sont par contre remis en cause par la famille des paradigmes interprétativistes et constructivistes.

Les limites de la famille des positivistes ont conduit à la naissance d'un nouveau paradigme dit « post-positiviste » qui considère que la réalité n'est pas toujours saisissable dans sa globalité, ce qui permet de mobiliser dans le cadre d'une recherche positiviste plusieurs méthodes relevant à la fois de la logique déductive et de la logique inductive. Si les positivistes ne reconnaissent comme outil d'analyse que l'expérimentation, l'enquête, la simulation et les tests statistiques, le paradigme post-positiviste autorise d'autres approches d'analyse telle que, l'étude de cas et les entretiens cherchant ainsi à adoucir les règles positivistes et à se rapprocher des logiques interprétativistes et constructiviste dans la

production de la connaissance afin de mieux comprendre les phénomènes sociaux complexes.

Tableau N° 1 : Hypothèses sous jacentes à la nature de la connaissance

	Nature de la connaissance	Nature de la réalité	Lien sujet/objet
Positivistes	-Objective -Acontextuelle	-Hypothèse ontologique	-Indépendance
Constructivistes	-Subjective -Contextuelle	-Hypothèse phénoménologique	-Interdépendance

Source : Méthodes et recherche en management

Positivisme et constructivisme constituent donc les deux extrémités d'un continuum allant de l'objectivité de la réalité à sa construction. L'analyse de ces deux famille de paradigmes épistémologiques à travers les trois principales interrogations évoquées plus haut nous permet de s'apercevoir davantage des particularités du positivisme par opposition au constructivisme en termes de la nature de la connaissance à produire, de son hypothèse fondamentale et du lien sujet/objet, du processus ou du chemin emprunté pour sa production et enfin des critères de sa validité

Si pour les positivistes, la réalité est indépendante de l'observateur, les interprétativistes et les constructivistes considèrent que cette réalité, de par sa dépendance vis-à-vis de l'observateur, peut être soit appréhendée soit construite par l'action de ce dernier. Pour ces deux paradigmes, la réalité ne peut qu'être représentée ou construite : les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, Martine (1999).

Nous pouvons enfin conclure que positivisme et constructivisme constituent deux extrémités d'un continuum allant de l'objectivité de la réalité à sa construction.

- **Notre positionnement épistémologique**

Au terme de ce bref aperçu sur les paradigmes épistémologiques empruntés par les chercheurs dans les différentes cas de figures et au vu de notre objet de recherche, nous considérons que :

- La connaissance à produire est bien l'interaction entre les pratiques de la GRH et la participation des Cadres Intermédiaires.

- La réalité à produire est le lien de cause à effet entre ces pratiques et la « Participation » ou non « participation » des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.
- Le lien entre nous en tant que sujet et notre objet est indépendant
- Notre vision du monde est intentionnelle.

A partir de notre question centrale de recherche, nous considérons que la réalité à produire, en l'occurrence « le relation de cause à effet entre « les pratiques de la GRH » et la « participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques » peut, à notre sens, avoir un caractère phénoménologique partant du fait qu'elle n'existe pas en soi, elle est donc interdépendante avec l'action humaine, elle est considérée comme résultat de l'acte organisationnel, elle ne peut être perçue comme une réalité objective. , elle est également le fruit de l'interaction entre l'action de la FRH et la réaction des Cadres Intermédiaires. En tant que chercheur, nous aurons la possibilité d'observer cette réalité, de l'interpréter.

Nous avons par conséquent choisi d'inscrire notre recherche dans le cadre du paradigme épistémologique interprétativiste qui nous induit dans un itinéraire de recherche linéaire : Théorie – Observation – Interprétation à travers l'étude de cas dans la mesure où la relation entre les pratiques de la GRH et la participation des cadres intermédiaires est une réalité subjective.

2.2. Méthodologie de la recherche :

Nous comptons dans le cadre de cette thèse adopter une démarche qualitative, faisant appel à deux approches différentes et scientifiquement complémentaires : la descriptive et l'analytique et ce à partir de l'étude du rôle de la FRH dans la mise en œuvre des réformes publiques. Il sera procédé par la suite à une analyse empirique, en vue de développer les concepts opérationnels d'intervention.

Nous avons opté pour une étude de cas qui nous donnera l'avantage d'engager l'étude du terrain auprès de plusieurs cadres intermédiaires du département agricole marocain dans lequel nous exerçons depuis plus d'un quart de siècle à travers des questionnaires appuyés par des entretiens semi-directifs.

L'objectif est de produire un corpus doctrinal et opérationnel autour :

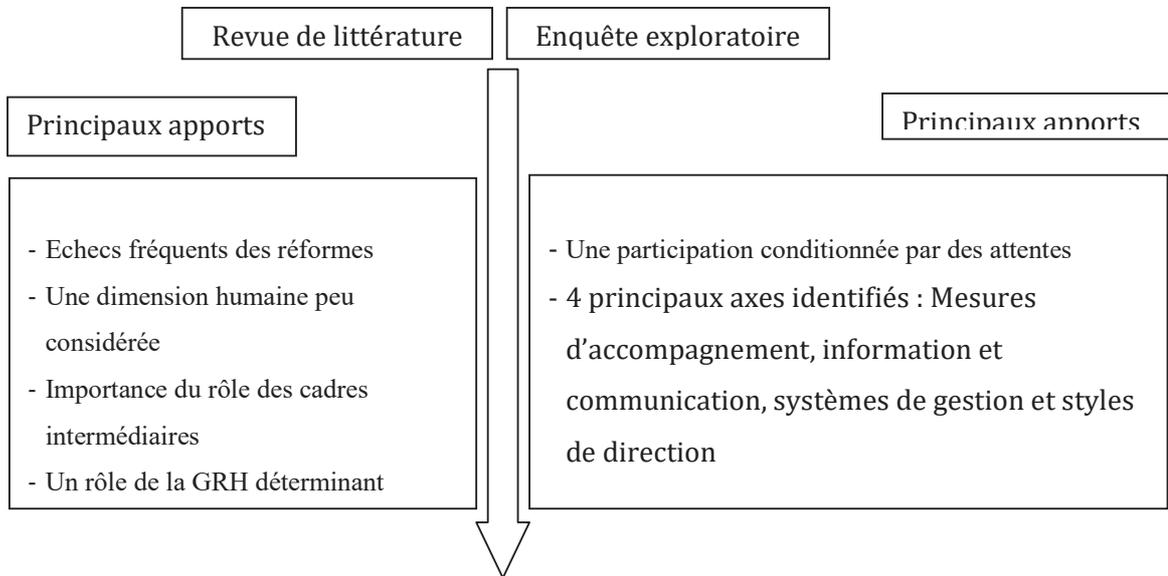
- Du niveau de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, une des principales réformes engagées pour moderniser le secteur public marocain.
- De la FRH dans le secteur public marocain, à travers une comparaison entre le rôle et la réalité de cette fonction dans la mise en œuvre du PMV en vue d'évaluer son impact sur la mise en œuvre dudit plan.
- **Synthèse des principales étapes de déroulement de la recherche :**

La présente étude a été initiée à partir de notre vécu en tant que cadre responsable des ressources humaines au sein de la fonction publique, et de notre souci de comprendre les facteurs à l'origine d'une participation effective des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques. Nous avons retenu comme terrain d'étude le département agricole marocain qui fait l'objet, depuis 2008, d'un vaste chantier de réforme stratégique et organisationnelle, celui du Plan Maroc vert.

A partir de notre revue bibliographique que nous avons axée autour de la nouvelle gestion publique, du changement organisationnel et du bilan des réformes publiques aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, nous avons retenu comme axes d'étude pour notre partie empirique les attentes les plus représentatives, formulées par les cadres intermédiaires au travers d'une enquête exploratoire, considérées par ces derniers comme conditions primordiales pour une participation active à la mise en œuvre des réformes et autour desquelles nous avons articulé nos Propositions de recherche, tels que présenté ci après :

A partir de notre revue bibliographique que nous avons jugée plutôt rare et de notre vécu, nous avons réalisé une enquête exploratoire auprès d'un échantillon de cadres du secteur public dont la synthèse est la suivante :

Figure N° 1 : Extrait du design de la recherche

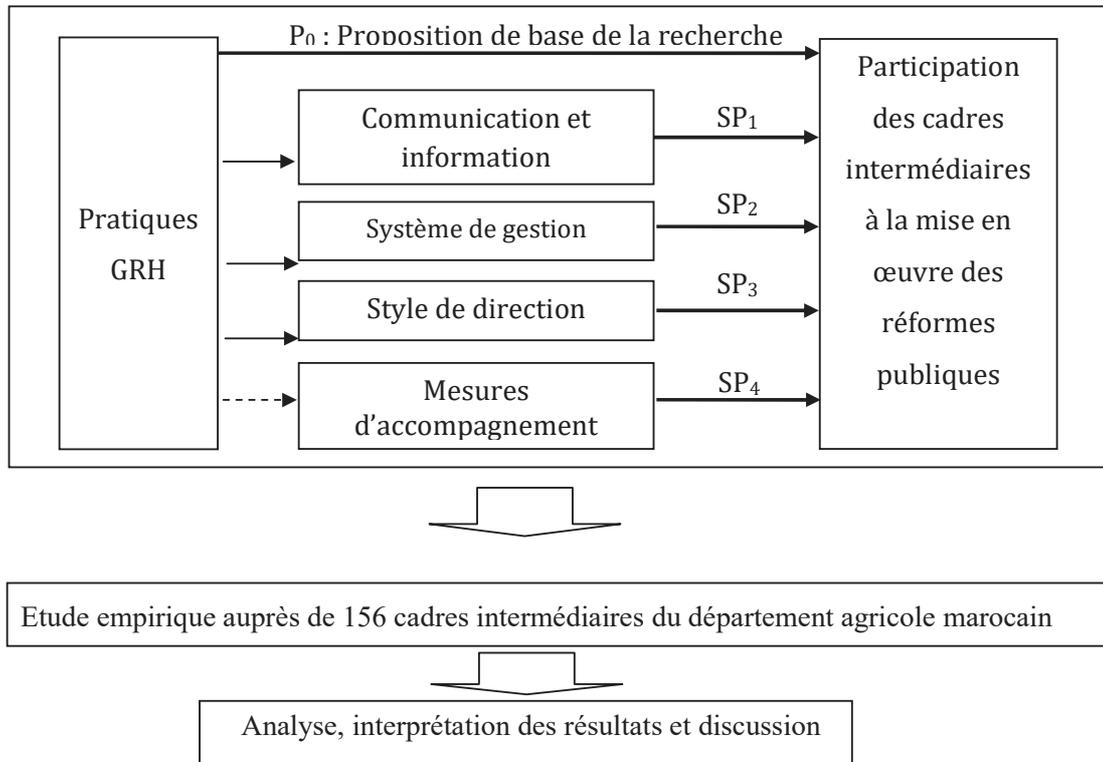


Au terme de quoi, nous avons pu identifier les principaux axes autour desquels s'articulent les attentes des cadres intermédiaires en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation :

Constats : Principales conditions pour une participation active des cadres :

- Communication et circulation de l'information.
- Systèmes de gestion.
- Style de direction.
- Mesures d'accompagnement

Nous avons par la suite émis des propositions de recherche que nous avons analysé dans le cadre de notre partie empirique à travers des entretiens semi directifs auprès d'un échantillons de cadres intermédiaires relevant du département agricole marocains



- **Synthèse des principaux constats :**

Nous allons présenter ci-après la synthèse des résultats auxquels nous sommes parvenus au terme de notre recherche et toute la thèse va permettre de dérouler comment on y a parvenu :

La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est largement conditionnée par les facteurs suivant :

- La mise en place d'un ensemble de mesures d'accompagnement qu'on peut classer en deux catégories :
 - Les mesures d'accompagnement spécifiques au secteur d'activité public concerné notamment ceux à caractère managérial qui doivent se manifester, selon nos interviewés, d'un côté par l'adaptation des structures et de l'autre côté par le développement d'un GRH nouvelle fondée sur la participation.
 - Les mesures d'accompagnement communes à tous les secteurs d'activité, notamment ceux à caractère juridique et législatif à travers l'adaptation de l'arsenal juridique et législatif aux spécificités des réformes.

- Le développement et la mise en place d'un système de communication et de circulation de l'information pertinent qu'on peut voir sous l'angle de deux dimensions complémentaires :
 - o La dimension culturelle à travers laquelle les cadres intermédiaires interviewés ont insisté sur les normes et les valeurs qu'une GRH performante peut véhiculer et développer et qui constituent les fondements d'une culture organisationnelle mobilisatrice des acteurs civils et génératrice d'un esprit d'équipe à même de favoriser la participation à la mise en œuvre des réformes.
 - o La dimension technologique à travers laquelle l'accent a été mis sur le développement de système d'information et de progiciels intégrés permettant l'accès à l'information ciblée, pertinente et en temps réel.
- La modernisation des systèmes de gestion largement conditionnée, selon nos interviewés par les spécificités de l'administration publique notamment la rigidité administrative, la bureaucratie, et la hiérarchie. Si certains outils et systèmes de gestion ont bien été mis en place dans le cadre des réformes publiques, ils restent cependant cantonnés à leur phase de mise en place sans une opérationnalisation effective sur le terrain.
- L'adaptation des styles de direction avec les nouveaux modes de gestion introduit dans le cadre des réformes publiques mises en œuvre, des styles de direction que nos interviewés ont fondé sur l'écart hiérarchique, sur la responsabilisation et sur la qualité du climat social.

Globalement les résultats de l'étude réalisée dans le cadre de cette thèse dévoilent le souci des cadres intermédiaires quant à la cohérence globale (verticale et horizontale) des composantes des réformes aussi bien dans leurs dimensions stratégique qu'opérationnelle, technique que managériale, économique que sociale.

Pour traiter notre question centrale de recherche et répondre aux interrogations soulevées à ce sujet, nous recherche a été décomposée comme suit :

- Un chapitre introductif présentant le cadre général, les objectifs de la recherche, et le positionnement épistémologique adopté pour la réalisation de cette étude.
- Une première partie consacrée à la présentation du contexte général de la recherche et du cadre conceptuel retenu à cet effet, dans lequel les principaux chantiers de réformes publiques engagées par le Maroc seront analysés, l'éclairage nécessaire sera apporté sur la modernisation de l'administration et sur la place qu'occupent les ressources humaines dans le cadre de ces réformes particulièrement pour le cas des cadres intermédiaires. L'accent sera également mis sur le rôle dévolu à la FRH pour créer les conditions idéales à même de garantir la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques engagées.
- Une deuxième partie consacrée à l'étude empirique que nous avons réalisée auprès d'un échantillon représentatif de cadres intermédiaires relevant du département agricole marocain, à travers un entretien semi directif auquel 156 cadres intermédiaires ont répondu, à l'analyse et à la discussion des résultats de notre recherche.

Partie I. Contexte Général et Cadre Conceptuel de la Recherche

Introduction

« En effet, nul ne peut nier l'évolution démocratique de notre pays, incarnée notamment par la Constitution de 2011, le système des droits de l'Homme et des libertés dont il dispose, et la mise en route du chantier de la régionalisation avancée. Il n'en reste pas moins que l'impact concret de ces réformes et bien d'autres est subordonné à leur concrétisation et à la mobilisation d'élites qualifiées pour en assurer la mise en œuvre »⁴⁷

Extrait du discours de Sa Majesté le Roi du Maroc à l'occasion de la Fête du Trône du 30 Juillet 2014.

Nous avons jugé opportun d'entamer les étapes de notre réflexion par la présentation du cadre général et du contexte dans lesquels elle s'inscrit. L'analyse du rôle que peut jouer la FRH pour favoriser la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques au Maroc nous amène à dresser au préalable un état des lieux de ces réformes et à présenter leurs grandes lignes et à les analyser, l'éclairage nécessaire sera apporté sur les mesures d'accompagnement engagées par le Maroc pour faciliter la mise en œuvre desdites réformes notamment dans le domaine de la modernisation de l'administration en général et dans le domaine de la gestion des ressources humaines en particulier.

Compte tenu de la rareté des documents traitant de ces réformes d'un point de vue critique, nous comptons baser notre revue de littérature autour du sujet, sur les données et les informations publiées dans les sites web des départements ministériels concernés, appuyées par des rapports édités officiellement par ces départements.

Le tour d'horizon que nous comptons présenter dans le cadre de cette première partie sera consacré aux principaux secteurs d'activité publique ayant fait l'objet de réformes publiques, il s'agit particulièrement des départements ministériels de la justice, de la santé,

⁴⁷ Roi-du-Maroc, Discours Royal du « 0 juillet 2014

de l'enseignement, de la pêche maritime, de l'industrie, du tourisme, du commerce international et de l'agriculture ou d'importantes réformes ont été lancées engageant des changements stratégiques et organisationnels d'envergure. L'accent sera mis par la suite sur la doctrine de la NGP et les contraintes auxquelles les secteurs publics ont été confrontés dans la mise en œuvre des réformes particulièrement celles relatives à la participation des cadres en tant que principaux partenaires des changements escomptés.

Soucieux de son développement économique et social, et à l'instar des pays en voie de développement, le Maroc a œuvré, depuis la fin du siècle dernier, pour la modernisation de son secteur public, plusieurs réformes ont été initiées traduisant une volonté sûre de démocratiser la société marocaine, des réformes qui restent conditionnées par la mise à niveau l'administration marocaine en vue de lui permettre de jouer pleinement son rôle "moteur" dans le développement du pays.

Ces réformes ont été accompagnées par plusieurs études de terrain dans l'objectif de repenser le rôle de l'appareil de l'Etat en vue de recentrer ses efforts sur le développement de l'initiative du privé et resserrer les missions du service public. Le facteur humain, en tant qu'acteur civil et principal facteur de mise en œuvre et de réussite de ces réformes, reste au centre des préoccupations des prescripteurs de ces réformes. L'amélioration de la performance de l'appareil administratif en vue de valoriser les efforts entrepris est tributaire de la prise en considération des spécificités du secteur public, qui génèrent un environnement impropre à tout développement.

Le Maroc a donc misé sur des stratégies sectorielles cohérentes pour concevoir ses réformes publiques (Mansour, 2014)⁴⁸. Plusieurs politiques, d'ajustement structurel, se sont succédées depuis l'indépendance, les années 90 ont été marquées par la prise de conscience que la croissance est tributaire, beaucoup plus, des modes et des pratiques de gestion adoptés par l'administration publique et de sa façon d'accompagner le changement.

⁴⁸ Mansour Samia, C. V. (2014). Maroc 2014. *Perspectives économiques en Afrique*.

En tant qu'outil d'élaboration et d'exécution des politiques de développement, l'administration publique marocaine a fait également l'objet de plusieurs réformes visant à moderniser ses structures, ses instruments et ses outils de travail, à renforcer l'utilisation des technologies de l'information, à rationaliser la gestion des ressources humaines, à adopter des outils et des méthodes de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement, à bâtir une administration performante et à offrir un service public de qualité. La performance est donc au cœur des préoccupations de ces réformes aussi bien des pouvoirs publics que des usagers du service public.

Largement évoquée par la le New Public Management (NPM), ou le Management Public comme expression dominante, la performance de l'appareil de l'Etat constitue une des principales problématiques aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Le « NPM » a fait l'objet de plusieurs débats en vue d'en évaluer l'impact sur la performance des administrations, il a été associé à toute modernisation du secteur public, a été qualifié de réponse aux dysfonctionnements administratifs ou de façon de reconsidérer les organisations publiques ou encore manière de concevoir le secteur public.

Dans le cadre de son processus de modernisation, le secteur public est appelé à introduire de nouveaux outils et modes de gestion développés par le secteur privé, il doit désormais relever le défi de la cohabitation de deux logiques contradictoires : la logique gestionnaire et la logique managériale. L'analyse de la littérature autour du N.P. M. fait ressortir un bilan mitigé, les échecs successifs des réformes engagées sont dus à plusieurs facteurs parmi lesquelles la dimension humaine reste la plus déterminante.

Qu'en est-il des réformes publiques au Maroc ?

Quelles mesures d'accompagnement ont été retenues pour faciliter la mise en œuvre de ces réformes ?

Quelle place occupe la gestion des ressources humaines dans le cadre de ces réformes ?

Quels rôles jouent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre et la réussite de ces réformes ?

Autant d'interrogations auxquelles nous tenterons de répondre dans le cadre de cette partie.

Chapitre I. Contexte et enjeux des réformes publiques au Maroc

A l'instar des pays en voie de développement, le Maroc avance à grand pas sur la voie de la modernisation, Le développement économique et social auquel il aspire à l'ère de la mondialisation passe incontestablement par une réforme sectorielle tout azimut. Soucieux de son développement économique et social, le Maroc a œuvré, depuis la fin du siècle dernier, pour moderniser son secteur public, plusieurs réformes ont été initiées d'abord par le gouvernement de l'alternance en 1998 puis accélérées par les gouvernements qui se sont succédés pour gérer l'affaire publique. Des réformes, appuyées par une volonté sûre de démocratiser la société marocaine, qui ont constitué une priorité des pouvoirs publics marocains et qui restent conditionnées par la mise à niveau l'administration marocaine en vue de lui permettre de jouer pleinement son rôle "moteur" dans le développement du pays.

Depuis les années quatre vingt, plusieurs études ont été lancées dans l'objectif de repenser le rôle de l'appareil de l'Etat qui selon Rousset (1987)⁴⁹ doit centrer ses efforts sur le développement de l'initiative du privé grace à un secteur public dont les missions doivent être resserrées sur le service public et gérées rationnellement à travers sa modernisation. La réalisation des objectifs ambitieux, que ces réformes se sont tracés, reste tributaire de la prise en considération du facteur humain en tant qu'acteur civil et principal facteur de mise en œuvre et de réussite de ces réformes. L'amélioration de la performance de l'appareil de l'Etat en vue de valoriser les efforts entrepris reste également tributaire de la prise en considération des spécificités du secteur public, au vu de la bureaucratie qui le caractérise, de la rigidité de ses structures, de la complexité de ses procédures et de la lenteur de ses circuits de communication qui génèrent un environnement impropre à tout développement.

Plusieurs politiques, d'ajustement structurel, se sont succédées au Maroc depuis l'indépendance pour redresser les variables macro-économiques. Les années 90 ont été marquées par la prise de conscience que la croissance dépend plus des modes et des

⁴⁹ Rousset, M. (2002). *Le service public au Maroc* (2 ed.). Rabat: édition la prote.Roy, M., Guindon, J.-C., Bergeron, J.-L., Fortier, L., & Girou, D. (1998). *Equipes semi autonome*. Quebec: IRSST.

pratiques de gestion adoptés par l'administration publique et de sa façon d'accompagner le changement, (Bensaid, 2000)⁵⁰.

Face aux défis économiques, sociaux, politiques et technologiques imposés par la mondialisation, le développement économique et social du Maroc sur le court, le moyen et le long terme ne peut être envisagé sans le lancement de vastes réformes publiques que Tazi (2007)⁵¹ qualifie de pertinentes compte tenu de leurs amplitudes et de leurs diversités. Plusieurs chantiers ont été lancés, touchant la majorité des secteurs d'activité publique : justice, enseignement, santé, tourisme, industrie, commerce, agriculture,

Nous présenterons dans le cadre de la première section de ce chapitre une synthèse des principales réformes publiques engagées au Maroc, la seconde section sera consacrée aux enjeux des réformes publiques, nous introduisons dans la troisième section aux rôles et à la place des cadres intermédiaires dans le cadre des réformes publiques.

Section 1 : Le Maroc en Chantier : des réformes publiques d'envergure

Nous nous contenterons dans ce qui suit de présenter les grandes lignes des réformes publiques lancées par le Maroc pour améliorer la performance de certains secteurs d'activité publique, jugés prioritaires aussi bien sur le plan économique que social.

Le choix de ces secteurs nous a été imposé également par la disponibilité des rapports et des recherches réalisées par les départements ministériels concernés

Les chantiers de réformes engagés par le Maroc depuis l'indépendance ont touché la majorité des secteurs d'activité, la volonté des pouvoirs publics marocains de réussir ces réformes a été accompagnée par la remise en cause l'administration publique en vue de lui

⁵⁰ Bensaid, H. (2000). *Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation, étude de cas Canadiens et leçon pour le Maroc*. Quebec: Ecole des Hautes Etudes Commerciales affiliée à l'université de Montréal.

⁵¹ Tazi, S. (2007, Juin). Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique. (M. Banque, Ed.) 5, pp. 24-27.

permettre d'assurer aux citoyens un service public de qualité. Des réformes simultanées touchant à la fois plusieurs secteurs d'activité ont été engagées.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons dans cette section des extraits des réformes publiques engagées dans les principaux secteurs d'activité publique au Maroc, nous procéderons à la fin de cette section à une synthèse des principaux apports de ces réformes.

1.1. Réformes sectorielles au Maroc

Parmi ces réformes sectorielles il y a lieu de citer :

a) La justice : charte de la réforme du système judiciaire⁵²

Nous avons jugé opportun de commencer notre revue bibliographique autour des réformes publiques au Maroc par le secteur de la justice compte tenu de son importance aussi bien sur le plan social qu'économique, nous nous sommes basé pour cela sur la charte de la réforme de la justice au Maroc et sur les rapports et publications sur le secteur.

Le système judiciaire marocain a fait l'objet d'une série de réformes fondamentales d'abord en 1965 sur le plan institutionnel puis en 1974 sur l'aspect procédural, des réformes qui ont contribué largement à améliorer la justice et ont constitué un apport majeur au système judiciaire marocain. Elles ont permis d'instaurer l'unification des juridictions, la marocanisation, l'arabisation de la justice, en première instance, la révision du code de procédures civiles, ainsi que les dispositions transitoires en matière de procédure pénale. La réforme de la justice vise à conforter le principe de séparation des pouvoirs introduit par la nouvelle constitution.

Le mouvement de réformes a été poursuivi par la suite, en 2012, sous les hautes directives de Sa Majesté le Roi qui a défini, pour la justice, des objectifs de taille visant « sa moralisation et sa modernisation, ainsi que le renforcement de son indépendance »⁵³ Extrait du Discours prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 30 juillet 2013, en vue de

⁵² Site officiel du Ministère de la justice et des libertés

⁵³ Sa-Majesté-le-Roi-Mohamed-VI. (2013, juillet 30). Discour Fête du Trône 2013. Rabat, Rabat, Maroc.

mettre le secteur de la justice en phase avec les mutations socio-économiques que connaît le pays.

La charte de la réforme du système judiciaire, élaborée à la suite dudit discours, s'est fixée comme objectif :

- La réalisation d'un diagnostic de la situation actuelle du système judiciaire en vue de mettre en exergue les points forts système judiciaire marocain au vu des réalisations et de réformes importantes engagées tout au long des cinquante années passées.
- Le développement d'une vision générale de la réforme du système judiciaire compte tenu des valeurs substantielles qui doivent y régner, à travers l'indépendance, la responsabilité, l'intégrité, la compétence et la confiance ; le système Judiciaire a été récemment renforcé par la création de nouvelles juridictions, en l'occurrence des tribunaux administratifs, des tribunaux de commerce et des cours d'appel de commerce, parallèlement à la refonte du registre de commerce et à l'adoption d'un nouvel organigramme de l'administration centrale de la justice.
- La définition de grands objectifs stratégiques pour la réforme du système judiciaire résumés comme suit : la consolidation de l'indépendance du pouvoir judiciaire ; la moralisation du système judiciaire ; le renforcement de la protection des droits et libertés par la justice ; l'accroissement de l'efficacité et l'efficience de la justice ; le développement des capacités institutionnelles du système judiciaire et la modernisation de l'administration judiciaire et renforcer sa gouvernance.

La mise en œuvre et la réussite de la réforme du système judiciaire au vu de son contenu, global quant à son étendue, à son contenu noble et à ses objectifs, requiert la réunion de plusieurs pré-requis et de conditions, dont les plus importantes consistent en ce qui suit :

- Le rééchelonnement de l'exécution des objectifs de la réforme sur une période de cinq à six ans,
- L'adoption de la flexibilité dans l'application et l'adaptation des mécanismes d'exécution des axes de la réforme, sans déviation des objectifs principaux et des objectifs accessoires arrêtés ;

- L'allocation des crédits nécessaires à l'exécution des objectifs du projet de réforme, parallèlement aux mesures prises pour l'exécution,
- La mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation, chargé de mesurer et évaluer la réalisation des objectifs accessoires contenus dans les objectifs principaux du projet ;
- L'engagement de tous, autorités publiques, instances politiques, syndicales et associatives, professionnels exerçant dans le domaine de la Justice, acteurs des médias, et public des citoyennes et citoyens, à adhérer fortement et avec esprit de responsabilité nationale, au défit de succès du chantier de la réforme du système judiciaire.

Sur le plan de la valorisation des professionnels de la justice, le Ministère a mis en place de nouvelles formations et institué la formation continue et les stages.

L'amélioration des performances du système judiciaire passe aussi par la compétence des ressources humaines. Ainsi, la formation des magistrats a été revue à la lumière du nouveau rôle du juge dans la société et dans l'économie. La formation continue au profit des magistrats en fonction, pour leur permettre de rester en phase avec l'évolution du domaine juridique et les mutations économiques et sociales. Dans le souci de dynamiser le processus d'information, de coordination et de communication, qui a un impact certain sur l'amélioration des performances du système judiciaire.

Le plan a adopté les orientations suivantes :

- Renforcer les moyens d'information par la multiplication des bibliothèques dans les juridictions, par l'accès aux banques de données juridiques et judiciaires spécialisées ou générales, à travers les réseaux informatiques, et l'ouverture d'un site internet ;
- Renforcer la politique de concertation en matière de réforme judiciaire en multipliant les rencontres entre l'administration centrale et les responsables des juridictions, les magistrats, les agents du greffe et les auxiliaires de justice ;
- Organiser des activités d'information et de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la scène judiciaire,
- Renforcer la coopération judiciaire avec les pays amis pour bénéficier des expériences juridiques et judiciaires étrangères.

Les orientations retenues à cet effet sont :

- La révision de l'organisation des prisons et l'amélioration des conditions de leur fonctionnement,
- La mise en œuvre d'une nouvelle approche des droits des détenus permettant l'amélioration de leurs conditions de vie,
- La mise en place d'une politique de formation des ressources humaines avec l'introduction d'un nouvel esprit dans la gestion du séjour carcéral, tenant compte du respect des droits de l'homme, de la dignité humaine et de la préparation à la réinsertion ;
- une meilleure préparation des détenus à la réinsertion sociale, en collaboration avec la société civile, à cet effet une politique d'ouverture des établissements pénitentiaires sur le monde extérieur sera mise en œuvre.

Synthèse sur la réforme de la justice :

Les principales mesures programmées dans le cadre de la réforme de la justice se résument comme suit:

- **Les mesures relatives à l'administration :**
 - l'étude de la création d'une agence du patrimoine immobilier du ministère de la justice, afin de renforcer les moyens financiers de ce département ;
 - l'utilisation de l'outil informatique et la modernisation des services centraux.
 - La mobilisation des ressources humaines par la mise en place d'un système de GRH adéquat et fiable.
- **Les mesures relatives aux juridictions :**
 - l'implication des professionnels de la Justice dans l'élaboration de projets de textes régissant les professions de notaire, d'expert judiciaire et d'interprète-traducteur;
 - l'élaboration d'un plan d'action pour la valorisation du greffe ;
 - le perfectionnement des moyens et des procédés de gestion des juridictions, par l'adaptation des imprimés, la modernisation du système de comptabilité des juridictions, l'élaboration de guides de référence en matière d'administration judiciaire, le renforcement de l'inspection, du contrôle et de l'évaluation, le développement des activités de la cellule des plaintes et le suivi des affaires qui touchent les investisseurs.

- **Les mesures relatives à la formation :**
 - l'adaptation du contenu des programmes et des méthodes pédagogiques ;
 - l'amélioration du niveau d'encadrement au niveau des Instances Nationales d'Education des Jeunes (INEJ) ;
 - la création d'un centre de formation pour les agents et d'une école de formation des greffiers.
- **Les mesures relatives à l'amélioration des conditions de détention** dans les établissements pénitentiaires tendent à faire des lieux de détention des centres de rééducation, de formation et de lutte contre l'analphabétisme.
- **Les mesures relatives à l'amélioration de l'environnement juridique** du secteur de la justice, portent sur la codification du droit musulman en matière immobilière, la réforme du code de procédure pénale et du code pénal, et la réforme du statut juridique des auxiliaires de la justice, la réorganisation du Notariat, tenant compte des spécificités de chaque corps.
- **Les mesures relatives à la communication des informations juridiques et judiciaires**, se traduiront par la création d'un centre de traitement et de diffusion de l'information juridique et judiciaire, et l'établissement d'un répertoire du ministère de la justice et d'un répertoire des conventions judiciaires.

(Source : Ministère marocain de la justice et des libertés)

b) La Santé : Stratégie Sectorielle « Santé »⁵⁴

A l'instar des autres réformes sectorielles engagées par le Maroc, l'élaboration de la Stratégie Sectorielle « Santé » pour la période 2012- 2016 et de la vision « santé 2020 » est une réforme fondée sur la consolidation des acquis des stratégies antérieures et sur le lancement d'un vaste programme et de nouvelles approches en vue de donner un écho sectoriel aux dispositions de la nouvelle constitution et notamment celles relatives aux droits d'accès aux soins et à la couverture médicale. Plusieurs approches ont été adoptées à ce sujet tant sur le plan des droits humains que sur le plan de la démocratie sanitaire ; et du renforcement des systèmes de santé préconisée par l'OMS.

⁵⁴ Site officiel du ministère de la santé

Les principales actions de nature sanitaire retenues dans la cadre de la réforme de la santé, ont trait à la restructuration des urgences médicales, à l'amélioration de l'accueil, et de la prise en charge des maladies transmissibles et non transmissibles notamment la santé mentale et les cancers, à la consolidation de la santé rurale et de la lutte contre la mortalité maternelle et infantile, en plus de la généralisation du système de couverture médicale RAMED, de l'amélioration de la gestion des ressources humaines et de la mise à niveau des hôpitaux. Le développement d'une politique pharmaceutique nationale et la révision des prix des médicaments figurent également parmi les priorités de la stratégie sectorielle « santé » au Maroc.

Quant aux actions qui ont trait à la bonne gouvernance, elles comprennent la mise en place d'un processus de consultation et de participation appelé « INTIDARAT » qui vise l'initiation d'une nouvelle culture de démocratie sanitaire comme stipulée dans la nouvelle constitution et qui devrait déboucher vers l'élaboration d'une charte nationale de la santé. Elles comprennent également le renforcement de la régionalisation et le partenariat public-privé.

Sept axes stratégiques ont été retenus dans le cadre de la stratégie sectorielle "Maroc Santé" pour la période 2012-2016, il s'agit de : L'amélioration de l'accès aux soins et de l'organisation des services, Le renforcement de la santé de la mère et de l'enfant, La promotion de la santé des populations à besoins spécifiques, Le renforcement de la surveillance épidémiologique et développement des vigilances sanitaires, Le développement du contrôle des maladies non transmissibles, Le développement et la maîtrise des ressources stratégiques de la santé et L'amélioration de la gouvernance du système de santé.

Les deux derniers axes de la stratégie sectorielle santé requièrent une importance primordiale compte tenu de leur impact sur le succès de la réforme de santé, le premier concerne le développement et la maîtrise des ressources stratégique de la santé notamment les ressources humaines pour lequel les efforts sont orienté vers :

- La modernisation de la Gestion des Ressources Humaines à travers l'élaboration et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des ressources humaines et du Référentiel des Emplois et des Compétences (REC), la mise en place la Gestion

Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), la déconcentration de la Gestion des Ressources Humaines (établissement de la liste des actes RH à déconcentrer et création des Conseils de Santé Régionaux), l'élaboration d'un progiciel intégré de gestion des Ressources Humaines (OLERP-RH) et la mise en place de l'archivage électronique des dossiers administratifs du personnel ;

- La mise en application de l'accord du dialogue social du 5 juillet 2011 à travers la révision du statut du personnel, du système de rémunération et de motivation et de gestion des carrières.
- L'Amélioration de la Formation de Base et de la Formation Continue du personnel paramédical et du personnel gestionnaire à travers la révision des textes réglementaires,

(Source : Ministère de la Santé)

Synthèse Plan "Maroc Santé" :

La réforme du secteur de la santé au Maroc lancée dans le cadre de la stratégie sectorielle « santé » pour la période 2012-2016 et la vision « santé 2020 » s'inscrit pleinement dans le cadre des efforts entrepris par le Maroc pour améliorer la performance de ses secteurs publics. A travers cette réforme, le Maroc confirme sa volonté de mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle constitution.

L'analyse des composantes de cette stratégie dévoile son souci d'améliorer le secteur de la santé sous l'angle de trois principaux axes d'intervention :

- Le service rendu aux citoyens
- La gouvernance
- La gestion des ressources humaines

Ce dernier axe revêt un caractère primordial, les prescripteurs de la réforme ont misé sur les ressources humaines dans la mise en œuvre et la réussite du changement. Restructuration, extension, réorganisation, formation initiale, formation continue, dialogue social, étude des emplois et des compétences, ... sont autant d'actions programmées dans le cadre de la stratégie « santé » en vue de préparer, d'accompagner et de mobiliser les ressources humaines pour une large participation à la mise en œuvre et à la réussite de la réforme.

c) L'Enseignement : Plan Urgence, vision 2030⁵⁵

Un des principaux secteurs d'activité publique, l'enseignement occupe une place importante dans la politique publique au Maroc, il représente plus de 26% du budget de l'Etat et mobilise plus de 6% du produit intérieur brut. Le secteur de l'enseignement a connu plusieurs réformes dont la plus récente et la plus importante est celle de 2015-2030, d'autres réformes du secteur de l'enseignement ont eu lieu auparavant en 1997, en 2008 et en 2009.

La Réforme de 1997 : en vue de palier aux principales difficultés rencontrées dans le cadre des formations de troisième cycle, notamment celle relative au rendement de ces études et aux difficultés de fonctionnement. Le système LMD qui a été adoptée depuis 2003 et mis en œuvre de façon progressive à partir de l'année universitaire 2003/2004 a été définitivement adopté en 2008/2009 au même titre que les centres d'études doctorales.

Les filières de licence d'études fondamentales dont l'accréditation est arrivée à terme en 2008 ont fait l'objet d'une évaluation pour reconduction en 2009. Sur la base de cette évaluation et des recommandations du conseil supérieur de l'enseignement dans son rapport de l'année 2008 un programme d'urgence a été mise en place pour la période 2009/2012. L'objectif de ce plan est d'insuffler une nouvelle dynamique à la réforme et sa réalisation a fait l'objet, depuis 2009, d'une contractualisation entre l'Etat et l'université avec un suivi annuel de son état d'avancement.

La réforme de gouvernance de l'enseignement supérieur au Maroc a été introduite en 2000. Il s'agit d'une réforme globale car elle concerne l'ensemble des cycles de la formation de l'université et elle comporte une composante importante de gouvernance.

Un bouleversement profond des structures de gestion des universités a été prévu par la réforme de l'enseignement : Institution de conseils d'universités et de conseils de facultés, révision des critères de nomination des présidents, des doyens et des directeurs de lycées et d'écoles, ...

L'université marocaine est désormais appelée à assumer de nouvelles missions en plus de la formation universitaire et de la recherche, parmi lesquelles : Offre de prestations

⁵⁵ Site Officiel du ministère de l'enseignement

(formations, expertises, conseils, recherches spécifiques, etc.); Offre des formations continues diplômantes ; Exploitation de brevets et licences ; Commercialisation des produits des activités de l'université ; Prise de participation dans des sociétés.

Le Programme d'Urgence 2009-2012 s'est organisé autour d'un principe directeur fort qui en constitue la pierre angulaire et témoigne d'une approche à la fois novatrice et pragmatique : Placer l'apprenant au cœur du Système d'Éducation et de Formation et mettre les autres piliers à son service à travers : Des apprentissages recentrés sur les connaissances de base, permettant de favoriser l'épanouissement de l'élève ; Des enseignants travaillant dans des conditions optimales et maîtrisant les méthodes et les outils pédagogiques nécessaires ; Des établissements de qualité offrant à l'élève un environnement de travail propice à l'apprentissage.

Le Programme d'Urgence est fondé sur un plan d'action visant à répondre à quatre objectifs clés : Rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans ; Stimuler l'initiative et l'excellence au lycée et à l'université ; Affronter les problématiques transversales du système et se donner les moyens de le réussir.

A cette fin, un dispositif de communication accompagnera la mise en œuvre du Plan d'Urgence, par le biais notamment de séminaires, de présentations, d'actions médias et de contacts directs. Dans ce cadre, la définition de cercles d'adhésion, selon le schéma ci-dessous, permettra d'assurer un engagement et une responsabilisation progressifs des différents acteurs de la réforme.

La réforme de l'enseignement a été accompagnée par une transformation profonde des modes et des systèmes de gestion, la définition claire des responsabilités, la mise en place d'une démarche projet, le développement d'un système de GRH basé sur la GPEC, la gestion des carrières, le développement de compétences, ...

(Source : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique)

Synthèse de la réforme du système éducatif au Maroc

La vision 2030 est une réforme fondée sur la consolidation des acquis des stratégies antérieures et sur le lancement de nouvelles approches visant à dynamiser le secteur de l'enseignement et de l'éducation, son élaboration a donné naissance à 26 projets répartis en quatre domaines d'intervention :

- Domaine d'intervention «Équité et de l'égalité» des chances : 8 projets : égalité des chances pour l'accès à l'enseignement et à la formation, généralisation de la formation primaire, qualification des structures d'enseignement primaire, développement de la scolarisation en milieu rural, garantie de la scolarisation au profit des handicapés, qualification intégrée des structures d'enseignement et de formation, amélioration de l'attractivité de l'école et promotion de l'enseignement privé.
- Domaine d'intervention «Qualité pour tous» avec 7 projets : amélioration de la formation initiale et continue, gestion efficace des carrières, restructuration des écoles, rénovation du système pédagogique, réforme du système d'évaluation, maîtrise des langues et développement de la recherche en pédagogie.
- Domaine d'intervention «Promotion de l'individu et de la société» avec 7 projets : amélioration des conditions d'intégration dans le marché du travail, intégration de la dimension culturelle au sein des écoles, renforcement des principes du civisme, de la démocratie et de l'égalité genre, mise en place des bases pour la formation à vie, amélioration de l'efficacité de la formation, intégration des NTIC et encouragement à l'excellence.
- Domaine d'intervention «Gouvernance et gestion du changement» avec 4 projets : renforcement de l'esprit du partenariat, institution de la contractualisation, développement de la gouvernance et des capacités de gestion et renforcement des systèmes d'information.

d). La Pêche Maritime : Plan Halieutis⁵⁶

Le Plan Halieutis, en tant que réforme du secteur de la pêche maritime, lancé en 2009, s'est fixé comme principal objectif de préserver les ressources halieutiques et l'écosystème marin en vue de renforcer la position du Maroc parmi les pays fournisseurs du marché mondial en produits de qualité avec une prévision d'amélioration des exportations. Il vise à tripler le PIB halieutique pour passer à 21,9 milliards de DH à travers une production nationale prévisionnelle de 1,660 millions de tonnes et à augmenter la consommation de poisson au Maroc pour atteindre 16 kg/ habitant/an en 2020 contre 10 kg actuellement.

Plusieurs projets structurants ont été programmés dans les filières de transformation et de valorisation des produits de la mer permettant la création de plus 120.000 emplois à l'horizon 2020. Le Maroc sera ainsi doté de trois nouveaux pôles de compétitivité (Tanger, Agadir et Laâyoune-Dakhla) avec un investissement supplémentaire de 9 milliards de DH.

Parmi les projets structurants retenus dans le cadre du Plan Halieutis, il y a lieu de citer :

- La durabilité de la ressource à travers le renforcement et le partage des connaissances scientifiques ; l'aménager les pêcheries sur la base de quotas ; l'adaptation et la modernisation de l'effort de pêche et le développement de l'aquaculture comme moteur de croissance majeure.
- L'amélioration de la performance du secteur à travers la création des espaces portuaires à la pêche et leur gestion efficace ; le renforcement de l'attractivité des halles à marée ; la restructuration et la dynamisation du marché intérieur autour des marchés de gros et de détail et le développement des infrastructures et des équipements de débarquement.
- Le renforcement de la compétitivité du secteur à travers l'appui et l'orientation des industriels sur les marchés porteurs ; la facilitation de l'accès des industriels aux matières premières et la création de pôles de compétitivité régionaux.
- La mise en place d'actions transversales à travers un contrôle effectif et une traçabilité tout le long de la chaîne de valeur ; la clarification et le renforcement du

⁵⁶ Site Officiel du ministère de la pêche maritime

dispositif juridique ; le renforcement des compétences et l'amélioration de l'attractivité des métiers ; la mise en place d'une gouvernance publique forte pour moderniser le secteur ; et l'organisation de la représentation professionnelle et l'encouragement de l'inter profession.

Plusieurs outils-clé et instances ont été mis en place afin de concrétiser ces projets structurants : institution d'un Comité National de la pêche (Gouvernance) ; création d'un Fond pour l'Ajustement et la Modernisation de l'Effort de Pêche (Financement) ; création de l'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (Promotion et Développement), du Centre de Valorisation des Produits de la Mer (Veille Technologique) et de l'Observatoire de l'Emploi du Secteur Halieutique (Gestion Proactive).

(Source : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Département de la pêche maritime)

e). L'Industrie : Plan Emergence⁵⁷

Le Plan Emergence vise à définir le cadre de développement des activités industrielles, y compris les activités dites d'Offshoring et non comprises les industries liées aux produits de la mer et à la Chimie-Parachimie, secteurs traités par ailleurs. Il a été élaboré en vue de préciser le programme de déploiement de la stratégie de développement industriel du Maroc et de contractualiser les engagements réciproques de l'Etat et du secteur privé. Il s'articule autour de trois idées fondamentales :

- La nécessité absolue de focaliser les efforts de relance industrielle sur les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs désignés « Métiers Mondiaux du Maroc », notamment, l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique et spatial, le textile et cuir, l'électronique et l'agroalimentaire, et ce à travers des programmes de développement dédiés;
- La nécessité de traiter l'ensemble du tissu des entreprises, sans exclusive, à travers 4 «Chantiers Transversaux» majeurs, déclinés en un chantier de renforcement de la Compétitivité des PME, un chantier Amélioration du climat des affaires, un chantier Formation et un plan de développement de parcs industriels de nouvelle génération, dits «P2I - Plateformes Industrielles Intégrées»;

⁵⁷ Site officiel du ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique

- La nécessité de mettre en place une organisation institutionnelle à même de permettre la mise en œuvre efficace et efficiente des programmes.

Il a pour objectif : la création d'emplois industriels pérennes et la réduction du chômage urbain; l'augmentation du PIB industriel ; la réduction du déficit commercial ; l'appui à l'investissement industriel, tant national qu'étranger et la contribution à la politique d'aménagement du territoire.

La nouvelle stratégie industrielle, lancée dans le cadre du Plan Halieutis, vise essentiellement à augmenter la cadence d'industrialisation au Maroc. Pour atteindre cet objectif, un Fonds de développement industriel (FDI) a été créé et doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams (2,5 milliards de dollars). Ce fonds d'accompagnement, doté d'une enveloppe financière jamais mobilisée auparavant, permettra au tissu industriel de se consolider, de se moderniser et de développer sa capacité de substitution de produits importés. Six dynamiques sont mises en œuvre pour soutenir la réforme industrielle escomptée, à savoir la mobilisation de 1.000 hectares de foncier publics locatifs, l'engagement du secteur bancaire pour soutenir activement l'industrie et la refonte du système de garantie publique aux PME. Le plan s'appuie également sur dix mesures clefs, à savoir la création d'une nouvelle dynamique et d'une nouvelle relation entre grands groupes entreprises locomotives- et PME, le renforcement de la place de l'industrie en tant que pourvoyeur d'emploi majeur, notamment pour les jeunes, et l'optimisation des retombées sociales et économiques de la commande publique via la compensation industrielle.

Le plan marocain d'accélération industrielle 2014-2020 prévoit également un suivi des accords de libre-échange (ALE) en cours de négociations, et une surveillance sans relâche du respect des dispositions des ALE existants, l'instauration d'une culture de "Deal Making" dans la poursuite des IDE, et l'amplification de la vocation africaine du Maroc, s'inscrit dans le prolongement de la stratégie Emergence.

Depuis 2005, la politique industrielle du Maroc s'articule autour du plan Emergence renforcé en 2009 par le Pacte pour l'émergence industrielle. Le Pacte National d'Émergence Industrielle, scellé entre le gouvernement et le secteur privé, couvre la période 2009-2015 et

offre plus de visibilité aux investisseurs. Il coûte à l'Etat 12,4 milliards de DH, permet de créer quelque 220 000 emplois et doit générer, chaque année, 50 milliards de DH de plus de PIB et autant en investissements industriels privés et 95 milliards de DH d'exportations en plus.

Afin de fournir l'appui nécessaire aux entreprises, quatre chantiers transversaux font partie du Pacte et accompagnent ses actions : le renforcement de la compétitivité des PME, l'amélioration du climat des affaires, la formation et le développement des parcs industriels de nouvelle génération.

Outre l'objectif de promotion des investissements et d'augmentation du PIB industriel, le plan a pour but de créer des emplois pérennes et réduire ainsi le chômage urbain, un des grands paris du Maroc actuel dont la stabilité politique devrait booster le progrès économique et mettre l'accent davantage sur les lacunes enregistrées en matière de politique sociale et de développement humain.

(Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies)

f) .Tourisme : Plan Azur⁵⁸

Le plan azur a été élaboré sur la base des acquis de la vision 2010 dans le but de faire jouer au secteur du tourisme un rôle moteur dans le développement du Maroc : en termes de croissance du PIB, de participation des régions dans la création de valeur, de modernisation et d'intégration du Maroc dans la mondialisation, et de préservation, de valorisation et de rayonnement de notre patrimoine naturel et culturel.

La Vision tourisme 2020 vise à faire du Maroc une des 20 premières destinations touristiques mondiales tout en s'imposant comme une destination de référence en matière de développement durable sur le pourtour méditerranéen.

Plusieurs mesures d'accompagnement ont été mise en place en marge du plan azur offrant ainsi aux touristes des expériences variées, authentiques, d'un niveau de qualité répondant aux meilleurs standards internationaux, le souci de valoriser les ressources naturelles et socioculturelles du pays à leur juste potentiel et permettre aux populations locales de

⁵⁸ Site officiel du ministère du tourisme

participer pleinement à l'activité touristique et qui soient respectueuses de leur environnement et de leur qualité de vie a été au centre des préoccupations des prescripteurs de la réforme.

Les objectifs ambitieux que la réforme du secteur touristique s'est fixés s'articulent autour de trois principaux axes d'intervention :

- Augmenter la capacité d'accueil à travers la construction de 200 000 lits hôteliers et assimilés supplémentaires entre 2010 et 2020 pour atteindre une capacité litière totale de 317 000 lits en 2020 ;
- Doubler le nombre de touristes en 2020, dont environ trois quarts de touristes étrangers, à travers des gains de parts de marché sur les principaux marchés mondiaux et une montée en charge importante dans les marchés émergents les plus attractifs ;
- Tripler le volume des voyages domestiques entre 2009 et 2020 pour continuer de démocratiser l'accès au tourisme au Maroc.

A travers ces objectifs le Maroc espère consolidera la place du secteur touristique marocain comme deuxième secteur économique du pays : d'ici 2020, plus de 470 000 emplois directs devraient être créés, les recettes touristiques devraient plus que doubler et le PIB touristique devrait s'accroître de 2 points.

L'ambition est de capitaliser sur le flux du tourisme d'affaires, arrivant notamment via le hub de Casablanca, pour lui proposer une offre de *city-break Golf et Culture* ou *Golf et Loisirs*. Rabat sera positionnée comme la capitale culturelle verte, dans laquelle le touriste pourra se ressourcer lors d'un voyage d'affaires et potentiellement prolonger son séjour au Maroc.

En termes de structuration de l'offre, ceci implique que la région développe une infrastructure touristique dédiée à cette ambition, ainsi qu'une offre de loisirs ciblée pour ce type de touristes. Un effort devra également être porté sur la gestion de l'environnement urbain, dans le but de développer des zones qui soient capables de satisfaire les standards les plus élevés de cette population de voyageurs. En conséquence, le portefeuille de projets

programmés pour la région d'ici 2020 intègre deux composantes structurantes: les programmes « Animations, Sports et Loisirs » et « Patrimoine et Héritage ».

En outre, des projets complémentaires seront développés pour étoffer l'offre, à travers trois autres programmes : « Biladi », « Eco/développement durable » et « Niches à fortes valeur ajoutée »...

En termes quantitatifs, la région devra mettre sur le marché 4 600 lits supplémentaires sur la période 2010 - 2020, et atteindre une capacité totale de 11 149 lits, afin de pouvoir accueillir près de 1 015 000 touristes en 2020, et ainsi doubler ses recettes touristiques annuelles.

(Source : Ministère du Tourisme)

g). Commerce International: Plan Maroc Export⁵⁹

A travers Le « plan Maroc Export Plus » le Maroc s'est fixé l'objectif de tripler le volume des exportations de biens et services -hors tourisme et phosphates- au cours des dix années qui viennent et d'impliquer plus de deux mille entreprises dans ce processus. Les secteurs d'exportation les plus ciblés sont le textile, le cuir, les industries agro-alimentaires dont les produits de la mer ainsi que l'électronique, l'offshoring, les technologies de l'information et l'aéronautique. « Maroc Export plus» vise également les produits agricoles évoqués par le plan « Maroc vert» ainsi que les travaux publics, le mobilier de maison et les produits chimiques et pharmaceutiques.

(Source : ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique)

h). Autres réformes sectorielles en cours

La nouvelle constitution votée en 2011 témoigne de cette volonté de réformer l'appareil de l'Etat et de moderniser ses systèmes de gestion, de démocratiser la vie sociale et d'améliorer les processus de décentralisation et de déconcentration déjà lancés par le Maroc.

Sur le plan politique et social, des évolutions importantes sont également observées et se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et associative, une participation plus accrue des populations à la gestion des affaires publiques et une volonté plus marquée d'insertion de la femme dans la vie active. La mise en place de la régionalisation avancée

⁵⁹ Site officiel du ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique

reste au centre des préoccupations des pouvoirs publics, le discours Royal du 20 août 2015 en a précisé les grandes lignes. La réforme de Loi organique des Lois de Finances fixant les procédures d'élaboration et de gestion des budgets de l'état.

A la traîne, le reste des secteurs se mobilise pour adhérer à la politique de l'Etat en matière de bonne gouvernance, de transparence et d'amélioration des services rendus aux citoyens.

1.2. Réforme du secteur agricole marocain : le Plan Maroc Vert

Nous avons choisi de terminer ce tour d'horizon autour des principales réformes publiques au Maroc par la présentation du Plan Maroc Vert, objet de notre cas d'étude.

1.2.1. Le projet Plan Maroc Vert : stratégie et démarche

Nous avons jugé utile de rappeler en premier lieu les missions du ministère de l'agriculture pour en décliner sa stratégie d'intervention.

Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime - Département de l'Agriculture - est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de l'agriculture et du Développement rural.

A cet effet, Il est chargé entre autre, sous réserve des attributions dévolues aux autres départements ministériels, des missions suivantes :

- Définir et mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de l'aménagement agricole ;
- Définir et mettre en œuvre la stratégie d'intervention du secteur agricole marocain ;

Source : BO n° 6135 du 18 mars 2013 page 2590

La réforme du secteur agricole lancée depuis 2009 a donné naissance au Plan Maroc Vert, la stratégie du PMV en tant que réforme publique d'envergure concerne un secteur qui joue un rôle déterminant dans les équilibres macro-économiques du pays. Il supporte une charge sociale importante, étant donné que les revenus de 80% des 14 millions de ruraux dépendant de l'agriculture, il y a lieu de rappeler la lourde responsabilité qui incombe à ce secteur quant à la sécurité alimentaire de plus de 30 millions de consommateurs, ce qui démontre le rôle crucial que joue l'agriculture dans la stabilité économique et sociale du Maroc.

La finalisation du PMV a été fondée sur le constat d'**un ensemble de contraintes** parmi lesquelles il y a lieu de citer :

- Un faible taux d'investissement ;
- Une faible organisation et une quasi-absence de l'interprofession ;
- Un Taux d'encadrement insuffisant ;
- Des ressources en eau limitées ;
- Une structure foncière morcelée ;
- Un assolement dominé par les céréales

Elle a été également fondée sur **des atouts de taille** qui peuvent être résumés comme suit :

- La situation géographique stratégique ;
- La présence d'un marché national potentiel et dynamique ;
- Une main d'œuvre agricole qualifiée et très compétitive par rapport aux concurrents.
- Des avantages comparatifs avérés pour plusieurs produits (fruits et légumes, etc.),
- Des entreprises agricoles et agro-industrielles modèles.

Prenant en compte les contraintes et les atouts précités ainsi que les expériences réussies au niveau national et international, la stratégie du PMV a adopté, comme équation de succès, l'investissement et l'organisation sur la base de sept principaux fondements ont donc été retenus pour bâtir la stratégie du PMV :

- + Faire de l'agriculture le principal levier de croissance sur la période 2009-2020.
- + Adopter l'agrégation comme modèle d'organisation de l'agriculture
- + Assurer le développement de l'agriculture marocaine dans son ensemble
- + Promotion de l'investissement privé.
- + Adopter une approche contractuelle pour réaliser le Plan Maroc Vert.
- + Pérenniser le développement de l'agriculture marocaine.
- + Préparer la refonte du cadre sectoriel.

Deux approches ont été adoptées au vu de cette grande diversité de l'agriculture nationale :

La première dite « Pilier I », dont les projets reposent sur les principes suivants :
L'investissement est privé et vise le développement d'une agriculture moderne à haute

productivité ou à forte valeur ajoutée (lait, viandes rouges et blanches et les céréales en Bour favorable).

La stratégie du Pilier I se traduit par la réalisation de 961 projets d'agrégation et vise 562.000 exploitants moyennant un investissement global de 75 milliards de MAD.

La deuxième dite « Pilier II » Les Projets pilier II sont des projets agricoles économiquement viables reposant essentiellement sur une intervention directe de l'Etat au niveau de certaines zones marginales (zones Bour défavorable, de montagne ou oasienne) et ce, en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles.

Pour réussir les deux piliers de cette stratégie, la refonte du cadre sectoriel s'avère d'une importance capitale. Cette refonte concerne les axes transverses suivants notamment en matière du :

* **du foncier** : La nouvelle politique foncière se caractériserait par la mise en gestion privée des terres publiques, collectives et habous ; la mise en place des conditions cadres favorisant l'agrégation et le partenariat public-privé ; la poursuite des efforts de réformes structurelles (immatriculation, enregistrement) et l'accélération massive de la titrisation.

* **de l'eau** : La nouvelle politique de l'eau se caractériserait par la mobilisation de nouvelles ressources ; la maintenance et extension des périmètres existants ; la mise en gestion déléguée de l'eau d'irrigation ; la tarification incitative ; la coordination des différents intervenants ; la généralisation des techniques d'irrigation moderne ; l'utilisation de l'eau pour des cultures à haute valeur ajoutée.

* **de la fiscalité** : La mise en place d'une politique fiscale adaptée en tenant compte des spécificités régionales et économiques du secteur agricole à l'horizon 2013.

* **du marché national** : La stratégie prévoit la modernisation des circuits de distribution et l'amélioration de l'accès aux marchés de gros et aux abattoirs.

* **de l'accompagnement et suivi/évaluation** : La mise en œuvre du Plan Maroc Vert nécessite la restructuration du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime dans l'objectif d'un redéploiement des ressources de l'Etat afin de s'aligner sur la nouvelle dynamique créée par l'avènement d'acteurs privés structurés, la re-focalisation sur les fonctions de régulation et le transfert accru des fonctions opérationnelles vers le privé et la création de deux nouvelles structures , l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) et

l'Office National pour la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA), capables d'attirer les hauts potentiels et de jouer le rôle de renouveau et d'impulsion.

(Source : Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, Département de l'Agriculture)

Synthèse Plan "Maroc Vert"

A l'instar des autres réformes publiques, le P. M.V. s'est tracés des objectifs ambitieux en vue de redynamiser le secteur agricole et de redresser les variables macro économiques agricoles. Le choix judicieux d'adopter une approche contractuelle pour la réalisation des objectifs du PMV a été à l'origine du développement et de la mise en place de nouvelles approches en matière de gouvernance.

Les mesures d'accompagnement ainsi mise en place, fondées sur les atouts et les contraintes issues des études de base ont permis de toucher de multiples dimensions : le foncier, l'eau, la fiscalité, les échanges commerciaux, les structures organisationnelles, la gestion des ressources humaines, les modes de gestion Le détail pour la dimension GRH sera présenté dans le paragraphe suivant.

1.2.2. Les mesures d'accompagnement du PMV

Les mesures d'accompagnement programmées en marge du PMV concernent essentiellement la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de l'administration marocaine, à savoir :

- La réalisation d'études de base sur les potentialités agricole du Maroc ;
- La révision des structures en vue d'une réorganisation en parfaite cohérence avec les nouvelles directives de la politique de régionalisation ;
- La décentralisation des pouvoir de décision et la déconcentration des moyens et des ressources ;
- La mise en œuvre d'une politique d'amélioration de la gestion des ressources humaines visant à :
 - Réaliser les études de bases pour les emplois et les compétences ;
 - Mettre à niveau les ressources humaines en termes d'effectifs et de qualification ;
 - Favoriser la participation des acteurs à tous les stades de mise en œuvre du PMV ;

- Instaurer de nouveaux systèmes de communication et d'information ;
- Introduire de nouveaux modes et systèmes de gestion ;
- Améliorer le climat social et instaurer le dialogue social.

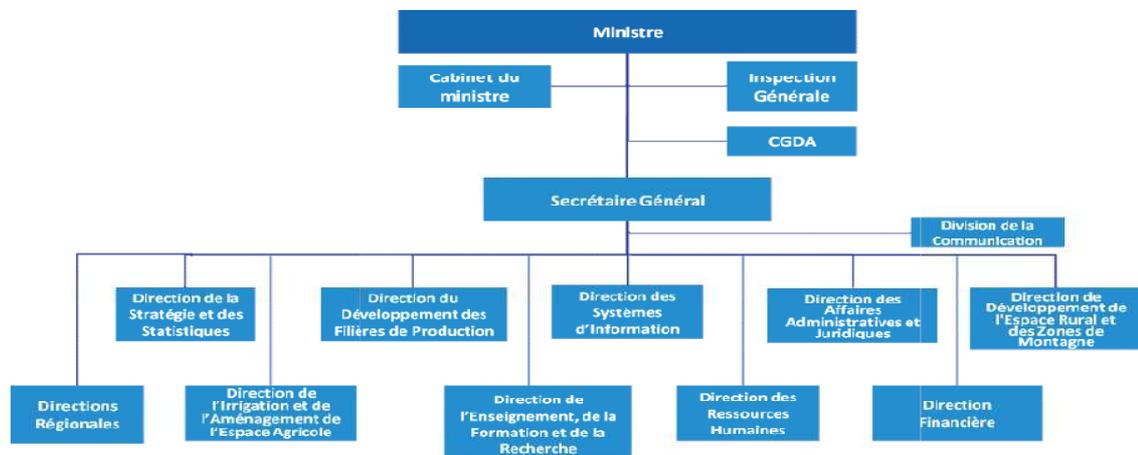
Dans le cadre de la restructuration en phase avec le Plan Maroc ver, l'organigramme du M.A.P.M. a connu d'importantes modifications, le nombre de directions est passé de 12 à 9 dont 4 dédiées aux métiers avec trois nouveaux domaines d'activité : l'agro-business, les appellations d'origine contrôlée (Label) et les produits du terroir et 4 aux fonctions d'appui. La réorganisation a donné également naissance à l'Agence de développement agricole (ADA), véritable bras armé du PMV qui s'occupe des investissements, l'administration centrale se concentrera sur sa fonction régaliennne.

Ainsi pour les directions métiers, il s'agit des directions : de Développement des Filières de Production Agricoles, de l'Irrigation et de l'Aménagement de l'Espace Agricole, du Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagnes et de l'Enseignement Agricole, de la Formation et de la Recherche.

Pour les directions appuis, il s'agit des directions : des Stratégies et des Statistiques, Financière, des Systèmes d'Information, des Ressources Humaines et des Affaires Administratives et Juridiques

Figure N° 2 : Organigramme du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.:

- Niveau central :



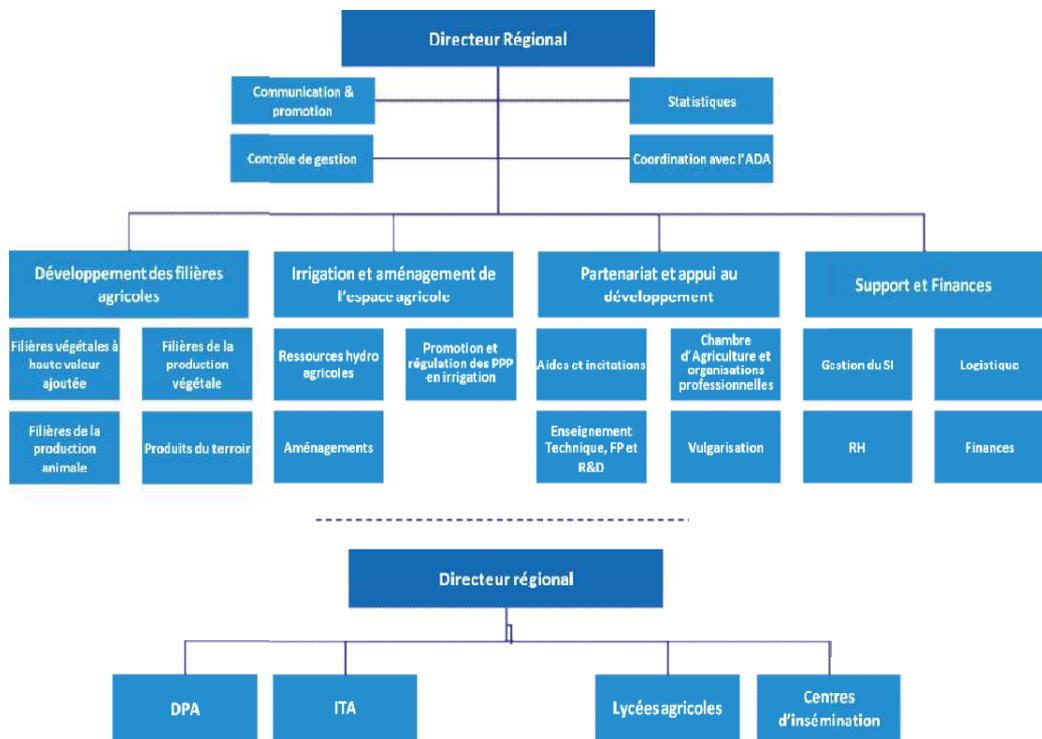
Ci après le détail de certaines directions centrales jugées importantes :

- La direction du développement des filières de production a été créée suite à la fusion de l'élevage et de la production végétale. Elle a pour mission de consolider et de piloter les plans régionaux de développement des filières de production animale, végétale, des produits du terroir et de l'agro-industrie. Elle est chargée également de veiller à la régulation des approvisionnements en intrants et à la surveillance du marché des produits agricoles, de l'orientation des acteurs privés et des organisations professionnelles pour la mise en place de contrats, la gestion et la promotion des labels pour l'ensemble des filières.
- La Direction de l'Irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole aura missions de planifier, de valider et de suivre l'action publique dans les domaines de l'irrigation, de l'amélioration des structures foncières agricoles et de l'utilisation des ressources hydriques. Elle sera également en charge de la promotion et la régulation du partenariat public privé (PPP) en irrigation.
- La direction de la stratégie et des statistiques, s'est vue renforcer ses fonctions de pilotage et l'évaluation avec comme principales missions : l'élaboration et le pilotage de l'action publique dans le secteur agricole, la veille sectorielle et la gestion des accords de libre-échange, la gestion des relations avec les différents pays et la mise en place des programmes de financement auprès des bailleurs de fonds.
- La direction financière qui a pour mission le contrôle de gestion en vue de renforcer la transparence en termes de management, la gestion des relations avec les établissements publics comme les chambres d'agriculture.
- La direction des systèmes d'information chargée de l'informatisation et de la gestion des systèmes d'information
- La communication prend une place plus importante. Avant, une cellule chargée de cette opération n'avait pas de statut et dépendait du bon vouloir du ministre sensible ou pas à la communication. Demain, elle sera érigée en division, dépendant directement du secrétaire général.

Au niveau régional, de nouvelles directions dotées de véritables attributions sont mises en place. Elles représentent le ministère de l'Agriculture au niveau de la région et

déclinent les orientations nationales du secteur à travers l'élaboration de plans de développement régionaux. Les directions régionales auront à s'assurer de la bonne mise en œuvre de ces plans et à coordonner l'action de l'ensemble des acteurs du secteur au niveau de leurs zones d'action, à coordonner les structures qui dépendent du ministère, notamment les Directions provinciales d'agriculture (DPA), les haras, les centres d'insémination artificielle et les instituts techniques agricoles.

Figure N° 3 : Organigramme des Directions Régionales de l'Agriculture



1.2.3. Principales réalisations au titre de 2014 année de référence

La gestion des ressources humaines, en tant que fonction à part entière, joue un rôle important au sein des organisations, elle est appelée à assurer à la fois une fonction d'intégration à travers laquelle elle cherche à converger les efforts de tout le personnel autour de l'objectif de l'organisation, et une fonction de différenciation à travers laquelle elle est appelée à adopter des traitements individualisés en fonction des situations. A cet effet elle a connue une forte évolution, parallèlement à l'évolution économique que connaît

le Maroc pour passer d'une simple administration du personnel au rang de fonction stratégique au sein des organisations.

Si cette évolution a pris de l'essor dans les entreprises privées, les organisations du secteur public n'ont pu en échapper, la fonction ressource humaine y a pris également une place de choix, les composantes ressources humaines des différentes réformes publiques en témoignent. Son positionnement stratégique lui confère une dimension transversale à travers laquelle elle est également appelée à développer et à partager ses pratiques, ses outils, ses méthodes et ses techniques avec les autres fonctions de l'organisation dans le respect des principes de base en termes d'intégration et de différenciation.

- Une organisation adaptée aux nouvelles missions du département.

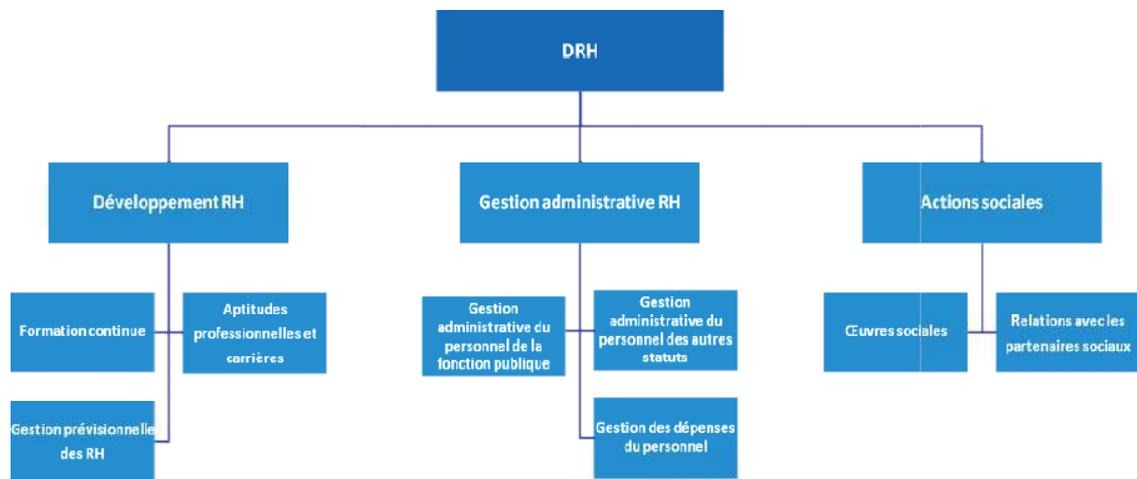
En matière de gestion des ressources humaines, le département agricole marocain, relevant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, s'inscrit parfaitement dans l'esprit des réformes administratives engagées par le Maroc pour accompagner les réformes publiques, l'avènement du PMV constitue une nécessité pour la révision des modes de gestion des R.H. appliquées jusqu'à lors. Lors de la restructuration dudit département, la direction des ressources humaines s'est vue sa structure et ses missions reformulées. L'organigramme global du ministère a subi d'importants changements aussi bien à l'échelle centrale qu'à l'échelle régionale.

L'analyse de l'organigramme du M.A.P.M. au lendemain de la restructuration lors du démarrage du PMV fait apparaître 9 directions centrales dont 4 dédiées au métier avec trois nouveaux domaines d'activité : l'agro-business, les appellations d'origine contrôlée (Label) et les produits du terroir et 4 aux fonctions d'appui. La réorganisation a donné également naissance à l'Agence de développement agricole (ADA), véritable bras armé du PMV qui s'occupe des investissements, l'administration centrale se concentrera sur sa fonction régaliennne.

L'organigramme fait apparaître également une direction dédiée à la gestion des ressources humaines, une direction qui existait avant le démarrage du PMV et dont la

structure interne a été revue, l'objectif étant d'accompagner la mise en œuvre du plan et de mettre en place les outils GRH à même de garantir l'adéquation espérée entre les exigences en ressources humaines du PMV aussi bien en termes d'effectifs qu'en termes de qualification, 'instaurer le dialogue social avec les partenaires sociaux et de maintenir un climat social sain, de gérer les carrières et d'assurer la gestion administrative du personnel.

Figure N° 4 : Organigramme la direction centrale des Ressources Humaines



L'organigramme de la direction centrale des Ressources Humaines fait ressortir trois principales missions de base, le développement des ressources humaines, l'action sociale et la gestion administrative.

Le souci d'assurer une GRH adaptée au contexte du PMV a été décliné au niveau régional avec la création d'un service de gestion des ressources humaines au niveau de chaque région dont les missions ont été calquées celles de la direction centrale chargée de la gestion des ressources humaines. Cette déclinaison va au-delà des régions pour toucher les provinces, ainsi chaque direction provinciale de l'agriculture est dotée d'une structure dédiée à la gestion des ressources humaines relevant de son autorité.

- Des ressources humaines importantes

L'effectif total des agents relevant du ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Département Agriculture avoisine les 7.220 agents y compris le personnel affecté aux établissements publics sous la tutelle du ministère, ce qui ne représente à l'échelle national que 1,35% des fonctionnaires du Maroc au titre de 2014, les secteurs de l'enseignement et de l'intérieur représentent respectivement 54% et 15.5%. Le nombre de fonctionnaires qui exercent réellement au sein des structures centrales et régionales dudit ministère est de 4.748 (2014) soit 65,8%.

Tableau N° 2 : Répartition des effectifs par catégorie de personnel : 2014

Catégories	Effectif	%
Ingénieurs	924	19,5
Administrateurs	263	5,5
Professeurs	24	0,5
Médecins Vétérinaires	14	0,3
Techniciens	1.311	27,6
Agents d'appui	2.212	46,6
Total	4.748	100

La structure des effectifs des fonctionnaires dévoile que globalement les cadres représentent 53.4% dont 25,8% sont des cadres supérieurs alors que 46,6% relèvent du cadre d'exécution des agents d'exécution, le taux d'encadrement technique moyen est de (924/1.311) soit 1,4.

Lors de la restructuration mise en place en marge du PMV, la création d'un ensemble d'établissements publics tels que l'O.N.S.S.A, la SO.R.E.C. l'ONCA auxquels ont été rattachées des corps de métiers spécifiques (vétérinaires, phytiatres, infirmiers, ...) a été l'origine de la réduction des effectifs de fonctionnaires relevant effectivement du ministère de l'agriculture.

La répartition des effectifs par concentration administrative dévoile que les structures centrales s'accaparent de 25% du personnel relevant du ministère, ce qui reste disproportionné par rapport l'étendu des territoires des directions régionales implantées à travers le Maroc, l'approche genre est très bien représentée, les femmes représentent plus de 28% avec une légère avance au niveau régional.

Tableau N° 3 : Répartition des effectifs par concentration : 2014

Niveau	Hommes	Femmes	Total
Services Centraux	726	484	1.210
Service Extérieurs	2.669	869	3.538
Total	3.395	1.353	4.748

L'analyse de la pyramide des âges du personnel dévoile une population relativement vieille, la part des jeunes (<=40 ans) n'est que de 11,2%, alors que 55,7% du personnel est âgé de plus de 50 ans. Cet état des choses pose avec acuité la problématique de la relève et de la capitalisation des expériences. L'âge moyen des cadres reste relativement encourageant (45 ans) comparé à celui des techniciens (52 ans), l'âge moyen global est de 50 ans.

Tableau N° 4 : Répartition des effectifs par tranche d'âge: 2014

Tranche d'âge	20-30	31-40	41-50	51-60	Total
Effectifs total	257	272	1.575	2.644	4.748
Dont Cadre	189	179	402	434	1.204
%	16%	15%	33%	36%	
Dont techniciens	66	27	252	962	1.307
%	5%	2%	19%	74%	

- **Des réalisations de taille (bilan social 2014)**

Les réalisations de la fonction ressources humaines sont plutôt encourageantes malgré les difficultés rencontrées dans l'implantation des nouvelles pratiques introduites en marge des réformes, le cas du département agricole marocain en témoigne à travers les éléments d'information recueillis à partir des réalisations du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime au titre de l'année 2014 pris comme année de référence pour notre cas d'étude :

- Dans le domaine de l'adéquation des besoins aux exigences

En termes d'effectif, les recrutements réalisés par le département de l'agriculture depuis le lancement du PMV en 2009, ont permis d'injecter plus de 550 fonctionnaires dont 30% de la catégorie ingénieur, 15% de la catégorie administrateur, 50% de la catégorie technicien et 5% de la catégorie agent d'appui, avec un rythme annuel de 90 fonctionnaires par an tous profils confondus.

L'analyse des recrutements réalisés par le département dévoile un déséquilibre entre les exigences du PMV en termes de besoins et le nombre de postes budgétaires attribués audit département. Les recrutements réalisés en 2014 se présentent comme suit :

Tableau N° 5 : Action d'ajustement : Recrutements 2014

Grade	Sortie pour limite d'âge	Recrutements	Taux de remplacement
Techniciens	77	16	21%
Ingénieurs	33	61	185%
Administrateurs	7	13	186%
Total	117	90	77%

Le nombre total de départ toutes catégories confondues (limite d'âge, anticipée, démission, révocation ou décès) est de 320 au titre de 2014 ce qui montre que les recrutements ne permettent le remplacement des départs qu'à concurrence de 28% ce qui confirme la problématique de la relève et de l'adéquation des ressources humaines avec les exigences du PMV

En terme de qualification : Un des principaux créneaux d'intervention de la fonction R.H. est celui de l'adéquation des compétences aux exigences de qualification du PMV, l'analyse des réalisations au titre de 2014 démontre l'importance accordée à ce volet par la D.R.H. presque 3.800 journées de formation ont été organisées au titre de 2014 au profit de plus de 1250 agents, l'objectif étant de combler les besoins en formation issus du PMV, une charte de la formation a été élaborée et mise en œuvre à travers l'organisation de plusieurs sessions de formation touchant principalement le top et middle management avec une diversité dans les thèmes et une nette orientation vers les thématiques en relation avec la gestion et la bonne gouvernance.

Tableau N° 6 : Actions d'appui : Formation continue 2014

Catégories	Journées de formation	Nombre de bénéficiaires	Dont	
			Femmes	Hommes
Cadres	2.620	873	44%	56%
Agents de Maitrise	1.010	336	30%	70%
Agents d'appui	147	49	61%	39%
Total	3.777	1258	512	746
			41%	59%
Niveau central	1.457	485	277	208
			57%	43%
Niveau régional	2.320	773	235	538
			30%	70%

- En matière de gestion des carrières

La gestion des carrières constitue également l'une des préoccupations du ministère, les efforts à ce sujet sont orientés vers la gestion des carrières administratives du personnel du ministère. La mise en place d'une vraie politique de gestion des carrières professionnelles reste handicapée par les difficultés de capitalisation des expériences et des formations, un des concepts non encore pris en considération par les statuts de la fonction publique marocains.

- En matière de gestion du climat social :

L'amélioration du climat social occupe également une place importante dans la politique d'intervention de la D.R.H., les partenaires sociaux sont largement associés aux principaux axes d'intervention de la direction, aussi bien dans la phase réflexion, que dans les phases réalisation ou suivi évaluation, plusieurs séances de travail ont été tenues avec les différentes représentations syndicales. Le nombre de revendications formulées ont concernés essentiellement des sollicitations adressées aux instances gouvernementales se rapportant essentiellement aux clauses des statuts de la fonction publique.

- En matière de rémunération et de motivation.

La rémunération reste un des points virulent du ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, la multitude de statut et corps de fonctionnaire reste un des principaux handicaps à la mise en place d'un système de rémunération équitable et rationnel. Le ministère obéit aux dispositions réglementaires à ce sujet et adhère parfaitement aux statuts particuliers des différents corps de métiers qui composent l'architecture des fonctionnaires de l'Etat.

1.3. Essai de synthèse sur la modernisation de l'administration comme mesure d'accompagnement des réformes publiques au Maroc.

A l'instar d'autres pays à travers le monde et en parallèle avec les vastes chantiers d'ajustement structurels lancés par le Maroc, plusieurs chantiers de modernisation de l'administration ont vu le jour. L'évolution qu'a connu le Maroc à travers ces réformes et qui a marqué différents secteurs d'activité a été accompagnée par la conviction partagée à juste titre que ces réformes que connaissent les institutions du pays ne peuvent réellement produire leur effet que dans la mesure où l'Etat dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis

Les réformes que l'administration marocaine a connu ont été pensées au vue des nouveaux défis auxquels le Maroc fait face aussi bien sur le plans économique, social, politique que technologique.

- Une administration en pleine mutation :

Parallèlement aux réflexions menées par les pouvoirs publics marocains sur la situation de l'administration, plusieurs études ont été menées par des cabinets et des groupes d'experts avec le concours de bailleurs de fonds internationaux BM, FADES, PNUD... il en ressort que le fonctionnement de l'administration est handicapé par la centralisation des compétences et des moyens ; la gestion routinière et un personnel pléthorique ; des procédures budgétaires et financières paralysantes ; des mécanismes inefficaces de répartition des emplois ; un système de rémunération opaque et inégalitaire ; une démobilitation du personnel en raison de l'absence de délégation et de circulation de l'information ; un système de contrôle et d'évaluation inopérant et un processus législatif lent.

A cela s'ajoutent difficultés de cette dernière sur le plan de sa relation avec les citoyens et les entreprises particulièrement en matière de complexité des circuits et procédures ; d'absence de proximité ; de difficulté d'accès à l'information ; de mauvais accueil et d'agissements contraires à l'éthique. Rapport du ministère de la modernisation de l'administration (2008).

La réforme de l'administration et sa modernisation constituent donc l'un des axes essentiels des déclarations politiques. Les principaux objectifs arrêtés dans ce sens visent essentiellement à : bâtir une administration efficace, resserrée sur ses missions essentielles, dotée des ressources répondant à ses besoins réels, à l'écoute constante de son environnement et à offrir un service public de qualité et au moindre coût. En vue d'atteindre ces objectifs, le Maroc s'est engagé à : remettre en ordre les structures administratives ; à consolider et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration ; à lutter contre la complexité et les lenteurs administratives ; à combattre tout agissements contraires à l'éthique ; à instaurer de nouveaux rapports entre l'administration et les citoyens et à redéfinir la gestion des ressources humaines dans l'administration publique sur des bases rationnelles pour accroître les performances et en maîtriser les effectifs.

De nombreux efforts ont été consentis et des actions importantes ont été engagées en vue d'atteindre des résultats tangibles dans de nombreux domaines. Pour relever les grands défis auxquels elle est confrontée, l'administration marocaine dispose, aujourd'hui, de nombreux

atouts : Un contexte politique favorable qui a été consacré par la volonté de doter le pays d'institutions démocratiques marqué par la détermination à poursuivre et à affermir le processus de modernisation et de démocratisation de la vie politique ; Un consensus élargi des partenaires économiques et sociaux dans le cadre du dialogue social et autour de cette option démocratique; Une prédisposition des organisations internationales et des partenaires du Maroc d'appuyer le programme de réforme engagé ; Un potentiel en ressources humaines dont l'énergie et l'enthousiasme pour le changement sont mobilisés pour offrir aux citoyens et aux entreprises un service de meilleure qualité ; Des nouvelles technologies de l'information en plein essor.

- **Des principes de base favorisant la réhabilitation du service public**

Les pouvoirs publics sont convaincus de la nécessité de prendre des mesures rapides et efficaces pour réhabiliter le service public, des mesures qui visent à traduire dans le vécu des citoyens et des fonctionnaires les valeurs et les principes fondamentaux sur lesquelles repose le fonctionnement du service public marocain, à savoir : L'égalité dans le traitement ; L'adaptation des services aux besoins des usagers ; La transparence ; L'accueil et l'écoute des citoyens ; Le partenariat ; La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation ; Le respect des règles d'éthique ; L'obligation de rendre compte et La valorisation des ressources humaines.

- **Des objectifs ambitieux :**

o **Redéfinir le rôle et les missions de l'administration publique**

Depuis les années 60 du siècle dernier, l'Etat s'est progressivement identifié à l'Etat-providence. Cependant, dans les dernières décennies, l'apparition de déséquilibres macro-économiques auxquels sont venues se superposer des difficultés de financement des dépenses publiques ont poussé à la contestation de l'action de l'Etat à tous les niveaux: fiscalité, réglementation, activité productive etc. Ainsi, la montée en force des problèmes que constituent le chômage de longue durée, l'exclusion sociale, la déstabilisation de pans entiers de l'économie confrontée à la concurrence et les déficits budgétaires ont mis en évidence la nécessité de moderniser l'Etat.

A ce propos, quelques principes directeurs ont été retenus notamment : le maintien de l'ordre public ; La garantie de solidarité entre les collectivités, les groupes et les individus et l'édiction des normes et le contrôle de leur application.

○ **Appuyer la relance de l'économie nationale :**

De quelle façon l'administration publique devra-t-elle appuyer la politique de relance de l'économie ? Sous quelle forme les ressources humaines et budgétaires de l'Etat devront elles être mobilisées pour mieux servir le pays ? Telles sont les questions auxquelles le programme d'action du gouvernement a tenté de donner des réponses à travers les nombreuses mesures adoptées. Des réformes d'envergure sont engagées, mais un long chemin reste encore à parcourir.

La politique économique que le gouvernement mène se base en priorité sur la relance de l'économie par l'investissement privé qui demeure, à moyen et long termes, le principal facteur pouvant générer la croissance économique et l'emploi. Dans cette perspective, l'appui à l'entreprise privée appelle des réformes qualitatives dans lesquelles les administrations publiques et les organismes placés sous leur tutelle doivent jouer un rôle capital. C'est le cas notamment de la promotion de l'investissement et de l'épargne, la participation du secteur privé au financement des infrastructures dans le cadre de concessions, le développement du marché des capitaux et la mise à niveau du tissu productif.

○ **Garantir le respect des droits et libertés des citoyens :**

L'Administration publique, étant un ensemble d'institutions et d'organismes au service des citoyens constituant sa raison d'être doit absolument être garante des droits et libertés des personnes physiques et morales et veiller à ce que tout un chacun puisse s'épanouir dans une société de bien-être et contribuer au développement de la Nation à travers : Une administration de proximité, respectueuse de la légalité, au service du public, simple et transparente.

○ **Mieux gérer les services et les biens publics :**

Face à la rareté des ressources et à l'accroissement des besoins, et compte tenu de la volonté des pouvoirs publics de réduire le poids de la dette et la pression fiscale tout en continuant à honorer les engagements pris vis-à-vis des différents partenaires, l'Administration est appelée, pour ce qui la concerne, à optimiser et à rationaliser la gestion publique à travers : la maîtrise des coûts, le développement d'opérations d'audit organisationnel et d'analyse

institutionnelle, la publication des rapports de vérification et d'audit, le renforcement des compétences et moderniser les modes de gestion des ressources humaines et l'institution d'un système adéquat de contrôle et d'évaluation des performances des agents et des services.

○ **Valoriser les ressources humaines :**

La richesse de l'administration réside essentiellement dans la qualité de ses ressources humaines. La qualification de ces ressources, leur motivation et leur capacité d'exprimer dans le travail quotidien toutes leurs possibilités, constituent un gage fondamental de l'efficacité des services publics. A cet égard, les politiques de gestion des ressources humaines demeurent dans l'ensemble incohérentes et inadaptées, l'objectif est de viser la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain de notre Administration.

Il convient donc de mettre en place au sein des administrations publiques une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières de nature à garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier. Par ailleurs, la formation continue et le perfectionnement du personnel doivent jouer pleinement leur rôle d'instruments privilégiés de valorisation des ressources humaines et de garantie de leur rendement et de leur performance.

- **Des chantiers de réforme administrative, diversifiés**

○ **En termes de répartition des compétences**

Dans toute Organisation, une répartition judicieuse des responsabilités est impérative car elle est le gage de l'efficacité et de la rationalité de son action. Cette répartition s'effectue schématiquement entre un centre qui définit les politiques puis évalue leurs résultats et des unités opérationnelles qui les mettent en œuvre. La déconcentration n'est jusqu'à présent qu'un vœu pieux : à l'ordre du jour depuis les premiers plans de développement économique et social, elle reste à faire. Une inertie qui démontre que le changement ne peut venir que d'une transformation profonde de l'organisation et des mentalités.

○ **En termes de renforcement des capacités de décision et de réorganisation**

L'Administration centrale a le devoir de remplir quatre fonctions principales : élaborer les politiques publiques et les projets de textes législatifs et réglementaires ; veiller à l'application des politiques adoptées et des textes en vigueur ; évaluer les résultats de l'action publique et mesurer son adéquation A la demande sociale et assurer le pilotage des services opérationnels (services déconcentrés et établissement publics) et la tutelle des entreprises publiques.

Il est nécessaire d'introduire de nouvelles formes d'organisation en vue d'alléger les structures et de redéployer les effectifs. Ce qui implique : la redéfinition de leur rôle ; La mise en œuvre d'un programme d'externalisation d'activités et de prestations ne relevant pas de missions de Service Public ; Le transfert à des opérateurs extérieurs de certaines activités ; et L'introduction de nouvelles formes d'organisation (groupements d'intérêt public, contractualisation des rapports, partenariat avec les O.N.G.).

○ **En termes de rationalise la gestion publique:**

En vue de consolider les acquis des Plans d'Ajustement Structurels lancé depuis la fin du 20^{ème} siècle, des réformes importantes ont été entreprises, il s'agit de : la réforme de la gestion du pare automobile de l'Etat ; la réduction des crédits de matériel, de construction de locaux administratifs, des frais de réception et de mission à l'étranger ; et la suppression des postes vacants, le non remplacement des départs à la retraite et la limitation des créations d'emplois.

Dans de nombreux secteurs, les métiers changent rapidement, les administrations devront faire appel à des compétences et à des hommes ressources dans un cadre plus souple que celui prévu pour les fonctionnaires de carrière. Des contrats à durée déterminée, adossés à des projets limités dans le temps, seront seuls adaptés aux besoins nouveaux des administrations, en particulier dans les domaines d'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

○ **En termes de Promotion de l'éthique et de moralisation**

Partout, à travers le monde, les nouvelles approches en matière de gestion publique accordent une grande importance aux valeurs dont l'approfondissement constitue un préalable à tout changement au sein de l'administration. Il existe un consensus autour de la nécessité d'une bonne gouvernance.

La fiabilité d'une administration fonctionnant selon les principes d'un Etat de droit est considérée comme étant la condition première dont découlent l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la qualité.

○ **En termes de réhabilitation des valeurs:**

Le problème de la réhabilitation des valeurs se pose avec acuité. Il s'agit d'imposer et de faire respecter le devoir de se conformer aux principes d'éthique qui doivent guider l'exercice du service public, à savoir : L'impartialité ; L'intégrité ; La responsabilité ; L'ouverture ; L'honnêteté et l'engagement.

○ **En termes d'amélioration du travail administratif**

Un changement de l'organisation et du fonctionnement des services publics aide à rétablir l'éthique dans l'administration et à minimiser les occasions de mauvais agissements.

Pour atteindre ce but, certaines mesures doivent être prises en priorité

- L'institution à l'encontre de l'administration de l'obligation de motiver ses actes individuels négatifs et d'informer le public sur ses droits et ses obligations;
- Exécuter sans retard les décisions de justice ;
- La simplification des procédures et la réduction du pouvoir discrétionnaire de l'administration;
- Le contrôle et le suivi des déclarations des biens des fonctionnaires
- La redynamisation du rôle des organes de contrôle et d'inspection
- L'actualisation de la législation pénale relative à l'éthique;
- La rationalisation des procédures budgétaires et financières;
- La révision du régime des rémunérations en vue de le rendre plus juste, plus équitable, équilibré et motivant;
- L'institution d'un système d'évaluation efficace du travail des fonctionnaires;
- La promotion du rôle de la société civile;

○ **En termes de modernisation de la gestion des ressources humaines :**

La modernisation de la gestion des ressources humaines a pour objectif de mieux répondre aux besoins des services publics, aux aspirations des fonctionnaires et agents et aux attentes des citoyens. Deux aspects différents mais complémentaires retiennent sur ce plan l'attention du gouvernement. Il s'agit d'une part du développement du professionnalisme de la Fonction Publique et de la refonte du cadre juridique et statutaire des fonctionnaires et agents publics dont nous avons, plus haut, dégagé les principaux aspects.

- Le développement du professionnalisme de la Fonction Publique: Une Fonction Publique moderne et performante est par définition une fonction publique où règne le professionnalisme. Celui-ci implique, outre la compétence technique et pédagogique de l'agent public, d'autres valeurs telles que le loyalisme, la neutralité, l'assiduité, l'efficacité et la créativité. Le professionnalisme, c'est aussi la capacité chez les agents de l'administration de s'adapter aux mutations de l'environnement local et international et leur aptitude à répondre aux nouveaux défis économiques et sociaux.
- Le développement du professionnalisme ne peut être obtenu qu'en agissant sur : Le système de recrutement ; L'organisation et la description des postes et des tâches -La responsabilisation et L'affirmation de la formation continue et du perfectionnement.

○ **En termes de révision du cadre juridique et statutaire de la Fonction Publique :**

Les réformes projetées dans ce domaine portent essentiellement sur : Le Statut Général de la Fonction Publique et les Statuts Particuliers, Le système de rémunération, Les statuts régissant la Fonction Publique, le système de rémunération et la mobilité.

Malgré les nombreuses modifications apportées au régime juridique de la Fonction Publique, ce dernier ne constitue plus un cadre adéquat à la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines. Certaines dispositions statutaires paraissent inadaptées à la situation actuelle de notre fonction publique et aux exigences d'efficacité et de rentabilité auxquelles elle doit désormais satisfaire. Les mesures à prendre dans ce domaine consistent à : réviser le système de la promotion interne en vue de le simplifier et de le lier à un changement de fonction et au rendement ; réformer le système d'évaluation des capacités et des performances des ressources humaines ; réviser le régime des pensions de retraite afin

de le rendre plus cohérent, plus équitable et plus rentable ; interdire le cumul des salaires et des pensions.

○ **En termes d'amélioration des rapports de l'administration avec ses partenaires.**

Condition nécessaire pour créer un environnement favorable à l'investissement et à la croissance, l'amélioration des rapports de l'administration avec les citoyens et les entreprises est désormais l'une des principales préoccupations du gouvernement. Elle fait partie des orientations stratégiques arrêtées par le **Pacte de Bonne Gestion**. Dans ce cadre, les mesures prises à ce sujet devront permettre de faire assurer les services au niveau le plus approprié par une meilleure application de la règle de subsidiarité et de proximité.

○ **En termes de mobilisation des NTIC.**

Le développement des réseaux d'information et du commerce électronique révolutionne peu à peu les modalités selon lesquelles les administrations et les entreprises effectuent leurs échanges de données. Les applications de ces technologies au domaine particulier de l'Administration sont nombreuses et revêtent un intérêt stratégique pour le développement économique du pays.

Nos administrations doivent prendre des initiatives majeures dans ce domaine et être le fer de lance pour l'entrée du Maroc dans l'ère de l'économie du savoir. La priorité sera donnée aux actions qui visent à offrir aux citoyens et aux entreprises une meilleure qualité de service, en termes de sécurité, de délai et de proximité.

A cet effet, les actions suivantes seront engagées :

- le développement de réseaux ministériels et interministériels avec une approche commune centrée sur les besoins du citoyen et des entreprises (services sociaux, marché de l'emploi, déclarations fiscales, conseil en matière de santé et d'éducation),
- l'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire pour protéger la vie privée et les libertés publiques au cas où elles seraient menacées par l'usage partagé des données entre administrations ;
- la définition d'un cadre juridique du commerce électronique permettant aux administrations et aux entreprises d'effectuer des transactions par voie électronique (signature digitale, authentification de documents, cartes magnétiques...)

Synthèse plan de modernisation de l'administration :

Après avoir exposé la vision et la stratégie qui constituent le cadre global dans lequel s'inscrivent les grands chantiers de réforme de l'administration, le Plan d'action qui propose un ensemble de mesures réparties par axe d'intervention comme suit :

Axe 1 : Réorganisation de l'administration et déconcentration administrative en vue d'accroître l'efficacité de l'administration et rapprocher l'administration des citoyens.

Axe 2 : Rationalisation de la gestion des services publics en vue de réduire le coût de fonctionnement de l'Administration.

Axe 3 : Consolidation des valeurs d'éthique dans le service public en vue de réaffirmer les principes du service public, Moraliser la gestion publique, Veiller au respect de la légalité,

Axe 4 : Valorisation et modernisation de la gestion des Ressources Humaines en vue de la Consécration de la gestion des Ressources Humaines comme un axe stratégique d'action au sein de l'Administration; du renforcement des capacités professionnelles des fonctionnaires; du développement de la concertation et rénovation des pratiques du dialogue social; de l'amélioration de la qualité du service rendu au citoyen et de la mobilisation et motivation des ressources humaines.

Axe 5 : Amélioration des rapports de l'Administration avec les citoyens et les entreprises en vue de favoriser la relance de l'économie, Garantir l'exercice des droits et libertés des citoyens, Faciliter l'accès des citoyens aux prestations de l'administration, simplifier les formalités et les procédures, Etre à l'écoute des citoyens.

Encadré N° 1 : Synthèse des réformes publiques au Maroc

Réformes sectorielles	Réformes administratives
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre général favorable aux réformes publiques sur les plans politique, économique et social. - Des études de bases réalisées par des professionnels nationaux et internationaux. - Appuis moral et financiers des instances internationales. - Diversité des secteurs d'activité touchés par les réformes. - Des réformes avec des composantes variées et complémentaire. - Prise en considération de la dimension humaine dans les phases de conception. - Une mise en œuvre sur le terrain ralentie faute de pertinence des mesures d'accompagnement particulièrement en matière de gestion des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une volonté sûre d'accompagner la mise en œuvre des réformes sectorielles en cours. - Des axes d'intervention diversifiés : Axe 1 : Réorganisation de l'administration et déconcentration administrative en vue d'accroître l'efficacité de l'administration et rapprocher l'administration des citoyens. Axe 2 : Rationalisation de la gestion des services publics. Axe 3 : Consolidation des valeurs d'éthique dans le service public. Axe 4 : Valorisation et modernisation de la gestion des Ressources Humaines Axe 5 : Amélioration des rapports de l'Administration avec les citoyens et les entreprises. - La GRH un axe prioritaire

Section 2 : Enjeux des réformes publiques

Largement associées, dans le cadre de notre revue bibliographique, aux concepts de « changement organisationnel » et de « participation », les réformes publiques sont généralement confrontées à des réticences d'ordre organisationnel dues essentiellement à leur mode de mise en œuvre. Bien que dans le cadre des réformes publiques, les administrations ont fait appel aux nouveaux outils de gestion développés par les entreprises privées, leurs mise en application dans le cadre de la Nouvelle gestion publique reste confrontée d'une part aux problèmes de gestion du changement et aux insuffisances

constatées dans la prise en considération de la dimension humaine et d'autre part aux spécificités du secteur public.

La présente section sera consacrée aux différents enjeux des réformes publiques. Il sera procédé dans un premier temps à une synthèse de notre revue bibliographique autour du NPM et du bilan des réformes publiques qui seront par la suite présente sous leur dimension « changement » nous tenterons enfin de mettre en exergue la place qu'occupe la participation dans la mise en œuvre de ces réformes.

2.1 : Les réformes publiques sous fond du NPM :

Evoquer le New Public Management (NPM), expression dominante du Management Public, revient à soulever l'une des principales problématiques aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, celle de la performance du secteur public. Le « NPM » a fait l'objet de plusieurs débats en vue d'en évaluer l'impact sur la performance des administrations de l'Etat.

La performance de ce secteur public est aujourd'hui au cœur des préoccupations aussi bien, des pouvoirs publics que des citoyens. Nafzaoui (2010)⁶⁰ précise à ce sujet qu'on reconnaît de plus en plus qu'un secteur public performant demeure l'un des facteurs essentiels de gouvernance démocratique, de stabilité sociale et de développement économique.

Le « NPM », associé à toute modernisation du secteur public, a été qualifié de réponse aux dysfonctionnements administratifs (Gallemand, 1988)⁶¹ ou de façon de reconsidérer les organisations publiques (Gangloff, 2008)⁶² ou encore manière de concevoir le secteur public (Guenoun, 2009)⁶³.

Bien qu'il soit communément défini comme étant un processus d'importation de techniques managériales développées, mises en œuvre et validées dans le secteur privé, vers le secteur

⁶⁰ Nafzaoui, M. H., 2010. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : Fondement, pratiques et déterminants, Marrakech: Université Cadi Ayad. P3

⁶¹ Gallemand Florence ; « La politique Rocardienne de modernisation administrative »

⁶² Gangloff, Florence. « Le nouveau public management et la bureaucratie professionnelle » publications, Université de Montpellier I, Erfi-Isem, sd, P 2

⁶³ Guenoun, Marcel. « Le management de la performance publique locale, étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales » thèse de doctorat en Economie de gestion. Université Paul Cézanne – Aix –Marseille III, Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale, 2009, p 5

public, on est souvent tenté de s'interroger sur les liens de parenté qui peuvent exister entre les techniques de management appliquées de part et d'autres de cette barrière qui sépare les deux secteurs. Bartoli (2006)⁶⁴ souligne, à ce sujet, que des travaux théoriques ont montré que de nombreuses méthodes de management ont été empruntées à celles de la puissance publique. Elle considère que, historiquement des transferts managériaux se sont produits dans les deux sens entre le public et le privé à des proportions variables.

Moderniser le secteur public revient à introduire la logique « marché » au sein d'organisations publiques conçues initialement pour une logique « mission ». Les organisations publiques doivent désormais relever le défi de la cohabitation de ces deux logiques contradictoires. Bartoli (2009)⁶⁵ considère qu'il serait faux de croire que les logiques : gestionnaire et managériale sont récentes au sein des organismes publics.

Peut-on manager aujourd'hui par la seule mesure des résultats et des indicateurs quantitatifs (Raude, 2007)⁶⁶ ? La logique du « New Public Management » qui consiste à introduire des outils de mesure dans le secteur public, ne remettrait-elle pas en cause les missions premières de ce secteur (Naro, 2010)⁶⁷ ? Faire passer le secteur public d'une logique de « moyens » à une logique de « résultats », dans le cadre de ce processus de modernisation, ne serait-il pas un facteur de déshumanisation de la fonction Ressource humaine ? L'immobilisme reconnu pour ce secteur ne serait-il pas un frein aux efforts de modernisation engagés par les pouvoirs publics ? Tant d'interrogations soulevées autour du management public auxquelles les réponses des théoriciens et des chercheurs dans le domaine sont mitigées.

- Des réformes limitées ou freinées par une contribution mal préparée ou inachevée des ressources humaines publiques.

L'analyse de la littérature autour des réformes, lancées un peu partout dans le monde, et qui se sont succédées depuis la moitié du 20^{ème} siècle, dévoile une réussite handicapée par la

⁶⁴ Bartoli, Annie. « Le management public en formation », séminaire des responsables de formation – EN3S, RESP, octobre 2006, P17

⁶⁵ Bartoli, Annie., « Management dans les organisations publiques » Edition DUNOD, 3ème édition 2009, p19

⁶⁶ Raude, J.-Y., 2007. Performance et reconnaissance. Dans: *La Réforme dont l'Etat a besoin*. Paris: dunod, p. 217.

⁶⁷ Gérald Naro (2010). « Perspectives critiques en comptabilité : le Nouveau Management Public en question(s), in Palpacuer Florence, Leroy Maya, Naro Gérald (Eds), Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion, Editions Hermès, Lavoisier, Paris.

résistance manifeste des ressources humaines du secteur public, principal acteur du changement que vivent les administrations de l'Etat dans le cadre de ces réformes.

Sylvie Trosa, citée par Wilkin & al (2010)⁶⁸ remet en cause le rôle de l'administration comme acteur de la modernisation, elle précise à ce sujet que les réformes et les outils censés soutenir celles-ci sont introduits très, voire trop, rapidement sans garantie d'une continuité dans les démarches. La façon dans laquelle ces réformes et ces outils ont été pensés et mis en œuvre constitue en elle-même un obstacle à tout processus de participation et de là d'appropriation par ceux qui sont tenus de les mettre en œuvre. Barthe & al (SD)⁶⁹ qualifient ces réformes de transformations dont la réussite est conditionnée de la maîtrise, par l'ensemble des acteurs, de la complexité et de l'ambiguïté entourant ces changements, une maîtrise qu'ils considèrent comme condition de leur appropriation du projet de changement.

Dans le même sens Chevalier (2010)⁷⁰ dresse un bilan mitigé de ces réformes particulièrement en France, des réformes que l'auteur juge spectaculaires mais plutôt marquées par une mise en application différenciée et surtout des réticences de la part de ceux auxquels elles s'adressent particulièrement les fonctionnaires. Une mise en œuvre qui pose avec acuité la problématique de la participation et de l'implication de ces derniers dans la mise en œuvre des réformes et de là leur adhésion aux changements générés dans l'appareil de l'Etat.

La responsabilité des différents acteurs au sein des organisations publiques dans ce processus de réforme est largement évoquée par les auteurs, les réformes à caractère juridique, aussi importantes qu'elles soient, ne suffiront pas pour atteindre les objectifs escomptés sans une responsabilisation pertinente des différents acteurs. L'Ira (2010)⁷¹ souligne que la responsabilité particulière incombant aux cadres dirigeants de la fonction

⁶⁸ Wilkin, L., & Bernard, B. (2010). *Les réformes de l'administration vues d'en bas – Volume III* (Vol. III). (R. d. Publique, Éd.) Pyramides. P1

⁶⁹ Barthe I., & Rive, J. (2004). La motivation : un concept jetable ? réflexion pour une proposition de ré ingénierie p5

⁷⁰ Chevallier, J. (2010). *Les orientations nouvelles des politiques de réforme administrative en France* (Vol. III). (R. d. Publique, Éd.) France: Pyramide. P2

⁷¹ Ira. (2010). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. la documentation française. P77*

publique pour l'appropriation par les agents du service public des nouvelles valeurs véhiculées par ces réformes est tributaire de leur participation effective à ces changements. Fredj (2009)⁷² évoque la nécessité d'intégrer, dans la mise en œuvre de ces réformes, les deux phases d'élaboration et d'exécution des stratégies. L'énergie de départ est certes nécessaire pour une bonne planification mais l'appropriation par les acteurs à la base reste un facteur de succès incontournable pour son opérationnalisation. Stéphane (2003)⁷³ souligne la place centrale qu'occupent aussi bien les concepteurs en amont que les utilisateurs en aval, il précise à ce sujet que la séparation entre le « social » et le « technique » est souvent la cause de l'échec de l'innovation par la non appropriation par les acteurs-utilisateurs de ces réformes.

Introduire dans la sphère publique de nouvelles approches de management développées dans le secteur privé, nécessite de la part des réformateurs la mise en place d'un ensemble d'outils de gestion à même d'atténuer les résistances éventuelles des fonctionnaires de l'Etat. Morneau, (2005)⁷⁴ précise qu'il incombe à l'organisation et à sa direction de mettre en place les conditions favorables à la compréhension et à l'appropriation des réformes à travers leur participation effective en vue de garantir la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour du projet de changement vécu par l'organisation.

La réussite des réformes publiques reste en conséquence conditionnée par une prise en considération de l'élément humain aussi bien dans leurs phases de conceptions que dans leurs phases de mises en œuvre, l'appropriation par les fonctionnaires des changements imposés à la sphère publique reste le principal facteur de mise en œuvre de ces réformes. Ce concept a été identifié par Cazal & al (2003)⁷⁵ comme étant à l'origine du changement qui ne peut être ni programmé, ni conduit, et qu'il considère construit par les acteurs selon les contextes d'action et compte tenu de ses contraintes et de ses opportunités.

⁷² Fredj, S. (2009). *Audit Social et renouvellement de la GRH*. France: ESSEC. P 137

⁷³ Stéphane, L. (2003). *Diffusion de l'innovation et grh : pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation* (éd. Actes GRH 2003). (AGRH, Éd.) Metz, France.p6

⁷⁴ Morneau, G. (2005). *La gestion du Changement dans les organisations publiques cas de la régie des rentes du Québec* (Vol. 12). (ENAP, Éd.) France: Télescope. P 127

⁷⁵ Cazal, D., & Dietrich, A. (2003). *Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie*. France: IAE de Lille.p 14

Certains auteurs comme Pichault & al (2011)⁷⁶ considèrent que la nouvelle gestion publique peut déboucher sur des situations de brouillage et de tension identitaire, source de divers phénomènes de résistance, de conflits inter strates et de réappropriation sauvage du changement exigé par le nouveau contexte.

A travers une étude comparative sur les modalités de diffusion et d'appropriation de la nouvelle donne managériale dans le cadre du NPM, ces mêmes auteurs concluent que ce n'est que par une connaissance approfondie des mécanismes d'appropriation que les managers pourront mettre au point des outils d'intégration adéquats au nouveau référentiel managérial introduit dans le cadre des réformes administratives.

Le changement dans les modes de gestion, imposé au secteur public dans le cadre des réformes publiques, a fait l'objet de plusieurs résistances de la part des parties prenantes notamment les fonctionnaires, dues essentiellement, d'une part à une faible compréhension des enjeux des réformes par ces derniers et d'autre part à une mauvaise adaptation des techniques de gestion importées du privé aux spécificités du secteur public.

L'appropriation des nouveaux outils introduits dans le cadre de la nouvelle gestion publique reste par conséquent un facteur primordial pour la mise en œuvre et la réussite de ces réformes. L'appropriation des réformes a été évoquée largement dans la littérature autour des stratégies de changement, elle fait appel selon plusieurs auteurs aux concepts de participation, d'implication et d'engagement. Elle est fortement influencée par le niveau de participation des fonctionnaires aussi bien dans leur phase d'élaboration des stratégies de réformes que dans leur phase de mise en œuvre.

L'analyse de la littérature autour du N.P. M. fait ressortir un bilan mitigé, les échecs successifs des réformes engagées sont dûs à plusieurs facteurs que Keraudren (1993)⁷⁷ résume en quatre hypothèses :

⁷⁶ Pichault, F., & Schoenaers, F. (2011). *Le "middle ,anagement" sous pression : la difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général*. Liège, Belgique: Congrès AGRH.

⁷⁷ Keraudren, P., 1993. Le nouveau management public en Grande Bretagne depuis 1979 : un échec relatif. *Revue Française de Science Politique*, pp. 655-672.

- Les réformes réalisées ont faiblement pris en considération de la dimension humaine, elles n'ont pas été, de ce fait, appropriées par les fonctionnaires.
- Une faible implication des hauts fonctionnaires de par leurs préoccupations politiques.
- Un déséquilibre du système politico-administratif dû au décalage énorme constaté entre le discours des réformateurs et la réalité inchangée des pratiques administratives des fonctionnaires.
- L'inadéquation de la logique « marché » avec la nature du service public.

La participation des acteurs, tous niveaux confondus, en tant que processus de changement dans le secteur public doit s'entendre selon deux dimensions complémentaires : d'abord par l'implication des catégories d'agents les plus directement concernés dans la conception et la mise en œuvre du changement lui-même, puis par l'information des autres catégories de personnel (Bartoli, 2009)⁷⁸, le management participatif dans le secteur public reste encore souvent intentionnel, aussi difficile qu'il est, il reste quand même incontournable. La participation exige un contexte de transparence et de confiance réciproque peu caractéristique du secteur public.

2.2. : La Réforme du secteur public comme changement organisationnel :

Forcé de se transformer sur la demande pressante de son environnement, le secteur public a déclenché depuis plus d'un demi-siècle plusieurs chantiers de réforme dont le plus important est celui même qui vise à introduire et à réussir le changement dans ce secteur.

Malgré l'abondante littérature autour du thème, le changement organisationnel reste aux yeux de plusieurs auteurs une manifestation systématique complexe qui dépasse l'intention de ses stratèges pour dépendre principalement du contexte global et historique dans lequel elle est déclenchée (Rondeau, 2008)⁷⁹. Elle s'inscrit dans le fonctionnement de l'organisation (Demers, 1999)⁸⁰ et nécessite de mettre l'accent sur l'action collective.

⁷⁸ Bartoli, A., 2009. *Management dans les Organisations Publiques*. Paris: DUNOD.P348-349

⁷⁹ Rondeau, A. (2008). *L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*. (O. d. Québécoise, Éd.) Québec: Télescope. P1

⁸⁰ Demers, C. (1999). *De la gestion du changement à la capacité de changer* (Vol. 24). Québec: Gestion. P138

En tant que changements stratégiques et organisationnels, les réformes du secteur public restent tributaires d'une stratégie d'implantation dans laquelle les conditions de réussite doivent être négociées collectivement avec les parties prenantes en tenant compte des spécificités de ce secteur en terme de culture, de structure et d'environnement politique et social. Langley & al (2008)⁸¹ précisent à ce sujet que les changements organisationnels dans le secteur public sont difficiles à réaliser en raison du fait que les réformes n'ont pas été entreprises en tenant compte des caractéristiques particulières de ce secteur.

La réussite des changements organisationnels, initiés dans le cadre des réformes du secteur public, nécessite la prise en considération de la dimension humaine, la plupart des modèles normatifs de changement font valoir une approche participative (Beer, et al., 1990)⁸², (Kotter, 1995)⁸³, jugée fondamentale pour créer, à la base, les conditions nécessaires pour une contribution performante des acteurs du changement à la mise en œuvre des transformations voulues.

Le mode de gestion du changement reste en effet un des principaux facteurs de mise en œuvre et de réussite des réformes publiques, il constitue selon Collerette (2008)⁸⁴ un maillon faible dans la tradition du management organisationnel contemporain. La modernisation du secteur public est loin d'être tributaire du seul facteur législatif, le changement au sein de ces organisations ne peut être décrété Crozier (1979)⁸⁵, il est soumis à de fortes tensions (Lüscher, et al., 2008)⁸⁶. Selon Lamarzelle (2008)⁸⁷ la modernisation du secteur public reste soumise à l'effet de plusieurs facteurs dont les plus importants sont : le leadership, la stratégie, la planification, la gestion des ressources humaines, les processus et les modes de gestion du changement.

⁸¹ Langley, A., & Denis, J.-I. (2008). *Les dimensions négligées du changement organisationnel* (Vol. 14). Québec: Télescope. P24.

⁸² Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). *Why Change Programs don't Produce Change* (Vol. Nov-Déc). Boston, USA: Harvard Business Review.

⁸³ Kotter, 1995. *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*

⁸⁴ Collerette, P. (2008). *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique* (Vol. 14). (O. d. Québécoise, Éd.) Québec: Télescope.

⁸⁵ Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret.* (Grasset, Éd.) Paris: Grasset.

⁸⁶ Lüscher, L., & Lewins, M. (2008). *Organizational change and managerial sensemaking : working through paradox* (Vol. 51). Academy of management journal

⁸⁷ Lamarzelle, D. (2008). *le Management Public en Europe.* (p. 36). Europa

C'est en fait, ce dernier facteur qui est à l'origine des résistances que connaissent les réformes publiques. Une mise en œuvre « mal préparée » ou « inachevée » peut être à l'origine de multiples réticences de la part des parties prenantes notamment les ressources humaines, principal acteur et facteur primordial de mise en œuvre et de réussite de ces réformes. Les diverses résistances engendrées par cette ressource compromettent la bonne implantation des outils de gestion introduits dans le cadre de la NGP et sont, de ce fait, à l'origine des échecs constatés dans la plus part de ces réformes. Audria (2004)⁸⁸ précise à ce sujet que la NGP est restée principalement cadrée sur les aspects organisationnels du changement, d'où la nécessité d'engager une analyse stratégique des organisations sujettes à ces réformes avant leur mise en œuvre.

Bien que la littérature autour du changement ait insisté sur l'importance à accorder aux ressources humaines pour réussir la dynamique du changement organisationnel, il paraît que la majorité des réformes engagées pour moderniser le secteur public ont très peu pris en considération le facteur humain comme principale source de cette dynamique (Keraudren, 1993)⁸⁹. D'où notre souci d'analyser les conditions favorables à une participation effective de cette ressource à la mise en œuvre de ces réformes et d'identifier les pratiques que la fonction ressource humaine aurait mobilisées ou aurait à mobiliser pour cette fin.

2.3. De la participation des acteurs à leur appropriation des réformes

Après cette brève revue de la littérature, l'importance du concept d'« appropriation » des changements par les ressources humaines publiques, dans la mise en œuvre des réformes administratives n'est plus à démontrer, on est en fait tentés de définir le concept et d'en décliner les facteurs qui le conditionnent.

2.3.1. L'appropriation des changements : un préalable à la mise en œuvre des réformes

Étymologiquement, le mot « appropriation » dérive du mot latin « proprius » qui signifie à la fois « celui que je suis » et « ce qui m'appartient en propre », et du suffixe « ation » qui

⁸⁸ Audria, R. (2004). NPM et transparence : essai de déconcentration d'un mythe actuel. Faculté des sciences économiques et sociales, université de Genève.p37

⁸⁹ Keraudren, P., 1993. Le nouveau management public en Grande Bretagne depuis 1979 : un échec relatif. *Revue Française de Science Politique*, pp. 655-672.

signifie « l'action en train de s'accomplir ». Il est défini par le Petit Larousse comme étant l'action de s'approprier, de rendre propre, convenable à quelque chose, à un usage ou à une destination, de s'attribuer ou encore d'usurper. Selon le Petit Robert, ce concept se prête mieux à l'adaptation, à l'accommodation ou à l'acclimatation. Le dictionnaire de la langue française le définit de son côté comme étant « l'action d'adapter quelque chose à un usage déterminé », et « Action de s'approprier une chose et de la rendre propre à soi ». Il véhicule de ce fait deux idées dominantes, d'une part, celle d'adaptation de quelque chose à un usage défini ou à une destination précise; d'autre part, celle, qui découle de la première, d'action visant à rendre propre quelque chose.

Les définitions linguistiques, aussi nombreuses qu'elles soient, nous renvoient toutes vers les notions d'adaptation ou d'accommodation qui restent des conditions nécessaires pour rendre propre quelque chose à un usage déterminé. Ces deux notions dévoilent en effet, à l'amont la condition sine qua non de la participation et à l'aval l'effort d'ajustement nécessaire pour déclencher l'acte d'appropriation.

La littérature autour du concept d'appropriation reprend en grande partie ces définitions puisqu'on retrouve ces notions d'adaptation ou d'adaptabilité. Perez et al. (2005) cités par Nieto-bru (2009)⁹⁰ définissent ce concept comme étant la « manière pour un acteur de rendre un outil propre à une destination ou à un usage ». Cullière (2005)⁹¹ relie l'adaptation, par l'entrepreneur, du conseil en management, à son adaptabilité au contexte.

Meier (2009)⁹² le considère comme étant « source » et « conséquence » d'un changement organisationnel construit, il met en valeur son importance dans la réussite des réformes du secteur public. Une réussite qui est largement conditionnée par le comportement de ses acteurs. On est de ce fait tenté de se pencher sur les critères qui conditionnent ce comportement.

⁹⁰ Nieto-Bru, G. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole* (éd. 2010). Orléon: Université d'Orléan.

⁹¹ Cullière, O. (2005). *Appropriation du conseil et légitimité prescripteur*. Journée Préactis.

⁹² Meier, O. (2009). *Dioc du Manager*. Paris, France: Dunod. P 33

Dans ce cadre, Bernoux (2004) cité par Gagnon (2006)⁹³ nous renvoie sur le concept de compétence qu'il définit sous l'angle de la capacité du personnel à utiliser les nouvelles technologies pour l'exécution de leurs nouvelles attributions. Zmud et Cox (1979) cité par ce même auteur, définissent l'appropriation sous l'angle de l'implication des salariés dans la mise en œuvre du changement ; une implication qu'ils déclinent en quatre principaux niveaux : La consultation ; étape dans laquelle les intervenants répondent aux questions et offrent des recommandations ; L'influence : étape qui permet à ces derniers d'exercer un choix parmi divers modes de conception ou d'implantation ; l'engagement troisième étape dans laquelle ils s'approprient le changement en y ajoutant un rôle dynamique et proactif ; enfin, la responsabilité : dernière étape dans laquelle ils acceptent de se porter garant du succès de l'innovation ou d'une certaine phase de son implantation.

Morneau (2005)⁹⁴ définit le concept d'appropriation comme étant la mobilisation de l'ensemble du personnel autour du projet de changement vécu par l'organisation. Selon les travaux du (Centre-de-la-Jeunesse-du-Quebec, 2001)⁹⁵, l'appropriation est « un processus par lequel des personnes, des groupes ou des organisations développent, par l'intermédiaire d'actions concrètes, un plus grand contrôle sur les aspects de leur réalité [...] », « l'appropriation est donc un processus continu, qui permet un passage graduel de l'acquisition de connaissances vers une expérimentation des compétences au fur et à mesure que les gens acquièrent une maîtrise sur ce qui les concerne ». Cette définition met en avant le rôle des connaissances et des compétences dans le processus d'intégration (ou d'appropriation).

Ce concept fait ressortir selon Plunier (2012)⁹⁶ d'autres notions, en plus de l'adaptation, telles que l'acceptation et l'intégration. Des notions qui mettent également en exergue le

⁹³ Gagnon, Y. C. (2006). *Prenez part au changement technologique*. Québec, Canada: Presse de l'université du Québec.

⁹⁴ Morneau, G. (2005). *La gestion du Changement dans les organisations publiques cas de la régie des rentes du Québec* (Vol. 12). (ENAP, Éd.) France: Télescope. P 127

⁹⁵ Centre Jeunesse du Québec : guide pratique pour structurer le transfert des connaissances. Direction du développement de la pratique professionnelle, Centre Jeunesse du Québec, Institut Universitaire, juin 2001.

⁹⁶ Plunier, P. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats*. (2012, Éd.) Montréal, Canada: Université de Montréal. P39

caractère progressif du comportement adopté par les acteurs pour s'appropriier le changement.

Le terme appropriation est, également, présent dans la documentation scientifique relative à plusieurs disciplines telles que la psychologie, la médecine et les nouvelles technologies, plusieurs définitions convergent toutes vers la capacité des acteurs à comprendre les objectifs derrière le changement, à adhérer à ces objectifs, et à contribuer à les mettre en œuvre en se les appropriant. L'appropriation ne peut par conséquent être garantie que par la participation des acteurs à l'amont de ces changements, leur implication dans la mise en œuvre et enfin l'intégration de ces changements dans leurs référentiels.

La revue bibliographique laisse une place de choix au concept d'appropriation dans la réussite du changement. À la lumière de diverses définitions présentées plus haut, le concept d'appropriation fait ressortir plusieurs notions à la base du comportement des ressources humaines vis à vis des réformes. L'élément humain est vu ici dans sens le plus large, d'abord en tant que principal acteur du changement mais également en tant qu'initiateur du projet de réforme, que metteur en œuvre des plans d'intervention ou encore qu'acteur utilisateur des nouveaux outils introduits dans le cadre de ces réformes.

Parmi les notions sur lesquelles notre revue bibliographique a basé le concept d'appropriation il y a lieu de souligner celles qui relèvent :

- Dans un premier temps, du rôle des décideurs chargés d'élaborer les stratégies et les politiques de changement notamment en matière d'effort consentis par ces derniers pour faciliter la mise en place des réformes particulièrement dans les domaines : de la communication autour de ses objectifs, de la diffusion de ses concepts, de la mobilisation des ressources humaines à travers l'effort de formation, d'accompagnement, et d'encadrement. Des notions telles que : participation, mobilisation, implication ou intégration de la dimension humaine, aussi bien dans la réflexion autour du changement que dans sa mise en œuvre, sont à considérer largement dans la réflexion autour des réformes publiques.
- Dans un second temps celles qui relèvent de la base, de ceux qui sont appelés à mettre en œuvre les nouveaux concepts introduits dans le cadre de ces réformes. A ce sujet il y a lieu de mettre en avant le degré de compréhension ou d'incompréhension, par les

acteurs utilisateurs, des fondements du changement décidé, le degré d'intégration de ces nouveaux concepts dans leur référentiel, celui de leur implication dans la mise en œuvre de ces concepts et enfin leur capacité à utiliser ces nouveaux concepts et delà à contrôler leurs propres actions.

La notion d'appropriation est, en fait, difficile à cerner. Pour les besoins de la recherche, et partant de notre revue bibliographique autour du thème, nous retiendrons que trois principales notions évoquées plus haut, sont à la base de ce concept : celles de « Participation », d' « implication » et enfin d'« intégration ». Ces trois notions sont à notre sens les étapes qui peuvent conditionner l'appropriation par les fonctionnaires, des nouveaux outils et rôles définis dans le cadre des réformes et delà faciliter leur mise en œuvre.

Partant du constat selon lequel Gagnon (2006)⁹⁷ définit l'appropriation sur la base de la capacité des salariés à utiliser les nouveaux outils de gestion, et de celle dans laquelle Rondeau (2008)⁹⁸ définit cette capacité à changer comme étant l'émergence de dispositions positives à l'égard de l'adoption des nouveaux rôles, partant également du fait que cette capacité ne peut être garantie qu'à travers une participation active des fonctionnaires dans la définition des réformes à opérer et dans leur mise en œuvre, tenant compte également du fait que la participation des acteurs à la base dans la réflexion autour de l'opportunité des réformes, de leurs natures et de leurs modalités est une source sûre de leur implication dans leur mise en œuvre, partant enfin du fait que la participation de ces acteurs améliorerait leur degré de perception et de compréhension desdites réformes et delà leur adaptation à leurs propres contextes et leur intégration dans leurs référentiels, nous retenons que l'appropriation est un processus continu et progressif qui fait appel à trois notions de base, celles de participation, d'implication et d'intégration.

Nous avons par conséquent choisi d'axer notre thèse sur le concept de participation comme outil de mise en œuvre des réformes publiques. Qu'en est-il de ce concept de participation ? Quelle place occupe-t-il dans le management des organisations de façon générale et dans la

⁹⁷ Gagnon, Y. C. (2006). *Prenez part au changement technologique*. Québec, Canada: Presse de l'université du Québec.

⁹⁸ Rondeau, A. (2008). *L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*. (O. d. Québécoise, Éd.) Québec: Télescope. P1

gestion du changement de façon particulière? Nous tenterons de répondre dans le paragraphe suivant à ces interrogations pour en décliner notre problématique, nos axes et nos propositions de recherche.

2.3.2 : la participation des acteurs, comme condition de mise en œuvre et de réussite des réformes

La notion de participation a été évoquée par la littérature autour du NPM sous deux angles de vue différents et complémentaires, celui de la participation des usagers du service public à la définition des politiques de réforme économiques et sociales et celui de la participation des acteurs du service publics (ressources humaines) à la mise en œuvre de ces réformes, l'un et l'autre des deux volets requiert une importance primordiale dans la performance du secteur public.

Dans le cadre de notre recherche, l'accent sera mis sur le deuxième volet, celui de la participation des acteurs du service public à la mise en œuvre des réformes publiques. La littérature autour du changement organisationnel vu à travers le NPM met ce concept de participation au centre des préoccupations des planificateurs. Reconnue par excellence comme un moyen de motivation et d'amélioration de la productivité et de la rentabilité des collaborateurs, la participation requiert une importance particulière de la part des dirigeants. Selon une étude réalisée par Demers (2001)⁹⁹, la participation constitue le deuxième facteur de motivation dans le secteur public après la reconnaissance, Elle s'inscrit pleinement dans les actions du NPM.

- L'approche participative : une prescription principale du NPM

Par management participatif, on entend une philosophie d'action, une conviction soutenue par la pratique, un partage du pouvoir de prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie, c'est un concept qui reste faiblement mis en place dans les organisations publiques de par la culture centralisatrice qui les caractérise. De nouvelles règles s'imposent par conséquent au modèle bureaucratique que Crozet & al (2005)¹⁰⁰ fondent sur le développement d'une expertise collective, sur la responsabilisation des ressources humaines

⁹⁹ Demers, J., 2001. *La Gestion des Ressources Humaines et le NPM, opinion des gestionnaires fédéraux et provinciaux*, s.l.: Université de Montréal.

¹⁰⁰ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.

et la décentralisation des décisions et sur le management participatif à travers la co-construction des objectifs, la contractualisation des résultats, l'auto contrôle et l'évaluation par les résultats.

Pour favoriser la participation des collaborateurs, plusieurs pratiques sont mises en œuvre au sein du secteur privé, il y a lieu de souligner à ce sujet le rôle des approches managériales basées essentiellement sur l'implication des collaborateurs, le partage de l'information, la responsabilisation, la gestion axée sur les résultats, ... des approches dont l'importation dans les organisations publiques nécessite la prise en considération des spécificités du secteur public.

Reconnu comme étant un mode de management qui favorise la participation des collaborateurs à la prise de décision en les associant à la définition et à la réalisation des objectifs les concernant, le management participatif contribue à renforcer la motivation, les liens de coopération, le taux de fidélisation, et l'adhésion aux objectifs, il se traduit par la mise en place d'outils de gestion tels que l'approche projet, la gestion axée sur les résultats, l'aménagement du temps de travail, le partage de l'information, la communication, ... (Eurogroup-Consulting, 2012)¹⁰¹, elle constitue pour Lemire & al (2007)¹⁰² un outil de mobilisation, elle est également reconnue par Demers (2001)¹⁰³ comme étant le 2^{ème} facteur de motivation après la reconnaissance qui occupe une place importante, elle doit être accompagnée selon ces auteurs de toute les pratiques qui peuvent l'influencer directement ou indirectement notamment : le partage de l'information, la communication et la formation. Cependant la gestion participative reste selon Proulx (2008)¹⁰⁴, un concept variable où le niveau de participation des collaborateurs dépend de ce qui est acceptable et désirable en fonction du contexte culturel de l'organisation. Elle n'est pas simplement une affaire de style de gestion mais un facteur déterminant de transformation des comportements et par conséquence d'efficacité individuelle et collective.

¹⁰¹Eurogroup-Consulting, 2012. L'art du management de l'innovation dans le secteur public, s.l.: s.n.

¹⁰²Lemire, L. & Martel, G., 2007. L'approche systémique de la GRH, le contrat psychologique des relation d'emploi dans les administration du XXIème siècle. Québec: presse de l'université du Québec.

¹⁰³DEMERS, J., 2001. La Gestion des Ressources Humaines et le NPM, opinion des gestionnaires fédéraux et provinciaux, s.l.: Université de Montréal.

¹⁰⁴Proulx Denis : Le gestionnaire public de demain et les valeurs qui supportent son action, P91

Le management participatif est une démarche qui prône pour la mise en place de tous les outils de gestion susceptibles de favoriser la motivation des travailleurs aussi bien sur le plan intellectuel qu'affectif. Il s'agit pour Montupil (2004)¹⁰⁵ d'abolir la distance hiérarchique entre employés et dirigeants et de rejeter l'approche autoritaire caractéristique des organisations publiques. Les modèles de changement pratiqués doivent permettre selon Bensaid (2000)¹⁰⁶ le rapprochement des écarts entre la haute direction et le personnel à travers une étroite collaboration entre les deux parties. Face à l'accélération des changements (économiques, technologiques, sociaux et culturels) que vivent les administrations, le système bureaucratique a atteint ses limites du fait de sa rigidité qui s'oppose d'une part à l'efficacité que réclame la participation et d'autre part aux nouvelles possibilités relationnelles moins chères à la société (Crozier, 1977) cité par Bensaid (2000).

Sashkin, (1984) cité par Amara (2008)¹⁰⁷ souligne que le management participatif a des effets positifs sur la performance, la productivité et la satisfaction des collaborateurs puisqu'il remplit les trois besoins de base : accroître l'autonomie, améliore la compréhension et diminue l'isolement. Néanmoins il présente des limites qui risquent, dans le cadre de la recherche du consensus, de stériliser la créativité et d'étouffer les initiatives. Il est illustré selon Chelly (1998)¹⁰⁸ par des approches telles que la D.P.O. ou la D.P.P.O dans lesquelles les acteurs sont associés à la discussion sur les objectifs et sur leur mise en œuvre, des facteurs qui sont à l'origine de la motivation et du dynamisme des collaborateurs, l'auteur recommande à ce sujet d'instaurer des systèmes d'évaluation à la performance. Amara (2008) évoque en plus de ce qui précède : l'élaboration commune des décisions, la conception et la réalisation participative des activités du travail.

¹⁰⁵Montupil, F., 2004. Evolutions des pratiques de GRH, des rôles des d.r.h. Et des modèles de management dans des entreprises de télécommunications belges et chiliennes dans un contexte de changement. analyse comparative, s.l.: Université Libre de Bruxelles, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques.

¹⁰⁶Bensaid, H., 2000. Gestion du changement dans l'administration publique en vue sa modernisation : Études de cas Canadiens, leçons pour le Maroc, s.l.: école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal.p147

¹⁰⁷Amara, M.-Z., 2008. Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien. Dakar, 19ème congré de l'AGRH.

¹⁰⁸Chelly, D., 1998. Approches universelles ou modèles spécifiques de gestion des R.H. dans les pays d'Europe centrale et orientale en transition vers l'économie de marché : le cas des joint ventures en République tchèque, s.l.: s.n.

Fondée sur la théorie Y de Mac Grégor, la participation à la prise de décision et à sa mise en œuvre est profondément ancrée dans la théorie du management participatif (Daoud-Ben-Arab, 2011)¹⁰⁹. Les outils pratiques de collaboration interne aux équipes, développée dans le cadre de cette approche managériale constituent de ce fait de puissants facteurs d'implication et de mobilisation des acteurs, (Laaboubi, 2011)¹¹⁰, ils doivent accorder selon Dreyfus (2007)¹¹¹ suffisamment d'autonomie aux collaborateurs, nécessaire et suffisante selon Amara (2008) pour faire face aux problèmes et aux aléas quotidiens du travail.

2.3.3 : Importance de la participation dans la mise en œuvre des réformes

La participation s'inscrit pleinement dans les actions du NPM, elle n'a cependant pas été prise en considération dans la majorité des réformes du secteur public. Elle n'a également pas été une constante dans la définition du processus de mise en œuvre des services publics, (Amara & al, 2005)¹¹², or il ne peut y avoir de changement que si le système d'action se transforme, si les acteurs y participent et s'il y a apprentissage collectif des nouveaux modèles de relation entre les acteurs.

La gestion participative demeure au sein de ces organisations, selon Mazouz (2008)¹¹³, un vœu au lieu d'être une invitation à la prise d'initiative et à la responsabilisation. Régis & al (2007)¹¹⁴ soulignent à ce sujet que le développement de la participation des acteurs aux chantiers de modernisation de ce secteur figure entre autres actions s'inscrivant dans le champ du management public. La gestion participative introduite dans la sphère publique reste cependant tributaire de la qualité des ressources humaines de ce secteur. Pour réussir ce changement de mode gestion, les cadres dirigeants publics doivent être formés à

¹⁰⁹Daoud-Ben-Arab, S., 2011. L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique. Marrakech, 22ème congré de l'AGRHP8

¹¹⁰ Laaboubi, M., 2011. Les pratiques de mobilisation des personnes au travail au sein des entreprises. Marrakech, 22ème congré de l'AGRHP.

¹¹¹ Dreyfus, B., 2007. GRH, deux ou trois choses que je dois savoir d'elle. In: La Réforme dont l'Etat a besoin. Paris: Dunod, p. 3.

¹¹² Amar, A. & Bertier, L., s.d. The New Public Management : Advantages and Limits, s.l.: RECEMAP.

¹¹³ Mazouz, B (2008)Emergence du véritable gestionnaire public, de l'acte administratif à la performance managériale. Dans: U. d. Québec, éd. Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats. Québec: Presse de l'université du Québec, p. P27

¹¹⁴ Régis, M. & Isabelle, S., 2007. Le Public au travers du prisme managérial : état des lieux d'un domaine de sciences de gestion. Public : Nouvelles figures, nouvelles frontières ?, 14-15 mars, Issue 16, p. 19.

l'innovation, ouverts au management participatif, expérimentés et capables de faire adhérer les équipes aux projets de changement, (Eurogroup-Consulting, 2012)¹¹⁵.

Hennebert (2008)¹¹⁶ identifie à ce sujet deux risques majeurs qui peuvent causer l'échec des réformes engagées : d'un côté le risque d'essoufflement des réformateurs compte tenu de la durée de mise en œuvre des réformes, de l'autre l'appropriation insuffisante au niveaux intermédiaires et surtout une incompréhension au niveau des fonctionnaires et des administrés ; d'où l'importance d'une bonne communication sur les projets de réforme et une large participation des différents acteurs dans ce changement. Bayad & Schmitt (SD)¹¹⁷ fondent le succès des changements sur une participation étroite entre les promoteurs du changement et le public cible. (Melcher, 1976) cité par Bayad et Schmitt (SD) estiment que le réalisme des « participationnistes » les a conduit à ouvrir le changement sur les personnes cibles en vue de garantir leur appropriation des situations nouvelles. Or la réalité du terrain semble toute autre, selon Gray (2004)¹¹⁸, la gestion participative semble pour l'essentiel ne pas avoir dépassé le stade d'un management participatif timide surtout destiné à renforcer, dans une logique de gestion des ressources humaines, l'implication et la fidélisation des salariés. Plusieurs recherches ont permis de s'apercevoir que la participation reste très timide même au sein des grandes organisations laissant place, selon Rensis Likert à une pseudo participation qui consiste à réunir régulièrement les collaborateurs pour les informer et, le cas échéant, les consulter, mais sans jamais réellement entrer dans une confrontation de points de vue, tant hiérarchique que latérale.

- La participation : un changement dans les modes de gestion du service public difficile à réussir

Le management du changement doit être fondé sur une claire compréhension du comportement humain au travail, toute stratégie de changement fondée uniquement sur la recherche de la performance technique aura peu de chance de conduire aux résultats attendus. Les ressources humaines en tant que principal acteur sont au cœur des réformes

¹¹⁵ Eurogroup-Consulting, 2012. L'art du management de l'innovation dans le secteur public, s.l.: s.n.

¹¹⁶ Hennebert, P. (2008). Partage d'expérience sur la gestion du programme d'appui à la réforme de l'administration publique au Maroc. AEDCO4. P12

¹¹⁷ Bayad, M., & Schmitt, C. (SD). GRH et Changement Organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations. France.p4

¹¹⁸ Gary, R. (2004). *le dialogue social*. France: ENA p38(Gilbert & Lanestre, 2008)

du secteur public, la réussite des réformes administratives ne peut en conséquence avoir lieu en dehors de la participation effective et opérationnelle de tous les acteurs de l'organisation Bensaid (2000)¹¹⁹, elle est tributaire de la participation des acteurs Montupil (2004)¹²⁰, une participation que Dardour (2009)¹²¹ décline en : information, recueil de proposition, discussion, négociation et responsabilisation elle s'avère cruciale pour réussir le projet de changement. La responsabilisation des acteurs s'impose en vue de permettre la construction d'un changement plutôt participatif dans lequel chacun trouvera son intérêt (Cherif, 2008)¹²². Elle suppose l'élargissement des rôles des encadrants et la reconnaissance d'une certaine autonomie décisionnelle, que Crozet & Desmarais (2005)¹²³ jugent handicapée par les procédures administratives rigides que connaît le secteur public.

La modernisation du secteur public s'inscrit dans le cadre d'un changement axé sur le management participatif (Bensaid, 2000)¹²⁴. De leur côté, Gosselin & Dupass (1990)¹²⁵ soulignent que la plus part des auteurs s'entendent sur le fait que plus l'agent de changement possède du pouvoir et l'exerce de façon participative, plus le changement aura du succès.

La participation est considérée par Gereso (2006)¹²⁶ comme étant le point d'entrée d'une dynamique d'implication, d'adhésion et de succès des acteurs dans le projet de changement, elle permet d'offrir aux acteurs la possibilité de contribuer à la prise de décision aussi bien à l'amont qu'à l'aval du processus de changement. Les gestionnaires doivent de ce fait garantir la flexibilité de l'organisation face aux mutations environnementales. Pour garantir

¹¹⁹ Bensaid, H., 2000. *Gestion du changement dans l'administration publique en vue sa modernisation : Études de cas Canadiens, leçons pour le Maroc*, s.l.: école des hautes études commerciales affiliée à l'université de montréal.P147 P83

¹²⁰Montupil (2004). *Evolutions des pratiques de GRH, des roles des d.r.h. et des modeles de management dans des entreprises de telecommunications belges et chiliennes dans un contexte de changement. Analyse comparative*, s.l.: Université Libre de Bruxelles, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques.

¹²¹Dardour, A., 2009. *Influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants*, s.l.: s.n.

¹²²Cherif, A. A., 2008. *Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie*, s.l.: s.n.P172

¹²³ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.P6

¹²⁴Bensaid, H., 2000. *Gestion du changement dans l'administration publique en vue sa modernisation : Études de cas Canadiens, leçons pour le Maroc*, s.l.: École Des Hautes Études Commerciales Affiliée À L'université De Montréal.

¹²⁵Gosselin, A. & Dupass, A., 1990. *La gestion des changements radicaux en GRH*. Bordeaux, s.n. P5

¹²⁶ GERESO, 2006. *Formation, Conseil, Édition.Votre spécialiste Ressources Humaines*. [En ligne] Available at <http://www.gereso.com/management-et-leadership/les-13-facteurs-facilitant-la-reussite-du-changement.html> [Accès le 31 Juillet 2013].

l'efficacité des changements, les méthodes de gestion moderne doivent mettre l'accent sur la participation, sur le développement des ressources humaines et sur la responsabilisation (Prou, 2008)¹²⁷. Cette dernière s'inscrit selon Vroom et Yago, cités par le même auteur dans un continuum qui va de la directivité à la participation, elle-même fondé selon Assane (2012)¹²⁸ sur un continuum de trois étapes : consulter et recueillir les points de vue des collaborateurs, les impliquer dans la prise de décision et enfin les inviter à mettre en œuvre leurs points de vue. La responsabilisation et la participation sont donc au centre des prescriptions managériales dans le service public et s'opposent de ce fait à la vision traditionnelle de l'encadrement comme courroie de transmission. Les acteurs sont de ce fait peu disposés à remettre en cause un changement auquel ils ont participé et dont ils sont responsables (Biot-Paquerot, 2007)¹²⁹.

Roy & al (1998)¹³⁰ soulignent que les structures qui ont implanté avec succès des modes d'organisation du travail basés sur la participation ont une vision positive du travailleur, une attention portée plutôt sur l'équipe que sur l'individu et un climat de confiance et de partenariat. Le développement d'une telle culture au sein des organisations publiques favoriserait selon Eymery-Douzans (2002)¹³¹ un engagement accru et des capacités supplémentaires des agents administratifs impliqués. Or il n'est pas rare de constater que la participation dans le secteur public se réduit à une pseudo-participation sans réel pouvoir de suggestions qui peuvent contribuer à l'amélioration du processus décisionnel.

Dans le cadre d'une étude réalisée par la chambre française de commerce et d'industrie, Konczak & al, (2006) cités par Daoud Ben Arab (2011)¹³², la participation à la prise de la décision et la responsabilisation figurent parmi les pratiques les plus communément citées.

¹²⁷ Prou, D., 2008. Management des organisations publiques. 2 éd. Québec: Presses de l'Université du Québec.P56

¹²⁸ Assane, N., 2012. Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste. Nancy, 23ème conférence de l'AGRH 12-14 sep 2012.P9

¹²⁹ Biot-Paquerot, G., 2007. Efficacité du système d'évaluation public : le cas des universités, La Rochelle: Sup de Co La Rochelle.

¹³⁰ Roy, M. et al., 1998. *Equipes semi autonome*, Québec: IRSST.

¹³¹ Eymery-Douzans, J.-M., s.d. *Les réformes administratives en europe : logiques managériales globales, acclimations locales*, Toulouse: nstitut d'études politiques de Toulouse.P69

¹³² Daoud-Ben-Arab, S., 2011. *L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique*. Marrakech, 22ème congré de l'AGRH.P5

La participation consiste pour ces auteurs à partager le pouvoir des managers avec leurs collaborateurs et à leurs attribuer plus de responsabilité et d'autonomie dans le cadre de leur travail. Sagholi et al, 2010 cités par le même auteur soulignent que la participation à la prise de décision constitue un antécédent à leur implication et leur engagement.

Les résultats d'une deuxième étude réalisée sur le pilotage du climat social dévoilent, selon les managers interrogés, plusieurs facteurs d'influence parmi lesquels la participation des collaborateurs à la prise de décision occupe une place de choix (Dagorn & Romeo, 2011)¹³³. Elle peut s'analyser selon Barel & fremaux (2010)¹³⁴ non pas comme un simple partage du pouvoir de décision mais en plus comme un nouveau moyen de contrôle. Elle constitue, entre autres, un facteur primordial pour favoriser l'adoption des innovations organisationnelles (Dubouloz, 2010)¹³⁵. Un manque de participation est même considéré comme une des principales causes d'échec dans l'appropriation des changements.

Barroud ; Didier & all, 2003 cité par Dubouloz (2010) précisent que la participation et la responsabilisation peuvent prendre plusieurs formes qui varient de l'institutionnelle à l'informelle. Bien que de nombreux managers prônent les vertus de la participation, cette dernière prend souvent la forme d'une pseudo participation sous forme d'une autorisation de prise de parole limitée et encadrée, (Detchessahar & Grevin, 2009)¹³⁶ où les dispositifs participatifs pourraient devenir de simples espaces de discussion de problèmes techniques et organisationnels. Miles & Richies, 1984 ; Rosen et Jerdee, 1977 ; Sevry, 1989 cités par Amara (2008)¹³⁷ soulignent que les pratiques participatives pourraient constituer un antécédent primordial pour construire la confiance, elles contribuent de ce fait à fidéliser les collaborateurs et favoriseraient la création d'un climat propice à l'expression et la responsabilisation.

¹³³Dagorn, N. & Romeo-Arena, A., 2011. *Le manager, barometre social de l'entreprise*. Marrakech, 22ème congré de l'AGR.H.P17

¹³⁴Barel, Y. & Fremaux, S., 2010. *Organisation du travail et démarche qualité*. Rennes, 21ème congré de l'AGR.H.P3

¹³⁵Dubouloz, S., 2010. *L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption Le cas du Lean..* Rennes, 21ème congré de l'AGR.H.P8

¹³⁶Detchessahar, M. & Grevin, A., 2009. «*Le tournant gestionnaire » des etablissements de sante et son impact sur la sante au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de « gestionnite »*. Toulouse, 20ème congré de l'AGR.H.P118

¹³⁷Amara, M.-Z., 2008. *Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien*. Dakar, 19ème congré de l'AGR.H.P3

Encadré N° 2 : Synthèse des enjeux des réformes publiques

<p>NPM/NGP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Remise en cause de la performance du secteur public. - Réponses aux dysfonctionnements du secteur public. - Bilan mitigés. - Une dimension humaine peu prise en considération, des RH mal préparées et une mise en œuvre inachevée. -Des outils de gestion importés du privé mais inadaptés au public. -une faible participation des acteurs civils
<p>Changement organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les réformes publiques comme changement difficile à implanter. -la gestion du changement comme condition de réussite des réformes publiques. -Les Ressources humaines sont au cœur du processus de changement. - Importance de la participation des acteurs. - Rôle de la fonction Ressources Humaines. -Rôle des cadres dans la mise en place et la réussite du changement.
<p>Participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un concept fondé sur le partage et l'échange de l'information et du pouvoir de décision. - Outil de responsabilisation, de motivation et de mobilisation. - Fondé sur plusieurs étapes : information, adhésion, implication et intégration. - Point d'entrée d'une dynamique d'implication et d'adhésion et de succès des acteurs dans un projet de changement. - Conditionnée par la mise en place de nouvelles approches et le développement d'une culture d'équipe. - concept difficile à mettre en place dans les organisations publiques de par les spécificités. - Rôle capital de l'encadrement dans sa mise en place.

Section 3 : Les Cadres Intermédiaires comme partenaire de mise en œuvre des réformes.

A la lumière de ce qui précède, la réussite de la mise en œuvre des réformes est conditionnée par la mise en place d'un ensemble de mesures d'accompagnement parmi lesquels les modes et les systèmes de gestion du changement occupent une place primordiale. La littérature autour de la NGP et du changement organisationnel accorde une place de choix à la dimension humaine dans toutes ses composantes, la déclinaison des politiques et des stratégies de mise en œuvre du changement nécessite une mobilisation des utilisateurs du renouveau imposés dans le cadre des réformes dans laquelle les cadres intermédiaires jouent un rôle d'interface obligatoire. Quelle position occupent-ils dans le cadre de ces réformes et quels rôles sont-ils appelés à jouer pour réussir leurs mises en œuvre ?

3.1. Une position charnière au sein des organisations

Une des principales catégories d'acteurs au sein des organisations, les cadres intermédiaires ont la lourde tâche d'assurer l'interface entre les cadres dirigeants ou cadres supérieurs et les cadres de proximité ou cadres opérationnels, ils constituent, de ce fait, un relais incontournable entre la stratégie et les opérations, ils sont également appelés à garantir les conditions nécessaires à la mise en œuvre des stratégies. Leur positionnement stratégique entre dirigeants et opérationnels exige de leur part, en plus des compétences techniques, un ensemble de qualifications managériales : une vraie dichotomie de rôles qui pose avec acuité la problématique de la contribution de cette catégorie à la mise en œuvre et à la réussite des stratégies de changement.

Sous l'effet de multiples exigences, parfois contradictoires, les cadres intermédiaires sont appelés à faire face à de fortes attentes, notamment pour l'organisation et l'animation des équipes et doivent faire preuve d'écoute, de pédagogie, de qualités de communication comme véritable « courroie de transmission » des informations, en plus de leurs expertises techniques. Ils sont de ce fait considérés comme de véritables managers.

Notre revue bibliographique a consacré une large place à cette catégorie, elle a été définie par la majorité des auteurs comme étant une catégorie d'acteurs clés qui « recouvre l'ensemble des agents, placés dans une double posture d'expert et de manager, et situés entre équipes opérationnelles et équipe de direction chargée de la définition de la stratégie » (Bernard, 2013)¹³⁸. Le référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériale la définit comme étant des managers intermédiaires ou fonctionnels, sous la responsabilité d'un manager stratégique, ils participent à la définition de la stratégie et la déclinent sur le terrain : dirigent leurs services, conçoivent, mettent en œuvre, contrôlent et évaluent les plans d'action en fonction des objectifs qui leur ont été assignés, encadrent à cette fin une équipe de managers opérationnels ou de proximité, (Dgafp, 2011)¹³⁹. Gaillard & al (2012)¹⁴⁰ les définissent comme étant des chefs de services chargés d'encadrer, d'accompagner, de mobiliser, et d'évaluer des équipes de collaborateurs.

Les cadres intermédiaires sont en conséquence appelés, de par leur position hiérarchique à participer à la définition des plans d'actions stratégiques et à leur mise en œuvre, ils doivent de ce fait :

- Proposer et mettre en œuvre la réalisation des stratégies.
- Définir des plans d'action opérationnels.
- Animer une ou des équipe (s) de managers opérationnels.
- Evaluer les collaborateurs.
- Détecter et valoriser leurs potentiels et leurs compétences.
- Rendre compte de l'activité de leurs services.
- Représenter et valoriser leurs services tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Leurs aspirations à l'autonomie et à la responsabilisation constituent des préoccupations majeures aussi bien au sein du secteur privé que public, ces derniers s'attendent selon

¹³⁸ Pierre, B. (2013, juin 14). Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale. (L. S. Territorial, Éd.) *MNT territoriaux solidaires*, p. 3.

¹³⁹ Dgafp. (2011, octobre 10). Référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire. L'école de la grh.

¹⁴⁰ Gaillard, g., dibon, a., & jacobi, b. (2012). La place des chefs de service et des cadres intermédiaires dans les institutions. Dans C. P. CORSE (Éd.). (p. 44). Marseille: Creai Paca Et Corse.

Mazouz (2008)¹⁴¹ à ce que les dirigeants pratiquent une véritable délégation de pouvoir, seule capable d'instituer une gestion participative à haute incidence de rendement. La réussite des réformes, en tant que changement, impose une implication des collaborateurs depuis le stade de planification du projet de réforme. Les résultats seront d'autant plus conséquents que les actions programmées auraient été décidées conjointement avec leurs futurs exécutants.

Comment sont-ils perçus au sein des organisations, quelles places occupent-ils ? Quels rôles sont-ils appelés à jouer ? Dans quelles conditions ? C'est ce que nous proposons de développer ci-dessous.

3.2. Un rôle moteur dans la mise en œuvre des réformes

Pierre angulaire des transformations managériales, les cadres intermédiaires sont aujourd'hui au cœur des réformes publiques, ils sont considérés à la fois acteurs et objet du changement (Crozet & Desmarais, 2005)¹⁴² puisqu'ils doivent intérioriser les nouveaux rôles et modes de gestion et veiller à leurs transmissions à leurs collaborateurs. Les nouveaux rôles qu'ils sont appelés à jouer pour la mise en œuvre et la réussite de ces réformes les amènent à concilier entre la logique sociale caractéristique du secteur public et la logique managériale importée du privé.

Dans le cadre de ce mouvement de modernisation du secteur public, les cadres sont amenés à jouer un rôle capital dans la conduite des réformes publiques. La NGP prône pour leur responsabilisation et leur professionnalisation, on attend d'eux qu'ils insufflent cette conception nouvelle des administrations au sein de leurs équipes. Leur statut doit évoluer de « gestionnaires-encadrants » à celui de managers. Ils sont considérés selon Ott (2012)¹⁴³ à la fois moteurs et objets du changement vécu par les organisations publiques.

La logique participative, prônée par le NPM, invite cependant l'encadrement à rompre avec le comportement autoritaire et non concerté, Wise & all, (1996) cité par Crozet & al

¹⁴¹Mazouz, B., 2008. Emergence du véritable gestionnaire public, de l'acte administratif à la performance managériale. Dans: U. d. Québec, éd. *Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*. Québec: Presse de l'université du Québec, P28

¹⁴²Crozet, P., & Desmarais, C. (2005). L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable. *Conférence de l'AGRH* (p. 21). Paris Dauphine: AGRH.

¹⁴³Ott, M., 2012. *les administrations françaises face aux théories du nouveau management public*, Rems: Rems Management school.P42

(2005)¹⁴⁴, la légitimité morale des réformes (place qu'occupe une action nouvelle aux yeux des acteurs) peut être atteinte par l'intermédiaire du rôle du leadership des dirigeants d'une part à travers leur engagement et leur soutien aux nouveaux modèles de gestion et d'autre part par le degré de participation des différents acteurs et le soutien social dont bénéficie la réforme, Morneau (2005)¹⁴⁵. Pour Naulleau (2005)¹⁴⁶ le leadership doit veiller à réintroduire au sein des collaborateurs l'enthousiasme et à garantir la participation de tous les acteurs du changement.

Le rôle des cadres est primordial selon Vignal (2012)¹⁴⁷, sans la participation de ces derniers tout changement devient impossible. A travers la participation les concepteurs de réformes, les dirigeants et les cadres doivent accepter de partager le pouvoir avec leurs collaborateurs et leur permettre d'avoir plus de responsabilité et plus d'autonomie dans le cadre de leur travail. Ils sont censés selon Dagorn & al (2011)¹⁴⁸ développer le potentiel humain à travers la participation, le dialogue et la formation et delà contribuer à la réussite des projets de réformes. Leurs rôles reposent selon Crozet & al (2005) sur une bonne articulation entre l'impulsion politique et la mise en œuvre pratique à travers la motivation des collaborateurs et la maîtrise des coûts cachés psychologiques engendrés par la rigidité des règles notamment l'intérêt au travail, le défaut d'initiative et de créativité

Confrontés à plusieurs contraintes d'ordre technique et sociale, leurs marges de manœuvre reste tributaire du degré d'autonomie que les dirigeants leurs accordent. Ils constituent, de ce fait, une catégorie clés sur laquelle repose le changement dans le secteur public et de véritables charnières entre les orientations stratégiques et les réalisations opérationnelles issues de sa mise en œuvre (Brassier, 2000)¹⁴⁹, ils forment socialement un groupe

¹⁴⁴Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.

¹⁴⁵Morneau, G., 2005. *La gestion du Changement dans les organisations publiques cas de la régie des rentes du Québec*. s.l:Télescope.P124

¹⁴⁶Naulleau, M., 2005. *Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration*. Paris, 16ème conférence de l'AGRH.P5

¹⁴⁷Vignal, J., 2012. *Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ?*. Nancy, 23ème congé de l'AGRH 12-14 sep 2012.P3

¹⁴⁸Dagorn, N. & Romeo-Arena, A., 2011. *Le Manager, Barometre Social De L'entreprise*. Marrakech, 22ème congé de l'AGRH.P12

¹⁴⁹Brassier, P. (2000). Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : une approche par les représentations. In AGRH (Ed.), *AGRH* (p. 14). AGRH.

transversal aux structures et à l'identité du secteur public. Mazouli (2000)¹⁵⁰ les considère comme un relais empirique des intentions stratégiques formulées par les dirigeants. Ils sont de plus en plus pris en considération dans les processus stratégiques, (Mahieu, 2009)¹⁵¹. Les efforts de coordination entre dirigeants et opérationnels les obligent à assurer une coordination parfaite entre eux, à même, de garantir la mise en œuvre des changements décidés, (Besson, 2003)¹⁵². Ils occupent selon Guery (2005)¹⁵³ une place pivot dans leurs rôles aussi bien traditionnels que renouvelés et constituent selon Chasserio & Maeder (2007)¹⁵⁴ un élément central de mise en œuvre des changements.

Leurs rôles va au delà pour être au cœur du processus de gestion des ressources humaines, (Husser, 2006)¹⁵⁵ à travers l'accompagnement et le suivi quotidien de leurs collaborateurs et à travers l'orientation et le contrôle, la motivation, l'encadrement, la gestion des compétences, l'appréciation des performances qu'ils sont appelés à leur assurer.

Une des principales préoccupations du management contemporain est de savoir quel rôle et quel engagement personnel, cette inclusion des cadres intermédiaires dans le processus stratégique, peut-elle traduire dans la réalité ? (Detchessahar & Grevin, 2009)¹⁵⁶. Sont-ils à même d'assurer la conciliation escomptée entre les logiques traditionnelles et les nouvelles logiques introduites dans le cadre du changement ? (Crozet & Desmarais, 2005)¹⁵⁷. Ils doivent gérer au quotidien leurs rôles traditionnels, les tensions inhérentes à leur position

¹⁵⁰Mazouli, K. (2000). Logiques de diffusion méta-organisationnelle de la stratégie : approche exploratoire. *AGRH2000* (p. 24). AGRH.

¹⁵¹Mahieu, C. (2009). Le management intermédiaire face à l'engagement stratégique. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 20). AGRH.

¹⁵²Besson, D. (2003). Normaliser les pratiques de gestion des salariés via la charte qualité – un cas d'utilisation innovante de la culture comme vecteur de changement organisationnel. In agrh (Ed.), *AGRH* (p. 33). AGRH.

¹⁵³Guery, L. (2005). La conciliation de l'économique et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle. In AGRH (Ed.), *16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005* (p. 22). Paris Dauphine: AGRH.

¹⁵⁴Chasserio, S., & Maeder, A. (2007). Un cas de management par objectifs dans le secteur bancaire français : réalités et perspectives de recherche. In agrh (Ed.), *acte AGRH* (p. 16). AGRH.

¹⁵⁵Husser, J. (2006). L'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation du travail. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims* (p. 22). Reims: AGRH.

¹⁵⁶Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Le « tournant gestionnaire » des établissements de santé et son impact sur la santé au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de « gestionniste ». In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 18). AGRH.

¹⁵⁷Crozet, P., & Desmarais, C. (2005). L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable. *Conférence de l'AGRH* (p. 21). Paris Dauphine: AGRH.

charnière et les nouvelles missions qu'ils sont appelés à jouer (Codo, 2010)¹⁵⁸ d'où la nécessité de définir un nouvel encadrement pour ce nouveau management public en formation.

Pour L'AFNOR (1996), le rôle de l'encadrement intermédiaire est de participer à la définition de la politique et de la stratégie de l'entreprise, d'animer, d'organiser et d'administrer les équipes, selon Mercier (2000)¹⁵⁹, ce rôle est essentiellement un rôle d'expertise et de contrôle ? Ils jouent un rôle catalyseurs essentiel des transformations managériales, (Desmarais, 2003)¹⁶⁰. Guery (2005)¹⁶¹ considère que la dimension sociale de leurs nouveaux rôles s'est traduite par une part croissante de la gestion des ressources humaines, ils interviennent en tant que conseillers auprès de leurs équipes, participent aux recrutements, à la définition des besoins en formation, à la gestion des carrières, ... leur rôle est d'autant plus relationnel que hiérarchique renforçant ainsi la dimension sociale nécessaire à une parfaite adhésion des collaborateurs aux projets stratégiques de l'organisation d'où leur rôle capital dans la mise en œuvre et la réussite du changement, (Husser, 2005)¹⁶², ce dernier considère que cette catégorie d'acteur aurait en charge à faire accepter et à mettre en œuvre le changement, et joue, par conséquent, un rôle essentiel pour mobiliser les hommes en vue d'obtenir une optimisation des ressources de l'organisation. Husser (2006)¹⁶³ avance cinq propositions théoriques sur l'articulation du travail quotidien des cadres intermédiaires : ils pilotent le changement, créent une dynamique interactionnelle entre les différents acteurs, anticipent et gèrent les conflits, expérimentent les hypothèses d'articulation de leurs équipes et coordonnent les actions.

¹⁵⁸Codo, S. (2010). Engagement et stress au travail chez des managers territoriaux : quelles implications managériales ? *actes AGRH* (p. 26). Rennes: AGRH.

¹⁵⁹Mercier, E. (2000). Les pratiques de GRH dans les grands services publics : des spécificités liées au contexte économique, politique et social de la France. In AGRH (Ed.), *AGRH* (p. 24). AGRH.

¹⁶⁰Desmarais, C. (2003). L'influence du renouvellement des encadrants intermédiaires sur les transformations de l'organisation. *AGRH* (p. 15). AGRH.

¹⁶¹Guery, L. (2005). La conciliation de l'économique et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle. In AGRH (Ed.), *16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005* (p. 22). Paris Dauphine: AGRH.

¹⁶²Husser, J. (2005). Le pilotage de la qualité par les conventions. In AGRH (Ed.), *16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005* (p. 17). Paris Dauphine: AGRH.

¹⁶³Husser, J. (2006). L'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation du travail. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims* (p. 22). Reims: AGRH.

Berthier (2007)¹⁶⁴ qualifie cette catégorie d'acteurs du changement comme étant des « ingénieurs de la connaissance », ils doivent par conséquent développer des compétences spécifiques leur permettant d'adapter la vision stratégique des dirigeants à la réalité du terrain. Arnaud (2008)¹⁶⁵ leur attribue le rôle d'animateurs chargés de rassurer les acteurs en les impliquant davantage dans le processus de prise de décision. Un rôle qui reste selon Detchessahar & Grevin (2009)¹⁶⁶ trop fréquemment celui de relai d'une communication essentiellement descendante et rarement ascendante du fait que les activités de gestion prennent le pas sur les activités de management. De son côté Vignal (2012)¹⁶⁷ leur attribue le rôle de déploiement de projet de changement en tant que vecteur et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels. Ce rôle va, selon Abel & Beaujolin (2012)¹⁶⁸, au delà du management opérationnel pour assurer la gestion des effectifs, des carrières et des compétences des membres de leurs équipes. Ils sont considérés par Jarnias (2012)¹⁶⁹ comme porte-parole légitimes des stratégies et politiques de la direction. Pour Guimot & Vas, (2011) cités par Jarnias (2012) ils sont au cœur du processus de sensemaking, ces derniers classent les rôles des cadres intermédiaires en quatre catégories :

- Rôles liés à l'information : observateurs actifs et diffuseurs de l'information.
- Rôles interpersonnels : agents de liaison, leaders, coachs.
- Rôles de contrôle : superviseurs de projets, évaluateurs des résultats.
- Rôles décisionnels : entrepreneurs, allocateurs de ressources, régulateurs et négociateurs.

¹⁶⁴Berthier, P. (2007). Le retour demobilite internationale : quel transfert de competences de l'individu vers l'organisation ? In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 22). AGRH.

¹⁶⁵Arnaud, N. (2008). Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 20). AGRH.

¹⁶⁶Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Le « tournant gestionnaire » des etablissements de sante et son impact sur la sante au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de « gestionnite ». In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 18). AGRH.

¹⁶⁷Vignal, J. (1012). Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximite en contexte de changement ? In AGRH (Ed.), *Acte de l'AGRH* (p. 14). AGRH.

¹⁶⁸Abel, A., & Beaujolin-Bellet, R. (2012). Les managers intermediaires « acteurs des mobilites internes » : entre tensions, bricolages et arrangements. Le cas d'une grande entreprise publique en mutation. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 22). AGRH.

¹⁶⁹Jarnias. (2012). Grh et management : une articulation evidente ? Le cas d'une entreprise en restructuration dans le secteur public caracterisee par une grh hybride. In AGHR (Ed.), *actes AGRH* (p. 14). AGRH.

Des rôles qui vont dans le sens d'une articulation avec les missions de la gestion des ressources humaines. Dans le même sens Chédotel & Pujol (2010)¹⁷⁰ soulève le rôle prépondérant que jouent les cadres intermédiaires dans le processus de prise de décision et par conséquent dans la compétence des collectifs décisionnels.

Les cadres intermédiaires voient, dans le cadre du changement organisationnel, le champs de leurs rôles se renouveler particulièrement dans le secteur public, ils sont désormais appelés, en plus de leurs activités techniques à gérer le personnel dont ils ont la charge ce qui nécessite de leur part des compétences particulières, selon le même auteur, ces derniers restent détenteur de valeurs susceptibles de faciliter le mouvement de modernisation, les tensions que leur imposent leur position charnière entre supérieur et subordonnés les oblige à assurer une gestion équilibrée entre le technique, le social et le managérial. Ce défi reste tributaire du niveau de leur participation aux changements organisationnels opérés.

Cognat & Sardas (2010)¹⁷¹ souligne qu'au delà des compétences dont ils doivent faire preuve pour jouer leurs nouveaux rôles dans le cadre de la modernisation, les managers doivent restituer les attentes envers les cadres intermédiaires vis à vis des différentes dimensions de ces nouveaux rôles particulièrement en termes de marge de manœuvre réelle, d'autonomie, Guilmot & Vas (2011)¹⁷² souligne de son côté que les cadres intermédiaires sont au cœur du processus de création et de diffusion du sens en contexte de changement, cette catégorie d'acteur du changement est appelée selon le même auteur à réconcilier entre l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétativiste pour générer un flux d'interaction entre acteurs à même de permettre l'appropriation du changement et sa diffusion au sein de l'organisation.

Le rôle des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre du changement se décline, selon la littérature autour du thème, en une combinaison de rôles qui leur permettent d'arriver à une représentation partagée des situations rencontrées tant sur le plan ascendant que descendant.

¹⁷⁰Chédotel, F., & Pujol, L. (2010). Comment développer une compétence collective ? Résultats d'une enquête de terrain auprès de collectifs décisionnels. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 28). AGRH.

¹⁷¹Cognat, A.-S., & Sardas, J.-C. (2010). Transformation et professionnalisation du rôle de manager dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils de GRH et acceptabilité. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 25). Rennes: AGRH.

¹⁷²Guilmot, N., & Vas, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 27). AGRH.

Encadré N° 3 : Synthèse sur le rôle des cadres intermédiaires

- Interface entre concepteurs et metteurs en œuvre, managers intermédiaires ou fonctionnels.
- Agents placés sous une double posture d'experts et de managers, participent à la définition de la stratégie et se charge de la décliner auprès de leurs équipes.
- Catégorie d'acteur clés dans le processus de gestion du changement.
- Un rôle stratégique dans l'encadrement, l'animation, l'accompagnement, la mobilisation et l'évaluation de leurs équipes.
- Des exigences multiples et de fortes attentes qui rendent difficile leur contribution.
- Une forte aspiration à l'autonomie et à la responsabilisation.
- Une marge de manœuvre tributaire de leur degré d'autonomie.
- Un rôle transversal largement orienté vers la GRH.
- nécessité de redéfinir un nouvel encadrement capable de concilier entre les logiques traditionnelle des organisations publiques et les nouvelles logiques induites dans le cadre des réformes.

Conclusion Chapitre I

Compte tenu de la rareté des documents traitant des réformes publiques, lancées au Maroc, d'un point de vue critique, notre revue de littérature autour du sujet a été basée particulièrement sur les données et les informations publiées dans les sites web des départements ministériels concernés appuyées par des rapports édités officiellement par ces départements.

Nous avons consacré le tour d'horizon que nous avons présenté dans le cadre de ce premier chapitre aux principaux secteurs d'activité publique ayant fait l'objet de réformes, il s'agit particulièrement des départements ministériels de la justice, de la santé, de l'enseignement, de la pêche maritime, de l'industrie, du tourisme, du commerce international et de l'agriculture où d'importantes réformes ont été lancées engageant des changements stratégiques et organisationnels d'envergure. Les réformes publiques en question ont été accompagnées d'un ensemble de mesures d'accompagnement parmi lesquelles la modernisation de l'administration occupe une place de choix.

La réalisation des objectifs ambitieux que ces réformes se sont tracées reste tributaire de la prise en considération des spécificités du secteur publics et des mesures d'accompagnement engagées pour faciliter leur mise en œuvre. En tant que terrain de concrétisation des politiques de développement, l'administration publique a également fait l'objet de plusieurs réformes visant sa modernisation, les efforts entrepris dans ce sens ont touchés plusieurs dimensions de la gestion administrative notamment les structures, les outils de travail, les modes de gestion, et la GRH.

L'analyse des réformes opérées dans les principaux secteurs d'activité publique marocaine dévoile une volonté commune des départements ministériels concernés de tendre vers l'amélioration des performances à travers les principes de base de la nouvelle gestion publique : la bonne gouvernance, la transparence et l'amélioration des services rendus aux citoyens.

Les réformes opérées dans les secteurs d'activité concernés ont, toutes, été pensées et conçues sur la base d'études et de diagnostics préalables avec une vision générale autour de la réforme déclinée en grands objectifs stratégiques et opérationnels. Bien que considérées à des niveaux d'importance variables selon les secteurs, la modernisation de l'administration et la gestion des ressources humaines ont constitué dans le cadre de ces réformes, tout au moins dans leurs phases de conception des mesures d'accompagnement importantes et privilégiées.

Le Maroc a donc misé sur des stratégies sectorielles cohérentes pour concevoir ses réformes publiques. Plusieurs stratégies d'ajustement structurel, se sont succédées depuis l'indépendance avec, de plus en plus, la prise de conscience que la croissance est tributaire beaucoup plus des modes et des pratiques de gestion adoptés par l'administration publique et de sa façon d'accompagner le changement.

L'administration publique marocaine a donc fait l'objet de plusieurs réformes visant à moderniser ses structures, ses instruments et ses outils de travail, à renforcer l'utilisation des technologies de l'information, à rationaliser la gestion des ressources humaines, à adopter des outils et des méthodes de suivi-évaluation des politiques et programmes de développement, à bâtir une administration performante et à offrir un service public de qualité. La performance de l'appareil de l'Etat est par conséquent au cœur des réformes publiques marocaines et au centre des préoccupations aussi bien des pouvoirs publics que des usagers du service public.

Les nouveaux outils et modes de gestion instaurés ont été inspirés des principes de la NGP qui considère que la performance de l'appareil de l'Etat constitue une des principales problématiques aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Ces principes ont fait l'objet de plusieurs débats en vue d'évaluer l'impact des outils et modes de gestion importés, sur la performance des administrations. La NGP a été qualifiée de réponse aux dysfonctionnements administratifs et de façon de reconsidérer les organisations publiques ou encore de manière de concevoir le secteur public. Le concept de performance a été, de ce fait, associé à toute modernisation du secteur public

Dans le cadre de son processus de modernisation, le secteur public marocain a été appelé à introduire de nouveaux outils et modes de gestion développés par le secteur privé, dont la mise en place a été confrontée à plusieurs résistances dues essentiellement aux spécificités du secteur public, il doit désormais relever le défi de la cohabitation de deux logiques contradictoire conséquentes : la logique gestionnaire et la logique managériale. L'analyse de la littérature autour du NPM fait ressortir un bilan mitigé, les échecs successifs des réformes engagées sont dûs à plusieurs facteurs parmi lesquels la dimension humaine en reste l'un des principaux.

Le processus de modernisation de l'administration, a fait appel à plusieurs techniques de gestion, importées du secteur privé. Les échecs successifs constatés dans le cadre de la mise en œuvre des réformes engagées dans plusieurs pays sont rapportés par la majorité des auteurs, d'une part à l'inadéquation de la logique « résultat » caractéristique du secteur privé à la logique « mission » reconnue pour son homologue public et d'autre part à la faible prise en considération de la dimension humaine dans l'élaboration et la mise en œuvre desdites réformes.

Le bilan des réformes lancées dans plusieurs pays dévoile une réussite handicapée par la résistance manifestée par les acteurs du service public, le rythme de mise en place des changements générés par ces réformes et leurs modes de gestion constitue en lui-même un frein à une contribution réussie de ceux qui sont censés les mettre en œuvre notamment les fonctionnaires. Les résistances constatées à ce sujet sont dues principalement à une faible appropriation de ces derniers des nouveaux modes de gestion introduits. La fonction « ressource humaine » est appelée, de ce fait, à jouer un rôle moteur dans la mobilisation des ressources humaines en tant que principal partenaire au sein de l'entreprise en vue de faciliter la mise en œuvre de ces réformes et l'implantation des changements générés par ces dernières.

La réussite des réformes est tributaire de l'appropriation des acteurs du renouveau stratégique et opérationnel, derrière la notion d'appropriation, plusieurs concepts peuvent être déclinés, parmi lesquels la participation des acteurs du service public occupe une place de choix. Leur participation reste conditionnée par la remise en cause du mode de gestion

hiérarchique pratiqué dans le secteur public, elle demeure un des concepts qui s'inscrivent pleinement dans les prescriptions de la NGP, les réformateurs sont en conséquence appelés à mettre en place toutes les pratiques susceptibles de la favoriser.

Le management participatif doit jouer un rôle déterminant à ce sujet puisqu'il contribue à travers ses outils à renforcer la motivation et les liens de coopération nécessaires pour favoriser la participation des collaborateurs, base de toute démarche d'appropriation des changements opérés dans le cadre des réformes administratives.

La mise en œuvre des réformes publiques en tant que changement doit s'inscrire dans l'action collective voire négocié collectivement avec les différentes parties prenantes, le changement imposé à la sphère publique dans le cadre de ces réformes doit être construit par les acteurs selon le contexte de l'action et compte tenu de ses contraintes et ses opportunités. La plus part des modèles normatifs de changement font appel à l'approche participative, jugée fondamentale pour créer à l'amont les conditions idéales à une contribution performante des acteurs. Le mode de gestion du changement reste en effet l'un des principaux facteurs de mise en œuvre des réformes publiques, une mise en œuvre mal préparée ou inachevée peut générer de multiples résistances de la part des parties prenantes qui peuvent compromettre la bonne implantation de ces réformes.

L'analyse de la littérature dévoile plusieurs facteurs à la base d'une réforme publique performante : le leadership, la stratégie elle-même de la réforme, la planification dans le temps de sa mise en œuvre, les modes et les outils de gestion du changement et la gestion des ressources humaines. Or la majorité des développements ont mis l'accent sur une dimension humaine peu prise en considération avec une absence dans la continuité du processus de changement imposé voire une rapidité dans sa mise en œuvre ce qui peut entraver la maîtrise parfaite de la complexité de la réforme aux yeux de ceux qui sont censés les mettre en œuvre.

Le mode de gestion du changement imposé par ces réformes et les mesures d'accompagnement nécessaires à leur mise en œuvre particulièrement ceux relatifs à la GRH posent avec acuité la problématique de la participation et de l'implication des acteurs

et des administrés. La mise en œuvre des réformes publiques nécessite de la part des réformateurs la mise en place des conditions favorables à la compréhension et à l'appropriation des réformes, concept qui prend naissance à travers leur participation effective aux différentes phases de conception et de mise en œuvre et qui permet de faire évoluer les collaborateurs vers ses stades les plus avancés, celui de l'implication et par la suite celui de l'intégration du changement dans leur référentiel.

La participation a été évoquée par la NGP sous deux angles de vue différents, celui de la participation des usagers du service public aux politiques de réformes retenues et celui de la participation des ressources humaines à la mise en œuvre des réformes. Ce dernier requiert une importance primordiale et constitue, selon plusieurs auteurs, un facteur de motivation par excellence. L'approche participative doit donc occuper une place de choix dans les stratégies de mise en œuvre des réformes et se substituer au système bureaucratique hiérarchique spécifique des organisations publiques. Une approche qui doit être fondée, selon notre littérature, sur le développement d'une expertise collective, sur la responsabilisation des ressources humaines, sur la décentralisation du pouvoir et sur le management participatif qui génèrent la co-construction des objectifs, la contractualisation des résultats, l'auto contrôle et l'évaluation par les résultats.

La mise en œuvre des réformes publiques, en tant que changement stratégique et organisationnel, nécessite l'implication de tous les acteurs. Si la conception des réformes est du ressort des acteurs politiques, leur mise en œuvre reste tributaire de la contribution des acteurs civils ou des fonctionnaires reconnus à travers notre revue de littérature comme étant des acteurs et des objets du changement puisqu'ils sont censés subir eux même des changements sur les plans technique, organisationnel, managérial et culturel.

Parmi ces acteurs, les cadres intermédiaires occupent une place primordiale, ils jouent, à travers notre revue bibliographique, un rôle d'interface entre stratèges et opérationnels, de relais incontournables entre managers supérieurs et managers de proximité, d'élément crucial de mise en œuvre du changement, de prescripteurs de changements, de porte parole légitime des stratégies et des politiques de la direction. Ils sont, par conséquent, appelés à jouer un double rôle pour décliner les choix stratégiques en actions opérationnelles. Une

double posture, d'expert et de manager qui exige de leur part le développement d'un ensemble de qualifications à la fois technique et managériale nécessaires à la tenue de leurs nouveaux rôles dans le cadre de la mise en place des réformes.

A travers notre revue bibliographique, cette catégorie d'acteurs ont été qualifiée de managers intermédiaires ou de managers fonctionnels ou encore de chefs de services assurant l'encadrement des managers opérationnels et, en plus de leurs expertise technique, ils sont appelés à la fois à participer à la définition de la stratégie et à assurer sa déclinaison sur le terrain à travers la conception des plans d'action et la direction de leurs équipes, le contrôle et l'évaluation des réalisations. La réussite de cette double tâche nécessite de la part des dirigeants la mise en place de mesures d'accompagnement à même de leur permettre d'assurer les rôles qui leurs sont dévolus tant sur la dimension technique que managériale, les résultats seront d'autant plus conséquents que les objectifs définis et les actions programmées auraient été décidés conjointement avec ces derniers.

Pierre angulaire de toute transformation managériale et véritable charnière entre les orientations stratégiques et les réalisations opérationnelles, les cadres intermédiaires sont aujourd'hui au centre des préoccupations des prescripteurs des réformes, la dimension humaine occupe de plus en plus une place importante parmi les composantes des réformes, la NGP prône pour leur responsabilisation et leur professionnalisation puisqu'ils doivent intérioriser les changements décidés et veiller à leur transmission vers leurs collaborateurs. Ils sont de ce fait considéré à la fois comme objet et moteur du changement vécu par les organisations publiques. Or la légitimité morale des réformes publiques reste tributaire, d'une part, leur degré de participation aux étapes amont desdites réformes particulièrement dans leurs phases de conception et d'autre part des outils mis en place pour favoriser cette participation.

A travers la participation, les dirigeants doivent partager leurs pouvoir avec les cadres intermédiaires en leur accordant plus de responsabilité et plus d'autonomie dans la mise en œuvre des stratégies et dans la réalisation des objectifs, le rôle ces derniers va au-delà de leurs tâches d'experts techniques pour s'occuper du management de leurs équipes, ils sont considérés par plusieurs auteurs comme étant au cœur des préoccupations de la fonction

ressource humaine à travers le suivi quotidien de leurs collaborateurs, leur motivation et leur mobilisation qui constituent un préalable à leur contribution à la bonne mise en œuvre des réformes.

On reconnaît de plus en plus, au rôle de cette catégorie d'acteurs, deux dimensions : une dimension sociale et une dimension technique, si cette dernière exige de leur part la mobilisation de leur expertise technique, la seconde, plus importante, nécessite des qualifications managériales à même de garantir la mobilisation de leurs collaborateurs. Ils sont appelés, de ce fait, à participer à la conception des réformes à travers la remontée de l'information du terrain dans lequel ils ont exercé auparavant mais surtout à participer à la mise en œuvre desdites réformes à travers l'animation, l'organisation et l'administration de leurs équipes, une vraie dimension sociale nécessaire à une parfaite adhésion des collaborateurs aux projets stratégiques de l'organisation et qui se traduit par une part croissante des attributions de la FRH notamment la motivation, la gestion administrative, la gestion des compétences, la gestion des carrières, Ce qui nécessite de la part des dirigeants le développement et la mise en place d'outils et de modes de gestion spécifiques pour accompagner les cadres intermédiaires dans la réalisation des objectifs qui leur sont assignés.

La revue de la littérature autour du thème invite la fonction ressources humaines à jouer un rôle primordial et à déployer les efforts techniques et organisationnel pour : la mise en place d'une organisation adéquate avec l'esprit des réformes à travers le développement des référentiels des emplois et une définition pertinente des postes et des compétences, la mise en place de systèmes de partage de l'information, de décentralisation du pouvoir, de rémunération et de valorisation, d'appréciation des performances, de gestion des compétences, de gestion des carrières, de dialogue social, ... la FRH est également appelée à partager ses compétences avec les cadres intermédiaires en vue de les associer aux systèmes et politiques de GRH en vigueur au sein de ces organisations, les attentes de ces derniers en termes de participation s'opposent à la vision traditionnelle de l'encadrement en tant que courroie de transmission hiérarchique.

Les cadres intermédiaires affrontent plusieurs difficultés dans la mise en œuvre de leurs nouveaux rôles d'experts techniques et de managers intermédiaires, aussi bien sur le plan technique que sur le plan organisationnel, des difficultés qui limitent leurs marges de manœuvre qui se manifestent par leur tendance à se replier sur leurs compétences techniques au détriment de leurs nouveaux rôles de managers et par leur prédisposition psychologique à remettre en cause la culture organisationnelle du fonctionnariat qui règne au sein du secteur public. Les tensions de rôles et de positions qui en résultent, constituent en fait la principale difficulté que rencontrent les cadres intermédiaires dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre de la mise en œuvre des réformes publiques ce qui nécessite également la mise en place d'outils et de systèmes permettant l'évolution des compétences et leurs enrichissement.

La FRH reste, par conséquent, un partenaire incontournable dans la mise en œuvre des changements décidés dans le cadre des réformes publiques en cours, son rôle devient de plus en plus primordial, l'accompagnement qu'elle doit dispenser pour la mise en œuvre de ces réformes, l'oblige à se remettre en cause et à occuper une position stratégique à travers le développement d'une logique d'anticipation fondée sur l'étude et l'analyse du contexte stratégique et organisationnel des réformes en vue de déployer les outils et les moyens adéquats pour leur bonne mise en œuvre. Un vrai plan d'action que notre revue bibliographique classe en plusieurs dimensions :

1. Une dimension stratégique à travers laquelle la FRH est appelée à accompagner les changements décidés depuis leur genèse en développant sa propre vision stratégique en s'impliquant davantage dans le processus stratégique du changement.
2. Une dimension organisationnelle à travers laquelle elle est appelée à contribuer à la conception de la nouvelle organisation nécessaire à la mise en œuvre du changement souhaité.
3. Une dimension sociale à travers laquelle la FRH est appelée à développer les outils et les pratiques managériales mobilisatrices des hommes et des femmes acteurs ou objet du changement.

Malgré la rareté des développements et des recherches autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, les données recueillies à travers

notre revue bibliographique nous ont permis de nous apercevoir du rôle capital que joue cette catégorie d'acteurs dans le cadre des réformes publiques d'abord en tant que courroie de transmission des choix stratégiques de la sphère politique vers les acteurs et les administrés chargés de les mettre en œuvre sur le terrain, puis de par leur double rôle d'experts techniques et de managers opérationnels. Cette dichotomie de rôle exige de leur part plus de participation aux différentes étapes du changement imposé dans le cadre de ces réformes.

La participation de cette catégorie d'acteurs, de par leurs attentes en termes de responsabilisation, d'autonomie et d'initiative, nécessite la mise en place d'un ensemble d'outils, de mode et de système de gestion que seule la GRH peut contribuer à les garantir. La modernisation de la GRH, en tant que mesure d'accompagnement des réformes, constitue, à des degrés variables, le point commun à toutes les réformes publiques tout au moins dans leurs phase de conception, elle constitue, selon notre revue bibliographique, un véritable outil de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est donc tributaire d'un ensemble de mesures d'accompagnement que les réformateurs sont appelés à mettre en place parmi lesquelles la GRH occupe une place de choix. L'analyse de la littérature autour des réformes publiques dévoile une GRH plutôt timide au vu des échecs successifs constatés, notre recherche se propose en conséquence d'évaluer le rôle joué par la GRH pour favoriser la participation de cette catégorie de cadre à la mise en œuvre des réformes, nous serions tentés également de voir dans quelles mesures les pratiques de la GRH peuvent-elles impacter leur niveau de participation. Il sera procédé également à l'évaluation de la contribution de la GRH à la mise en œuvre de ces réformes publiques.

D'où notre question centrale de recherche : **Quelle Gestion des Ressources Humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du Plan Maroc Vert**

Dans le cadre de notre deuxième chapitre de cette première partie nous comptons développer le rôle de la GRH en nous appuyant sur la synthèse de notre revue

bibliographique et sur l'enquête exploratoire que nous avons menée dans le cadre de cette étude auprès d'un échantillon de 50 cadres relevant des principaux départements publics marocains ayant fait l'objet de réforme publique.

Encadré N° 4 : Synthèse du contexte et enjeux des réformes publiques

- Un contexte marocain en pleine mutation, des réformes sectorielles et diversifiées avec une composante GRH très présente mais faiblement mise en œuvre.
- Le PMV : une réforme d'envergure, de nouveaux modes et outils de gestion implantés.
- Un bilan mitigé des réformes publiques sous fond du NP M.
- Les réformes publiques sont des changements difficiles à implanter sans la participation des acteurs parmi lesquels les cadres intermédiaires occupent une place charnière.
- Leur rôle va au-delà d'expert techniques, ils ont pour tâches d'animer, de motiver et d'évaluer leur équipe, d'où un traitement spécial à leur égard que la GRH peut bien assurer.

Chapitre II : Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires : une revue de la littérature

Ce chapitre sera consacré à la synthèse des apports de notre revue bibliographique autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques. L'analyse de la littérature autour du thème dévoile l'importance accordée à la GRH en tant que partenaire stratégique de mise en œuvre des réformes. Si la modernisation de la GRH y a constitué un des axes d'intervention les plus prioritaires, la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion proclamés par cette modernisation n'a pas connu un essor considérable sur le terrain, leur mise en application a été confrontée à de nombreuses réticences dues essentiellement aux spécificités du secteur public et aux attentes des cadres en termes de responsabilisation d'autonomie et d'initiative.

La rareté des ressources bibliographiques traitant de cet aspect et explicitant la relation de cause à effet entre les pratiques de la GRH et la participation des cadres à la mise en œuvre des réformes publiques nous a obligé dans le cadre de notre étude à réaliser une enquête exploratoire dont les résultats pourraient nous éclairer davantage sur les pistes de réflexion à retenir pour traiter notre problématique. Ainsi nous avons procédé à l'exploration de notre terrain d'étude « le secteur public » en nous rapprochant d'un échantillon de cadres supérieurs relevant de plusieurs départements publics marocain à travers un entretien semi directif dans lequel nous avons essayé de recueillir leurs points de vue sur certains aspects en relation avec notre thème. La section 2 de ce chapitre sera consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée à cet effet, à la présentation et à l'analyse des résultats de cette enquête.

Dans la troisième section nous formulerons nos propositions de recherche et nous présenterons le cadre conceptuel que nous avons dressé pour la réalisation de notre étude empirique que nous avons réalisé auprès d'un deuxième échantillon de cadres relevant du département agricole marocain auprès de qui nous avons recueilli, à travers également un entretien semi directif, les attentes en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques cas du PMV.

Section 1 : Les apports du cadre théorique et des travaux sur le NPM

Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi d'approcher la réforme du secteur public sous l'angle de l'un de ses principaux leviers, objet de notre recherche, celui de la fonction R.H. qui doit occuper une place de choix dans les politiques de réformes adoptées, de par le rôle qu'elle aura à jouer pour la mise en œuvre du changement imposé au secteur public. Une mise en œuvre qui doit être traduite, selon Damesin & al (2002)¹⁷³, par des remises en cause fondamentales des formes de travail, des modes de gestion des ressources humaines et des relations sociales.

Cette section sera consacrée à une synthèse de notre revue bibliographique autour de la participation des cadres à la mise en œuvre des réformes publiques, vue à travers notre cadre théorique : la doctrine de la NGP, les théories du changement organisationnel et de l'approche participative.

1.1. Les ressources humaines, une dimension mal préparée dans le cadre de la NGP

L'analyse de la littérature autour des réformes, lancées un peu partout dans le monde, et qui se sont succédées depuis la moitié du 20^{ème} siècle, dévoile une réussite handicapée par la résistance manifeste des ressources humaines du secteur public, principal acteur du changement que vivent les administrations de l'Etat dans le cadre de ces réformes.

. Barthe & Rives (2004)¹⁷⁴ qualifient ces réformes de transformations dont la réussite est conditionnée de la maîtrise, par l'ensemble des acteurs, de la complexité et de l'ambiguïté entourant ces changements, une maîtrise qu'ils considèrent comme condition de leur appropriation du projet de changement. Dans le même sens Chevalier (2010)¹⁷⁵ dresse un bilan mitigé de ces réformes particulièrement en France, des réformes que l'auteur juge spectaculaires mais plutôt marquées par une mise en application différenciée et surtout des réticences de la part de ceux auxquels elles s'adressent particulièrement les fonctionnaires.

¹⁷³ Damesin, R. et al., 2002. *Du Monopole au Marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris: la Découverte. P5

¹⁷⁴ Barthe I., & Rive, J. (2004). La motivation : un concept jetable ? réflexion pour une proposition de ré-ingénierie p5

¹⁷⁵ Chevallier, J. (2010). *Les orientations nouvelles des politiques de réforme administrative en France* (Vol. III). (R. d. Publique, Éd.) France: Pyramide. P2

Une mise en œuvre qui pose avec acuité la problématique de la participation et de l'implication de ces derniers dans la mise en œuvre des réformes et delà leur adhésion aux changements générés dans l'appareil de l'Etat.

Stéphane (2003)¹⁷⁶ souligne la place centrale qu'occupent aussi bien les concepteurs en amont que les utilisateurs en aval, il précise à ce sujet que la séparation entre le « social » et le « technique » est souvent la cause de l'échec de l'innovation par la non appropriation par les acteurs-utilisateurs de ces réformes.

La mise en œuvre et réussite des réformes publiques restent en conséquence conditionnées par une prise en considération de l'élément humain aussi bien dans leurs phases de conceptions que dans leurs phases de mises en œuvre, l'appropriation par les fonctionnaires des changements imposés à la sphère publique reste le principal facteur de mise en œuvre de ces réformes. Ce concept a été identifié par Casal & al (2003)¹⁷⁷ comme étant à l'origine du changement qui ne peut être ni programmé, ni conduit, et qu'il considère construit par les acteurs selon les contextes d'action et compte tenu de ses contraintes et de ses opportunités. Certains auteurs comme Pichault & Schoenaers (2011)¹⁷⁸ considèrent que la nouvelle gestion publique peut déboucher sur des situations de brouillage et de tension identitaire, source de divers phénomènes de résistance, de conflits inter strates et de réappropriation sauvage du changement exigé par le nouveau contexte.

Le changement dans les modes de gestion, imposé au secteur public dans le cadre des réformes publiques, a fait l'objet de plusieurs résistances de la part des parties prenantes notamment les fonctionnaires, dues essentiellement, d'une part à une faible compréhension des enjeux des réformes par ces derniers et d'autre part à une mauvaise adaptation des techniques de gestion importées du privé aux spécificités du secteur public.

L'analyse de la littérature autour du N.P. M. fait ressortir un bilan mitigé, les échecs successifs des réformes engagées sont dûs à plusieurs facteurs parmi lesquels Keraudren (1993) insiste sur : la faible prise en considération de la dimension humaine, la faible

¹⁷⁶ Stéphane, L. (2003). *Diffusion de l'innovation et grh : pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation* (éd. Actes GRH 2003). (AGRH, Éd.) Metz, France.p6

¹⁷⁷ Casal, D., & DIETRICH, A. (2003). *Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie. France: IAE de Lille.p 14*

¹⁷⁸ Pichault, F., & Schoenaers, F. (2011). *Le "middle ,anagement" sous pression : la difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général.* Liège, Belgique: Congrè AGRH.

implication des hauts fonctionnaires, le déséquilibre du système politico-administratif et l'inadéquation de la logique « marché » avec la nature du service public. La participation des acteurs, tous niveaux confondus, en tant que processus de changement dans le secteur public doit s'entendre selon deux dimensions complémentaires : d'abord par l'implication des catégories d'agents les plus directement concernés dans la conception et la mise en œuvre du changement lui-même, puis par l'information des autres catégories de personnel (Bartoli, 2009)¹⁷⁹, le management participatif dans le secteur public reste encore souvent intentionnel, aussi difficile qu'il est, il reste quand même incontournable. La participation exige un contexte de transparence et de confiance réciproque peu caractéristique du secteur public.

1.2. Les réformes comme changement conditionné par une GRH renouvelée

La dimension humaine est largement évoquée, dans le cadre de notre revue bibliographique comme condition essentielle de mise en œuvre et de réussite du changement, elle est considérée par plusieurs auteurs comme étant l'un des principaux facteurs de réussite des réformes engagées dans le secteur public, Giaque (2007)¹⁸⁰ évoque de son côté l'importance d'une concertation horizontale et verticale dans la mise en œuvre des changements qui ne peuvent avoir des effets que s'ils rencontrent l'assentiment des cadres intermédiaires chargés de les soutenir, un assentiment qu'il fonde sur la coopération et la participation qu'il juge comme conditions favorables pour faire adhérer les cadres tant sur le plan organisationnel que sur le plan individuel. La dimension humaine reste une des composantes les plus importantes à considérer dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des changements, sans laquelle les objectifs sous-jacents ne sauraient être atteints.

La modernisation de l'encadrement, de par son rôle déterminant dans le processus de réforme, et la charte de la GRH constituent pour Carl (1999)¹⁸¹ les deux principaux volets à prendre en considération dans la modernisation du secteur public.

¹⁷⁹ Bartoli, A., 2009. *Management dans les Organisations Publiques*. Paris: DUNOD. P348-349

¹⁸⁰ Giaque, D. (2007). Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 28). AGRH.

¹⁸¹ Carl, C., 1999. *Etat et Gestion Publique*. Paris, La Documentation française. Paris, 2000- ISBN : 2-11-004596-5, p. 53

La littérature autour des réformes publiques évoque largement la prise en considération de la dimension humaine comme condition incontournable de mise en œuvre et de réussite des changements initiés dans le cadre de ces réformes. Les acteurs du secteur public, tous niveaux confondus, sont au cœur de cette dimension, les cadres intermédiaires en constituent l'une des principales facettes, leur position intermédiaire nécessite, en conséquence, une attention particulière de la part des stratèges du changement. L'analyse de notre revue bibliographique autour de cette catégorie d'acteur fait ressortir en premier le rôle prépondérant que doit jouer la fonction ressource humaine pour accompagner les changements souhaités. Les pratiques que cette fonction mobiliserait sont largement évoquées dans la littérature. L'analyse des développements théoriques autour du rôle de cette fonction peuvent être classées en trois principales dimensions :

1. La dimension stratégique : la fonction ressource humaine est appelée à accompagner les changements décidés depuis leurs genèse en développant sa propre vision stratégique en s'impliquant davantage dans le processus stratégique du changement : d'abord en externe : quels objectifs attendus pour quels horizons temporels, sont ils réalistes et réalisables, peut-on disposer des moyens de bord nécessaires à leurs réalisation, de quelles opportunités peut-on profiter et quelles menaces doit-on affronter, puis en interne en se penchant sur les ressources internes en termes de forces et de faiblesses à travers une analyse fine des compétences disponibles actuellement ou concevable à très court terme, à court terme ou à moyen et long termes.
2. La dimension organisationnelle : la fonction ressource humaines est appelée également à contribuer à la conception de la nouvelle organisation nécessaire à la mise en œuvre du changement souhaité à travers d'abord une analyse de la structure existante et de celle à développer dans le cadre de la mise en œuvre du changement, puis à travers l'analyse des postes et des profils nécessaires à la tenue des postes prévisionnels, et enfin à travers l'élaboration des plan de conception des compétences souhaitables en fonction des exigences des fonctions retenues.
3. La dimension sociale : de par sa position stratégique, la fonction ressource humaine est également appelée à développer les outils et les pratiques managériales mobilisatrice des hommes et des femmes acteurs ou objet du changement parmi

lesquels il y a lieu de citer : le développement d'une culture organisationnelle adaptée, la contribution à la mise en place de nouvelles techniques et de nouveaux outils et systèmes de gestion : des styles de management adaptés, des modes de direction par objectif, des plans de formation, de gestion des compétences et de carrières, des systèmes d'évaluation et de capitalisation des compétences, des outils motivation et de mobilisation des acteurs, des outils de partage de l'information et de communication, des conditions idéales pour favoriser un climat social sain et propice au changement,....

1.3.L'approche participative : un outil de mise en œuvre et de réussite des réformes publiques

La participation des acteurs est une démarche basée sur l'introduction d'un ensemble d'outils de collaboration qui constituent de puissants facteurs d'implication et de mobilisation, (Laaboubi, 2011)¹⁸². Le management participatif se base essentiellement sur le partage de l'information, la collaboration des différents acteurs à la planification, l'élaboration des décisions et la conception et la réalisation des activités, (Amara, 2008)¹⁸³. Diverses formes de participation sont initiées dans le cadre des réformes, reposant essentiellement sur des dynamiques de négociation et d'implication, alimentées notamment par le développement de la communication interne, (Bartoli, 2009)¹⁸⁴. Dans ce sens et en parallèle avec les courants réformateurs, la FRH a évolué en adoptant différentes approches : en plus de l'approche administrative basée sur une logique réactive, deux autres approches ont été développées : une approche gestionnaire avec une logique proactive (personnel comme coût) et une approche managériale avec une logique participative (personnel comme ressource). Si ces nouvelles logiques sont fondées sur la participation élargie des collaborateurs dans l'ensemble des volets de la prise de décision, cette dernière exige un contexte de transparence et de confiance réciproque, (Groupe HEC, 2005)¹⁸⁵.

¹⁸²Laaboubi, m., 2011. *Les pratiques de mobilisation des personnes au travail au sein des entreprises*. Marrakech, 22ème congrès de l'agrh.

¹⁸³Amara, m.-z., 2008. *Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien*. Dakar, 19ème congrès de l'agrh.

¹⁸⁴Bartoli, a., 2009. *Management dans les organisations publiques*. Paris: dunod. P162

¹⁸⁵Hec, g., 2005. *Stratégor*. 2005 éd. Paris: dunod.p558

Parmi les formes de collaboration participative permettant aux collaborateurs de participer à l'élaboration des règles et de donner leurs opinions sur les pratiques et les décisions de gestion (Lemire & al, 2007)¹⁸⁶ il y a lieu de citer entre autres, les cercles qualité et les équipes semi-autonomes. De son côté, Eurogroup-Consulting (2012)¹⁸⁷ propose la mise en place de mode projet selon des méthodes matricielle qui gomme les frontières de compétence et les hiérarchies classiques. Pour la majorité des auteurs, les modes de commandement de haut en bas ne sont plus adaptés d'où la nécessité pour les organisations publiques de les remplacer par des méthodes collaboratives participatives plus horizontale. Pour que le secteur public puisse relever les défis de modernisation, la participation, la coordination et la coopération doivent remplacer la suprématie de l'ordre hiérarchique (Mazouz, 2008)¹⁸⁸

Pour Montupil (2004)¹⁸⁹ les pratiques du management participatif peuvent englober entre autre les pratiques d'empowerment et de coaching développées récemment de manière plus conséquente. Ces concepts définis sur la base de la responsabilisation ou l'habilitation ne peuvent être mis en œuvre, selon Mazouz (2008) que dans le cadre d'une approche participative élargie. Crozet & al (2005)¹⁹⁰ fondent de leur côté la participation sur le développement d'une expertise collective, sur la responsabilisation des R.H. et sur la décentralisation des décisions, sur la construction collective des objectifs et la contractualisation des résultats. Il est illustré par Chelly (1998)¹⁹¹ par des approches nouvelles telles que la D.P.O ou la D.P.P.O. dans lesquelles les acteurs sont associés à la

¹⁸⁶ Lemire, I. & Martel, G., 2007. *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Québec: presse de l'université du Canada. P205

¹⁸⁷ Eurogroup-consulting, 2012. *L'art du management de l'innovation dans le secteur public*, s.l.: s.n.

¹⁸⁸ Mazouz, B., 2008. *Emergence Du Vritable Gestionnaire Public, De L'acte Administratif A La Performance Managériale*. Dans: U. D. Québec, Ed. *Le Métier Du Gestionnaire Public A L'aube De La Gestion Par Les Résultats*. Québec: Presse De L'université Du Québec, P. 576.P113

¹⁸⁹ Montupil, F., 2004. *Evolutions Des Pratiques De GRH, Des Roles Des D.R.H. Et Des Modeles De Management Dans Des Entreprises De Telecommunications Belges Et Chiliennes Dans Un Contexte De Changement. Analyse Comparative*, S.L.: Université Libre De Bruxelles, Faculté Des Sciences Sociales, Politiques Et Economiques. P22

¹⁹⁰ Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *L'encadrement Des Organisations Publiques Face À La Modernisation Managériale : Concilier L'inconciliable?*, Amien: S.N.P8

¹⁹¹ Chelly, D., 1998. *Approches Universelles Ou Modèles Spécifiques De Gestion Des R.H. Dans Les Pays D'europe Centrale Et Orientale En Transition Vers L'économie De Marché : Le Cas Des Joint Ventures En République Tchèque*, S.L.: S.N. P123

discussion sur les objectifs et leurs mises en œuvre. Bué (2005)¹⁹² souligne que des études qualitatives indiquent entre autres outils de collaboration : les groupes d'expression directe, les réunions d'atelier, les groupes de progrès, la direction participative par objectif, les groupes autonomes et les cercles qualité.

1.4. Les cadres intermédiaires : une participation conditionnée par des attentes et handicapée par des difficultés

La participation à la prise de décision et le partage de l'information influencent positivement les cadres (Daoud Ben Arab, 2011)¹⁹³ qui doivent, dans le cadre de ces réformes, être en mesure de sortir du moule hiérarchique traditionnel pour mobiliser, diriger, animer et coordonner les équipes, Ciantat (1994) cité par Crozet & al (2005)¹⁹⁴ et adopter un comportement nouveau basé sur le partenariat et le dialogue (Boudiguel, 1996). Or selon Proulx (2008)¹⁹⁵ ces derniers se croient plus participatifs que leurs collaborateurs le voient. La participation reste de ce fait un des concepts qui ne se vérifient que rarement au sein des administrations publiques car elle suppose l'implication des acteurs à tous les processus de prise de décision.

Les attentes des acteurs en termes de participation sont de ce fait au centre des prescriptions managériales du secteur public, ce qui s'oppose à la vision traditionnelle de l'encadrement en tant que courroie de transmission.

1. 4.1. Des attentes de responsabilisation et de reconnaissance

Considéré par la plupart des auteurs comme étant une catégorie d'acteur peu connue particulièrement dans le secteur public, Crozet & Desmarais (2005)¹⁶² souligne à ce sujet que compte tenu des nombreuses contraintes qu'ils subissent et des marges de manœuvre

¹⁹²Bué, J., 2005. Pratique Participative, Organisation Du Travail Et Climat Social. Dans: Agrh, Ed. *Perspectives Sur La Grh Au Maghreb*. Paris: Vuibert, P66

¹⁹³Daoud-Ben-Arab, S., 2011. *L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique*. Marrakech, 22ème congrès de l'AGRH. P2

¹⁹⁴Crozet, P. & Desmarais, C., 2005. *l'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable?*, Amien: s.n.P7

¹⁹⁵Proulx, D., 2008. Le gestionnaire public de demain et les valeurs qui supportent son action. Dans: U. d. Québec, éd. *Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*. Québec: Presse de l'université du Québec, p. 576.

limitée dont ils disposent au vu du poids de la sphère politique, le monde des cadres intermédiaires dans les organisation publique reste peu connu, la modernisation qu'ils sont chargé de diffuser s'accompagne d'une déstabilisation de leurs rôles traditionnels. Leur position intermédiaire doit être clarifiée (Brassier, 2000)¹⁹⁶ de par les compétences multiples dont ils doivent faire preuve, les représentations des nouveaux rôles entre cadres et collaborateurs doivent être également unifiées. D'Iribarne (2000)¹⁹⁷ souligne à ce sujet l'importance d'une coopération horizontale et verticale conditionnée par la mise en place de nouvelles règles de gestion, cadres et collaborateurs doivent se plier selon Iellatchitch & Mayrhofer, (2000)¹⁹⁸ au diktat de la stratégie et de la politique de l'organisation. Mazouli (2000)¹⁹⁹ précise de son côté que le comportement des acteurs lors du changement est largement tributaire de la qualité du processus stratégique.

Plusieurs auteurs soulèvent le rôle important que les pratiques GRH sont susceptibles d'induire pour orienter le comportement et générer la mobilisation des cadres, Pfeffer & Veiga, (1999); Desseler, (1999); Wils et al., (1998) cités par Tremblay (2000)²⁰⁰ des pratiques que l'auteur décline sous forme de partage de l'information, développement des compétences, partage de pouvoir, mise en place de systèmes de reconnaissance et dont la valorisation auprès des cadres reste tributaire de leur attachement affectif envers l'organisation.

Les résistances que peuvent engendrer les cadres face à leurs nouveaux rôles constituent un champs propice de recherche et restent un enjeu majeur pour les chercheurs et praticiens, Husser (2005)²⁰¹ précise à ce sujet qu'au niveau organisationnel, ces résistances consistent en la capacité de l'organisation de mettre en acte ses attentes via un alignement de son système de récompense avec les comportements qu'elle déclare attendre des cadres leurs

¹⁹⁶Brassier, P. (2000). Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : une approche par les représentations. In AGRH (Ed.), *AGRH* (p. 14). AGRH.

¹⁹⁷D'Iribarne, P. (2000). Les politiques de mobilisation du personnel dans les pays émergents : outils universels et adaptations locales. In AGRH (Ed.), *XI congré de l'AGRH* (p. 12). AGRH.

¹⁹⁸Iellatchitch, A., & Mayrhofer, P. W. (2000). Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière. In AGRH (Ed.), *AGRH* (p. 8). AGRH.

¹⁹⁹Mazouli, K. (2000). Logiques de diffusion méta-organisationnelle de la stratégie : approche exploratoire. *AGRH2000* (p. 24). AGRH.

²⁰⁰Tremblay, M. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *11 congr & de l'AGRH* (p. 26). Paris: AGRH.

²⁰¹Husser, J. (2005). Le pilotage de la qualité par les conventions. In AGRH (Ed.), *16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005* (p. 17). Paris Dauphine: AGRH.

permettant ainsi de développer les compétences spécifiques nécessaires à l'adéquation attendue entre visions stratégique et réalité opérationnelle. Gelinier (1963) souligne l'importance d'une bonne répartition des objectifs avec des marges de manœuvres et des conditions favorisant l'initiative dans l'emploi des moyens que les cadres intermédiaires cherchent à atteindre dans tous la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés. Ceci nous amène à soulever également l'importance du climat social et des relations professionnelles entre les cadres intermédiaires et leurs hiérarchie, les systèmes de management par objectif ne doivent pas se réduire à des outils de contrôle et d'évaluation au détriment d'un comportement managérial favorisant l'intériorisation des nouveaux modes de gestion par les cadres d'ou la nécessité d'un alignement des discours aux modes de gestion adoptés par les managers.

Dany & Hatt (2007)²⁰² soulève de son coté, dans le cadre d'une étude, d'autres dimensions du management organisationnel, nécessaires à un compromis entre l'adaptation locale et la cohérence globale au sein de l'entreprise, d'après l'auteur, il s'agit particulièrement de l'employabilité, du dialogue social, de la coresponsabilité dans l'évolution professionnelle des acteurs, de la formation continue, ... qui restent des facteurs de motivation et d'implication des cadres dans la mise en œuvre du changement attendu dans le cadre de ces réformes.

Une des conditions primordiale de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des changements est, selon Mahieu (2009)²⁰³, le développement chez cette catégorie d'acteurs d'une vision globale sur ces changements ce qui permettra de favoriser la dynamique de transformation de la réflexion stratégique en activité opérationnelle. Sur la base des études réalisées par Codo (2012)²⁰⁴ les conflits de rôle et le stress des managers intermédiaires ne peuvent être atténués même avec le soutien social d'estime perçu de la part des supérieurs.

²⁰²Dany, F., & Hatt, F. (2007). Au-delà des pratiques, quelle organisation de la fonction rh permet d'atteindre une meilleure performance organisationnelle ? *acte AGRH* (p. 17). AGRH.

²⁰³Mahieu, C. (2009). Le management intermediaire face a l'engagement strategique. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 20). AGRH.

²⁰⁴Codo, S. (2012). Des tensions de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus ? In AGRH (Ed.), *Actes AGRH* (p. 23). AGRH.

Arnaud (2008)²⁰⁵ soulève le rôle prépondérant de la FRH cette dernière est appelée à penser la manière et la façon dont elle peut mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives : opérations de recrutement, d'intégration, de constitution des équipes, de communication, de partage et d'échange de l'information, de développement des compétences, d'animation, d'implication et d'évaluation de la performances, de gestion des carrières, de culture de proximité,... sont autant d'outils à mettre en place pour une mobilisation effective des cadres dans la mise en œuvre des changements. Certains de ces aspects constituent pour Valax (2008)²⁰⁶ des facteurs d'adhésion et d'implication des acteurs notamment la communication et l'échange d'information sur les objectifs des changements stratégiques et organisationnels décidés.

Des échanges qui doivent être dimensionnés car ils peuvent constituer, le cas échéant, selon Detchessahar & Grevin (2009)²⁰⁷ des facteurs d'éloignement des cadres intermédiaires des problèmes concrets de leurs activités opérationnelles. Cognat & Sardas (2010)²⁰⁸ met en avant qu'au delà du développement des compétences, il est nécessaire d'accorder plus de marges de manœuvre à l'encadrement dans l'emploi des ressources. Dans le même sens Daoud Ben Arab (2011)²⁰⁹ souligne l'impact des styles de management orienté vers le développement du « pouvoir d'agir » semble pouvoir donner des réponses satisfaisantes aux problématiques de marges de manœuvre des cadres intermédiaires, les pratiques d'empowerment qu'il définit sous forme de décentralisation, de délégation de responsabilité, de participation à la prise de décision, de partage d'information et de développement des compétences, sont selon le même auteur susceptibles de renforcer l'implication des cadres et delà créer chez eux les conditions idéales pour une contribution active à la mise en œuvre du changement. La décentralisation des pratiques de la GRH

²⁰⁵ Arnaud, N. (2008). Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 20). AGRH.

²⁰⁶ Valax, M. (2008). La pertinence des nouvelles stratégies de mobilisation a cuba : Analyse des politiques de responsabilisation des RH. In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 19). AGRH.

²⁰⁷ Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Le « tournant gestionnaire » des établissements de sante et son impact sur la sante au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de « gestionnite ». In AGRH (Ed.), *acte AGRH* (p. 18). AGRH.

²⁰⁸ Cognat, A.-S., & Sardas, J.-C. (2010). Transformation et professionnalisation du rôle de manager dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils de GRH et acceptabilité. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 25). Rennes: AGRH.

²⁰⁹ Daoud-Ben-Arab, S. (2011). L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique. In AGRH (Ed.), *actes AGRH* (p. 28). AGH.

s'avère nécessaire pour accompagner les nouveaux rôles d'encadrement attendu des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des changements.

1.4.2. Des contraintes d'ordre organisationnel.

De par la situation inconfortable dans laquelle ils sont placés et les contraintes d'ordre organisationnel qu'ils sont obligés d'affronter : une forte dépendance des stratégies d'intervention dictées par les autorités politiques et des marges de manœuvres étroites imposées par la hiérarchie, les cadres intermédiaires voient leurs propres rôles occultés. Ils sont de ce fait amenés à surmonter plusieurs difficultés particulièrement sur le plan organisationnel que Mazouli (2000)²¹⁰ classe en plusieurs catégories de facteur :

- Leur tendance à se replier sur leurs compétences techniques au détriment de leurs nouveaux rôles dans le cadre de la modernisation managériale.
- Les niveaux de formation des cadres peuvent également être des facteurs favorables à la remise en cause des cultures organisationnelles avec lesquelles le changement tente de rompre.
- Leurs prédispositions psychologique à adhérer aux nouveaux rôles qu'ils sont appelés à jouer et surtout à les réussir.

Dans le même sens Chasserio (2005)²¹¹ précise qu'à travers une étude de terrain, les pratiques observées s'apparentent plus au management traditionnel qu'aux nouvelles pratiques proposées dans le cadre du changement opéré. Constat repris par (Peretti, 2001) qui souligne la difficulté que les cadres intermédiaires rencontrent en situation de changement dans la gestion des ressources humaines est du essentiellement à leur incompétence dans le domaine.

Une des principales difficultés que rencontrent les cadres intermédiaires dans un contexte changement est le fait d'être placés comme un acteur essentiel de la résolution des conflits

²¹⁰ Mazouli, K. (2000). Logiques De Diffusion Méta-Organisationnelle De La Stratégie : Approche Exploratoire. *Agrh2000* (P. 24). Agrh.

²¹¹Chasserio, S. (2005). Réconcilier L'économie Et Le Social Réalités Et Perspectives De Recherche. In Agrh (Ed.), *Agrh* (P. 18). Agrh.

entre l'économique et le social (Husser, 2005)²¹² ce qui génère chez eux des tensions de rôles, des ambiguïtés et des conflits de rôles entre les rôles traditionnels et les nouveaux rôles dus souvent à la place pivot qu'ils sont appelés à occuper au sein des organisations. Le degré de stress chez les cadres intermédiaires est plus élevé dans les établissements publics (Codo, 2012)²¹³ il reste conditionné par : le dévouement et le sens de travail qui en constituent un puissant levier et par l'absorption au travail qui en réduit l'effet. De son côté Codo (2011)²¹⁴ recommande un management bienveillant à l'égard des managers intermédiaires au vu des tensions de rôles qu'ils subissent dans l'exercice de leurs nouveaux rôles. ; Leurs positionnements entre élus, direction et agents est largement décrit dans la littérature comme source de tension, (Codo, 2010)²¹⁵. Cognat & Sardas (2010)²¹⁶ évoquent de leur côté le contexte mouvant dans lequel les cadres intermédiaires doivent exercer et qui nécessitent une évolution de leurs compétences accompagné par un désir propre de tenir les nouveaux rôles et de s'y épanouir.

La participation à la prise de décision et le partage de l'information restent pour Daoud Ben Arab (2011)²¹⁷ un des principaux facteurs qui influencent positivement l'implication des cadres intermédiaires.

Section 2. : Les apports d'une enquête exploratoire

2.1. Nécessité d'une enquête exploratoire

Tel que précisé plus haut, la revue de littérature autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, compte tenue de sa rareté et de la faiblesse des recherches autour du thème, ne nous a pas permis d'avoir une idée claire et précise sur les attentes de cette catégorie d'acteur en termes de pratiques GRH à même de

²¹²Husser, J. (2005). Le Pilotage De La Qualité Par Les Conventions. In Agrh (Ed.), *16e Conférence De L'agrh – Paris Dauphine – 15 Et 16 Septembre 2005* (P. 17). Paris Dauphine: Agrh.

²¹³Codo, S. (2012). Des Tensions De Rôle Au Stress Perçu : Les Managers Ont-Ils Besoin D'être Soutenus ? In Agrh (Ed.), *Actes Agrh* (P. 23). Agrh.

²¹⁴Codo, S. (2011). Inegalites Des Managers Publics Territoriaux Face Au Stress Professionnel : Impact Des Tensions De Rôle. *Actes Agrh* (P. 39). Agrh.

²¹⁵Codo, S. (2010). Engagement Et Stress Au Travail Chez Des Managers Territoriaux : Quelles Implications Managériales ? *Actes Agrh* (P. 26). Rennes: Agrh.

²¹⁶Cognat, A.-S., & Sardas, J.-C. (2010). Transformation Et Professionnalisation Du Rôle De Manager Dans Une Administration Publique : Enjeux Stratégiques, Outils De Grh Et Acceptabilité. In Agrh (Ed.), *Actes Agrh* (P. 25). Rennes: Agrh.

²¹⁷Daoud-Ben-Arab, S. (2011). L'influence Du Leadership D'empowerment Sur L'implication Affective Des Cadres Intermédiaires : Le Rôle Médiateur De L'empowerment Psychologique. In Agrh (Ed.), *Actes Agrh* (P. 28). Agrh.

favoriser leur participation. Les principaux constats de notre revue bibliographique se résument comme suit : Abondance des réformes avec une dimension humaine peu prise en considération, un bilan mitigé des réformes publiques mises en œuvre, une composante GRH très présente notamment dans la phase conception des réformes, une GRH publique plutôt timide au vu des spécificités du secteur public (bureaucratie, hiérarchie, culture organisationnelle, ...), une place de choix aux cadres intermédiaires de par leurs rôles d'expert et de managers de proximité, une participation des cadres intermédiaires conditionnées par des attentes et handicapée par des difficultés et de nouveaux rôles et attributions que la GRH pourrait mobiliser pour favoriser la participation des cadres intermédiaires.

Devant cette insuffisance des données, et afin de cerner les dimensions de notre recherche, nous avons opté pour la réalisation d'une enquête exploratoire que nous avons cherché à mener auprès d'un échantillon de 50 cadres intermédiaires relevant des principaux secteurs d'activité publique ayant fait l'objet de réformes publiques au Maroc, il s'agit des secteurs de l'éducation, l'agriculture, l'intérieur, les travaux publics, le tourisme, la santé et la justice, dans l'objectif d'explorer le terrain et détecter les principaux axes à travers lesquels nous pourrions analyser les attentes des cadres intermédiaires quant aux pratiques de la GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques.

2.2. Composition de l'échantillon :

La composition de l'échantillon aléatoire retenu pour la réalisation de cette enquête exploratoire se présente comme suit :

Tableau N° 7 : Composition de l'échantillon retenu pour l'enquête exploratoire

Secteur d'activité	Nombre de cadres
Education	16
Agriculture	10
Intérieur	9
Travaux publics	5
Tourisme	4
Santé	3
Justice	3
Total	50

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon de l'enquête exploratoire par fonction

Fonctions	Nombre de cadres
Professeurs/instituteurs	6
Directeur	3
Chefs de services	11
Ascenseur	1
Chefs de projets	8
Agents de sécurité	4
Médecins	1
Infirmiers diplômés	2
Caïd chef d'arrondissement	1
Agent d'autorité	2
chefs de divisions	2
Cadres	9
Total	50

2.3. Recueil des données

Nous avons cherché dans le cadre de notre enquête exploratoire à cibler nos interviewés sur la base d'abord de leur positionnement hiérarchiques au sein des départements concernés puis sur la base de leur prédisposition à communiquer sur le thème et à dévoiler leur perception sur l'opportunité de la réforme d'un côté et sur les conditions de sa mise en œuvre.

Notre grille d'entretien pour la réalisation de cette enquête exploratoire s'est articulée autour des quatre principaux volets ci-après détaillés:

- Niveau d'information sur la réforme publique concernée : il s'agit à travers ce volet d'évaluer le niveau d'information des cadres interviewés sur les réformes en cours dans leur département d'appartenance. Notre revue bibliographique a bien insisté sur le fait que la participation au changement est conditionnée préalablement par le niveau d'information sur ses composantes et de ses étapes.
- Niveau de participation à la réflexion autour de la réforme : à travers ce deuxième volet, nous avons tenté de recueillir les points de vue des interviewés sur leur participation effective particulièrement à l'amont des réformes notamment dans la phase d'élaboration de la réflexion.

- Principaux outils GRH introduits dans le cadre de la réforme et leurs cohérences avec les attentes des cadres intermédiaires : ce troisième volet a été programmé dans le but de recueillir les perceptions des cadres interviewés quant aux pratiques GRH mobilisées dans le cadre desdites réformes.
- Principales attentes des cadres pour une participation performante à la mise en œuvre des réformes : ce dernier volet nous a permis de recueillir les attentes des cadres interviewés en termes de pratiques et d'outils qu'ils jugent mobilisateurs à leurs sens.

Le guide d'entretien élaboré à cet effet est comme suit :

Fiche N° 1 : Guide de l'entretien pour les besoins de l'enquête exploratoire

Ouverture de l'entretien : présentation de l'objet de l'enquête et de ses objectifs, du temps prévu pour son déroulement.

1. Niveau d'information sur la réforme publique concernée :
 - 1.1. Que pensez-vous du Plan ? (spécifier la réforme en cours)
 - 1.2. Comment le qualifiez-vous en tant que réforme publique ?
2. Niveau de participation à la mise en œuvre de la réforme.
 - 2.1. Avez-vous participé à la genèse du Plan ?
 - 2.2. Participez-vous régulièrement au processus de prise de décision ?
 - 2.3. Contribuez-vous toujours à la réflexion sur la mise en œuvre des composantes du projet ?
 - 2.4. Comment percevez-vous votre rôle en tant que cadre intermédiaire ?
3. Principaux outils GRH introduits dans le cadre de la réforme et leurs cohérences avec les attentes des cadres intermédiaires.
 - 3.1. Peut-on considérer que la fonction ressources humaines a joué un rôle stratégique dans la mise en œuvre du Plan ?
 - 3.2. En quoi son apport a-t-il consisté ?
 - 3.3. Quels sont les nouveaux outils de gestion qui ont été introduits ?
 - 3.4. Ont-ils été adaptés aux spécificités du secteur public ? ont-ils été à la hauteur de vos attentes en tant que cadre ?

4. Principales attentes des cadres pour une participation performante à la mise en œuvre des réformes

- 4.1. Quels rôles, devrait jouer la FR.H., pour accompagner le changement initié dans le cadre du Plan ?
- 4.2. Quelles sont vos attentes dans ce domaine ?
- 4.3. Comment justifiez-vous cela ?

Remerciements, synthèse et clôture.

Les entretiens réalisés dans ce cadre ont nécessité approximativement 35 mn chacun soit une durée totale de 29,2 heures réparties sur 25 jours ouvrables soit presque 5 semaines.

2.4. Analyse des données

Aux fins d'une formulation pertinente des propositions de recherche à retenir pour notre partie empirique, nous avons axé l'analyse des résultats de l'enquête exploratoire particulièrement autour de la question centrale : « quelles GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? »

Nous avons retenu comme technique d'analyse : l'analyse du contenu comme étant « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour buts de les interpréter » (Aktouf, 1987), une technique, d'après le même auteur, qui passe par plusieurs étapes : la lecture des documents élaborés lors des entretiens, la définition des catégories selon lesquelles on regroupera les réponses, la détermination de l'unité d'information, de celle de l'enregistrement et de celle de numérotation et enfin leurs quantifications.

Pour notre cas de figure, après une lecture approfondie des réponses formulées par les 50 cadres ciblés à travers notre enquête exploratoire pour ce qui est de la question centrale de la recherche, l'analyse des données recueillies nous a permis d'identifier 10 catégories de centres d'intérêt comme suit :

- a) Statuts de la fonction publique.
- b) Information et communication.
- c) Systèmes de gestion.
- d) Conditions matérielle de travail.
- e) Style de direction.
- f) Dialogue social.
- g) Aménagement du temps de travail.
- h) Renforcement des moyens humains.
- i) Gestion des carrières.
- j) Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Nous avons retenu comme :

- Unité d'information : les points de vu et les avis des répondants sur les 10 catégories de centres d'intérêt retenus.
- Unité d'enregistrement : toute ou partie de la réponse formulée par chacun des répondants
- Unité de numérotation : les attentes des cadres interviewés.

Après avoir identifié les catégories lors de la première analyse des données,

- nous nous sommes adressés de nouveaux à nos sujets, cette fois ci par mail, pour leur demander de classer ces catégories par ordre d'importance sur la base de l'échelle de mesure retenue ; facultatif, nécessaire et obligatoire, nous avons par la suite procédé aux comptages nécessaires en affectant les coefficients correspondants.
- nous avons retenu comme coefficient attribué aux trois niveaux de cette échelle de mesure : Facultatif : 0 ; Nécessaire : 1 ; Obligatoire : 2

Le décompte et la fréquence des résultats de l'enquête exploratoire se présentent comme suit :

Tableau N° : 9 : Décompte et fréquence des résultats de l'enquête exploratoire :

Catégorie Sujet	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1 à 50	...*	...*	...*	...*	...*	...*	...*	...*	...*	...*
Facultatif	30x0	0x0	0x0	25x0	2x0	32x0	35x0	12x0	2x0	32x0
Nécessaire	20x1	12x1	18x1	15x1	16x1	16x1	12x1	35x1	35x1	17x1
Obligatoire	0x2	38x2	32x2	5x2	32x2	2x2	3x2	3x2	13x2	1x2
Cumul points	20	88	82	25	80	20	18	41	61	19
Rang	N° 7	N°1	N°2	N° 6	N°3	N° 7	N° 10	N°5	N°4	N° 9

L'analyse des réponses formulées par les interviewés dans le cadre de cette enquête dévoile l'importance accordée par les sujets de notre échantillon aux principales attentes des cadres intermédiaires en vue d'une participation active à la mise en œuvre des réformes publiques, classées par ordre de importance, à savoir :

- Information et communication (b)
- Systèmes de gestion. (c)
- Style de direction (e)
- Gestion des carrières (i)
- Renforcement des moyens humains (h)
- Conditions matérielle de travail (d)
- Dialogue social & Statut de la fonction publique (ex éco) (f) & (a)
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (j)
- Aménagement du temps de travail (g)

Les attentes dévoilées à travers notre enquête confirment bien les obstacles à une administration performante identifiés par Rafai (2011) notamment la communication, la décentralisation et la performance managériale

L'analyse du reste des résultats confirme bien par ailleurs:

- La pertinence des réformes publiques engagées
- L'importance de la GRH en tant qu'axe principal dans lesdites réformes
- L'introduction de nouveaux outils et modes de management et de GRH
- La nécessité de mettre en place un ensemble de mesures d'accompagnement à même de faciliter la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques notamment la levée de certaines contraintes d'ordre juridique, législatives, financières et commerciales garantissant l'implication des bénéficiaires de ces réformes.

Les déclarations des cadres interviewés autour de ce dernier point relatif aux mesures d'accompagnement à mettre en place, revêt à nos yeux une importance primordiale de par sa redondance dans les discours des interviewés, nous avons par conséquent retenu de la considérer comme quatrième axe à analyser à travers notre étude empirique.

Notre design de recherche peut d'ores et déjà être construit sur la base des constats de notre revue bibliographique et des résultats de l'enquête exploratoire comme suit :

Encadré N° 5 : Synthèse des apports de la revue bibliographique et des travaux sur le NPM

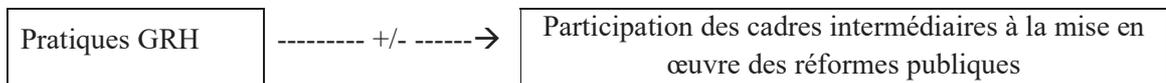
Synthèse de la revue bibliographique
<p style="text-align: center;">Principaux constats</p> <ul style="list-style-type: none">• Abondance des réformes avec une dimension humaine peu prise en considération.• Un bilan mitigé des réformes publiques• Une composante GRH très présente notamment dans la phase conception des réformes.• Une GRH publique plutôt timide au vu des spécificités du secteur public (bureaucratie, hiérarchie, culture organisationnelle, ...)• Une place de choix aux cadres intermédiaires de par leurs rôles d'expert et de managers de proximité.• Une participation des cadres intermédiaires conditionnées par des attentes et handicapée par des difficultés.• Une place de choix à la GRH dont les nouveaux rôles et attributions pourraient favoriser la participation des cadres intermédiaires.

Synthèse des résultats de l'enquête exploratoire

Principales attentes des cadres intermédiaires :

- Une bonne circulation de l'information et une communication continue sur les réformes en question en termes d'objectifs, d'étapes, de mesures d'accompagnement et de conditions de réalisation.
- Des systèmes de gestion modernes et adaptés (GRH, objectifs, évaluation et appréciation, gestion des carrières et des compétences, ...)
- Des Styles de direction adaptés au contexte de gestion des réformes favorisant autonomie et initiative.
- Des mesures d'accompagnement jugées incontournable pour une mise en œuvre réussie des réformes publiques.

La GRH étant un ensemble de pratiques initiées par la FRH et partagées par l'ensemble des responsables, nous avons donc retenu de grouper toutes ces attentes sous la dimension GRH. D'où notre Proposition de recherche de base : Les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques que nous pouvons schématiser comme suit :



Ce qui nous permettra de concevoir notre design de recherche que nous déclinons dans la section suivante.

Section 3 : Elaboration du cadre conceptuel et du design de la recherche

3.1. Propositions la recherche :

Conceptualiser ou construire des concepts constitue pour le chercheur une des premières étapes à franchir dans le cadre de sa réflexion, le concept, en tant qu'entité abstraite représentant l'objet de la recherche est une création du chercheur, c'est également un moyen qui lui permet de se rapprocher de la réalité à travers la conceptualisation de son objet de recherche.

Sur la base de notre question centrale de recherche, on peut retenir comme :

- Concepts :

- « La participation » des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publique
- « Les pratiques de la GRH » en termes de stratégie, d'outils, de démarches et de méthodes
- Dimension :
 - L'action : Les pratiques de la GRH.
 - La réaction : La participation des cadres intermédiaires.
- Proposition de base de la recherche : tel que précisé plus haut, compte tenu du fait que les attentes, déclarées par les cadres intermédiaires lors de notre enquête exploratoire, relèvent dans leurs quasi-totalité des attributions de la GRH en tant que fonction partagée, partant également de notre question centrale de la recherche, notre Proposition de base peut être formulée comme suit : **P₀** : Les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques que nous pouvons schématiser comme suit :

Au vu de l'analyse de notre revue de littérature, des résultats de notre enquête exploratoire et de notre vécu en tant que cadre responsable des ressources humaines au sein de la fonction publique, nous avons retenu comme axes d'étude pour notre partie empirique les attentes les plus représentatives, formulées par les cadres intermédiaires dans le cadre de l'enquête exploratoire, que nous avons considérées comme conditions jugées primordiales par ces derniers pour favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes et autour desquelles nous avons articulé nos sous-propositions de recherche, il s'agit bien de la « Communication et information », les « Systèmes de gestion » et les « Styles de direction » auxquelles nous avons ajouté une quatrième catégorie d'attentes relative aux mesures d'accompagnement jugées, par nos interviewés, nécessaires à mettre en place pour une mise en œuvre réussie des réformes publiques.

On a pu formuler nos Sous-Propositions de recherche comme suit :

SP₁ : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.

SP₂ : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.

SP₃ : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.

SP₄ : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.

3.2.Design de la recherche

D'une importance majeure pour le chercheur, le design de la recherche offre à ce dernier une large visibilité sur les étapes de déroulement de la recherche et lui permet de garantir la cohérence nécessaire entre elles. Son élaboration relève davantage de l'art que de la science, il demeure cependant un des principaux défis à relever par le chercheur, Bono et McNamara, (2011). De leur côté, Bartunek et al (1993) précisent qu'il n'existe pas de démarche unique pour l'élaboration du design de la recherche, ces démarches sont nombreuses en sciences de gestion parmi lesquelles les démarches qualitatives et quantitatives restent les plus sollicitées.

Il y a lieu de préciser, avant l'élaboration du design de recherche, que ce dernier s'insère, selon Giordano & al (2012)²¹⁸ entre deux étapes du processus de recherche celle relative à la conception de l'objet de la recherche, de la problématique ou de la question de la recherche et celle relative à l'interprétation des résultats et appréciation de leurs validités, comme précisé ci après :

Tableau N° 10 : Vue synthétique du processus de recherche

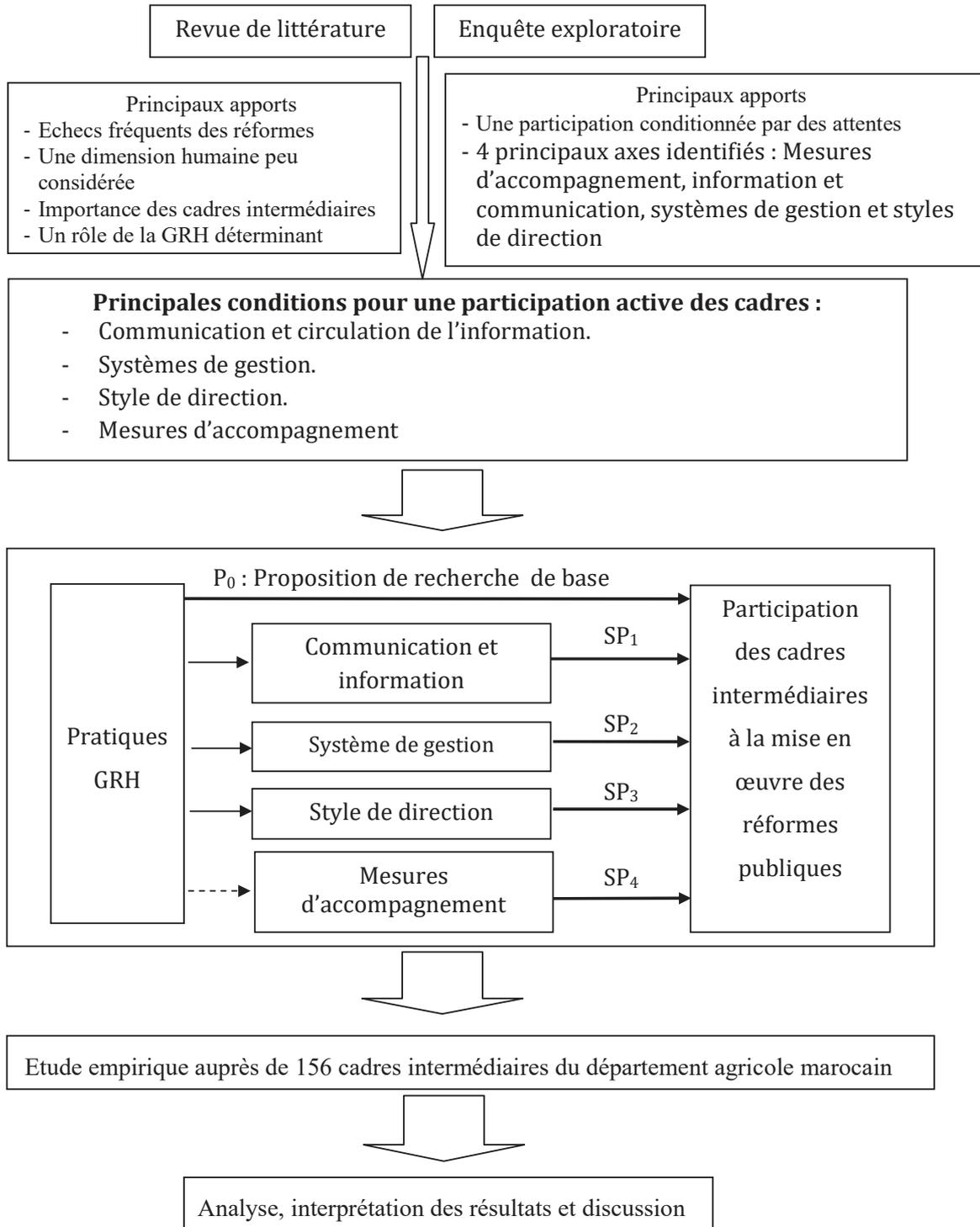
Etapes	Contenu
Concevoir	Objet ou problématique, question de recherche
Mettre en œuvre	Elaboration du canevas, liaison des concepts aux données, choix de l'échantillon, collecte des données, codification et traitement des données.
Analyser-évaluer	Interpréter les résultats, apprécier leurs validités

Source : Méthodes de recherche, Giordano et Jolibert, 2012 p 48

²¹⁸ Giordano, Yvonne et Jolibert, Alain. 2012. Spécifier l'objet de la recherche. [auteur du livre] Gavard et al. *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. paris : Pearson Education, 2012, pp. 47-86.

D’où notre design de recherche se présentera alors comme suit :

Figure N° 5 Design général de la recherche



Conclusion du chapitre II

L'élaboration du design de la recherche est une étape importante dans le processus de recherche, le chercheur est appelé à mobiliser toutes les conditions requises pour garantir sa cohérence avec l'objet de la recherche. Dans le cadre de ce chapitre, nous avons procédé dans un premier temps à une synthèse des apports de notre revue bibliographique autour des concepts objet de cette étude notamment : les réformes publiques, la NGP, le changement en tant que processus, la GRH en tant que partenaire des réformes, les cadres intermédiaires en tant qu'interface incontournable entre prescripteur des réformes et acteurs civils chargés de leur mise en œuvre et enfin la participation des cadres à cette mise en œuvre.

La synthèse de notre revue bibliographique dévoile un secteur public en plein changement, des réformes successives ont été lancées en vue de rationaliser sa gestion, d'améliorer sa productivité et de moderniser ses outils. Dans le cadre de la NGP, ce secteur a été appelé à introduire de nouveaux outils importés du privé ou développés selon les besoins mais dont l'implantation reste confrontée aux spécificités de ce secteur. Le bilan des réformes lancées un peu partout dans le monde fait toujours alimenter les débats au vu des échecs successifs qu'elles ont connus, rapportés à travers notre revue bibliographique à une dimension humaine peu ou mal préparée malgré la place accordée à la GRH dans les stratégies de réformes adoptées.

Notre revue bibliographique a également largement insisté sur le rôle incontournable d'une GRH innovante et performante dans la mise en œuvre et la réussite des réformes publiques, son positionnement stratégique lui procure de vastes champs d'investigation durant le processus de changement initié dans le cadre de ces réformes. Son rôle va au-delà d'une dimension administrative réactive pour se positionner sur sa dimension stratégique proactive. La modernisation de l'encadrement reste un des axes prioritaires de la fonction ressources humaines, les cadres intermédiaires sont appelés à jouer, dans le cadre de ces réformes, un double rôle : celui d'expert chargé de contribuer techniquement à la réflexion autour de la réforme et à l'élaboration de la stratégie d'intervention conséquente, et celui de manager chargé de superviser les équipes dans la mise en œuvre de la stratégie et la réalisation des objectifs. Face à ce rôle prépondérant, une attention particulière devrait leur

être accordée pour faciliter leurs tâches et favoriser leur participation effective à la mise en œuvre de ces réformes.

Face à la rareté des ressources bibliographiques traitant du rôle que peut jouer la GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques et en vue de réunir les éléments d'information susceptibles de satisfaire notre question centrale de la recherche : Quelle GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du PMV, nous avons choisi de lancer une enquête exploratoire auprès d'un échantillon de 50 cadres relevant des principaux secteurs d'activité publique au Maroc en vue de recueillir leurs attentes en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation.

Les résultats probants de cette exploration nous ont permis de relever les constats ci après :

- La pertinence des réformes publiques engagées au Maroc
- L'importance de la GRH en tant qu'axe principal dans lesdites réformes
- L'introduction de nouveaux outils et modes de management et de GRH
- La nécessité de mettre en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publique en vue de faciliter leurs mises en œuvre.

Ils ont par ailleurs permis d'identifier les principales attentes des cadres quant aux pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques que nous avons répartis comme suit :

- Une bonne circulation de l'information et une communication continue sur les réformes en question en termes d'objectifs, d'étapes, de mesures d'accompagnement et de conditions de réalisation.
- Des systèmes de gestion modernes et adaptés (GRH, objectifs, évaluation et appréciation, carrières et compétences, ...)
- Des styles de direction adaptés au contexte de gestion des réformes favorisant autonomie et initiative.

A la lumière de ce qui précède, nous avons formulé nos propositions de recherche en nous basant sur la relation de cause à effet entre les pratiques de la GRH et la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques de façon générale, puis en

reliant cette dernière séparément aux quatre axes identifiés dans le cadre de notre enquête exploratoire.

Encadré N° 6 : synthèse des apports de l'enquête exploratoire

- Les réformes publiques sous fond du NP M. : un bilan qui suscite plusieurs débats quant à son efficacité.
- les ressources humaines : une dimension faiblement prise en considération dans le cadre des réformes publiques et des changements qu'ils imposent au secteur public.
- Les réformes publiques : des changements difficiles à implanter sans la participation des acteurs parmi lesquels les cadres intermédiaires occupent une place charnière.
- l'approche participative comme outil de mobilisation et comme alternative pour une participation effective des cadres à la mise en œuvre des réformes publiques.
- la GRH : un acteur principal dans la mise en œuvre des réformes de par le rôle qu'elle est appelée à jouer pour accompagner le changement stratégique et organisationnel initié dans le cadre des réformes publiques.
- le rôle de des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des réformes reste peu développé dans le cadre de la littérature,

- D'où notre souci de clarifier davantage notre recherche par la réalisation d'une enquête exploratoire auprès d'un échantillon de 50 cadres relevant de différents secteurs d'activité, à travers un entretien semi directif.

- Quatre catégories d'attentes semblent aux yeux des interviewés influencer leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques : Communication et information, Systèmes de gestion, Styles de direction et Mesures d'accompagnement.

- Des attentes qu'une GRH performante peut à notre sens contribuer à satisfaire.

- D'où notre proposition de recherche de base :

P₀ : les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

- De notre proposition de base nous avons décliné quatre sous-propositions de recherche :

§ **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.

§ **SP₂** : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.

§ **SP₃** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.

§ **SP₄** : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.

Conclusion de la partie I

Le Maroc avance à grands pas dans la voie de la modernisation, les deux dernières décennies ont été marquées par des avancées remarquables dans tous les domaines de la vie publique. Une diversité dans les secteurs, des stratégies cohérentes, des objectifs ambitieux, des plans d'action concertés : tels sont les soubassements d'une politique de modernisation d'un pays qui avance doucement mais sûrement vers le progrès et le renouveau dans un environnement social et économique régional en pleine turbulence.

A l'instar des autres pays, le Maroc a fait l'objet de plusieurs réformes publiques aussi bien sur le plan politique, économique que social. Des chantiers de réforme d'envergure et de larges perspectives de modernisation pour un pays en voie de développement : révision de la constitution, renforcement du rôle des institutions démocratiques, mise en place des bases de la régionalisation avancée, création d'instances de droit, promotion de la femme, lancements de divers plans d'ajustement structurel et de vastes réformes sectorielles dans différents domaines d'activité publique. Un vrai processus de démocratisation de la vie politique et de modernisation de l'appareil de l'Etat, une vraie capacité à se réformer et à progresser dans la voie de l'amélioration.

Le Maroc a donc misé sur des stratégies sectorielles cohérentes pour concevoir ses réformes publiques. Plusieurs réformes, se sont succédées depuis l'indépendance avec, de plus en plus, la prise de conscience que le développement économique et social est tributaire beaucoup plus des modes et des pratiques de gestion adoptés par l'administration publique et de sa façon d'accompagner le changement.

La rareté des documents officiels traitant, sous l'angle de l'analyse, des réformes lancées par les pouvoirs publics marocains, nous a contraint à baser notre revue de littérature autour du sujet particulièrement sur les données et les informations publiées dans les sites web des départements ministériels concernés appuyées par des rapports édités officiellement par ces départements.

Au vu de notre thème et de notre cas d'étude consacré à la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes du secteur public, nous avons jugé utile de consacrer le tour d'horizon que nous avons présenté dans le cadre de cette première partie aux principaux secteurs d'activité publique ayant fait l'objet de réformes d'envergure, il s'agit particulièrement des départements ministériels de la justice, de la santé, de l'enseignement, de la pêche maritime, de l'industrie, du tourisme, du commerce international et de l'agriculture où d'importantes réformes ont été lancées engageant des changements stratégiques et organisationnels importants.

L'analyse de ces réformes publiques dévoile une volonté commune des départements ministériels concernés de tendre vers l'amélioration des performances à travers les principes de base de la Nouvelle Gestion Publique : la bonne gouvernance, la transparence et l'amélioration des services rendus aux citoyens. En vue de réaliser les objectifs ambitieux que ces réformes se sont tracées, un ensemble de mesures d'accompagnement ont été mises en place au vu des spécificités du secteur public marocain parmi lesquelles la modernisation de la Gestion des Ressources Humaine occupe une place importante. En tant qu'outil de mise en œuvre des politiques de développement, l'administration publique a fait également l'objet de plusieurs réformes visant sa modernisation, les efforts entrepris dans ce sens ont touchés plusieurs dimensions de la vie administrative notamment les structures, les outils de travail, les modes et les systèmes de gestion, ..., la modernisation de l'administration et la gestion des ressources humaines ont constitué pour ces réformes, tout au moins dans leurs phases de conception des mesures d'accompagnement incontournables et privilégiées.

L'administration publique marocaine a donc fait l'objet de plusieurs changements visant à moderniser ses structures, ses instruments et ses outils de travail, à renforcer l'utilisation des technologies de l'information, à rationaliser la gestion des ressources humaines, à adopter des outils et des méthodes de suivi et d'évaluation des politiques et des programmes de développement, à bâtir une administration performante et à offrir un service public de qualité. La performance de l'appareil de l'Etat a donc au cœur des réformes publiques marocaines et au centre des préoccupations des pouvoirs publics et des usagers du service public.

Dans le cadre de sa quête de performance et en marge de son processus de modernisation, le secteur public marocain a fait appel à de nouveaux outils et modes de gestion développés par le secteur privé, et inspirés de la théorie de la Nouvelle Gestion Publique qui considère que la performance de l'appareil de l'Etat constitue une des principales problématiques des réformes publiques. Le concept de performance a été, de ce fait, associé à toute modernisation du secteur public.

Pour les besoins de notre étude et bien que le Maroc ait engagé des réformes publiques dans plus d'un domaine d'activité publique, nous avons retenu comme terrain d'étude le secteur agricole marocain qui vu le lancement du PMV en tant que réforme d'envergure et dont les principaux indicateurs de croissance soulignent l'importance des avancées constatées :

- 50% de croissance de la valeur ajoutée agricole : de 70MMDH en 2008 à 105MMDH en 2014 avec une croissance moyenne annuelle de 7,6% pour la TVA agricole contre 4,4% pour le reste de l'économie.
- 34% de croissance des exportations.
- 12,3% de progression du Produit Intérieur Brut agricole.
- Des records dans la production des différentes filières de production malgré les conditions climatiques moyennement favorables.

Extrait du discours ministériel lors de l'ouverture de la 10^{ème} édition du Salon International de l'Agriculture de Meknès, avril 2014

De telles performances ne peuvent être atteintes sans la contribution effective des agents du département agricole toutes catégories confondues et sans la mise en place des nouveaux outils et modes de gestion, inspirés de la nouvelle gestion publique. Or, selon notre revue de littérature autour du sujet, l'introduction au sein des organisations publiques de nouvelles techniques managériale, dans le cadre de la NGP, a fait l'objet de plusieurs résistances dues essentiellement aux spécificités du secteur public. Les échecs successifs constatés dans le cadre de la mise en œuvre des réformes engagées dans plusieurs pays sont rapportés par la majorité des auteurs, d'une part à l'inadéquation de la logique « résultat » caractéristique du secteur privé à la logique « mission » reconnue pour son homologue public et d'autre part à

la faible prise en considération de la dimension humaine, base de tout processus d'appropriation du changement, dans l'élaboration et la mise en œuvre des dites réformes.

la Nouvelle Gestion Publique qui a été largement qualifiée de réponses aux dysfonctionnements administratifs et de façon de reconsidérer les organisations publiques ou encore de manière de concevoir le secteur public, génère toujours beaucoup de débats quant à sa pertinence en tant qu'alternative pour la modernisation du secteur public, le bilan des réformes lancées dans plusieurs pays dévoile une réussite handicapée par la résistance manifestée par les acteurs du service public. Le rythme de mise en place des changements générés par ces réformes et leurs modes de gestion constituent en eux-mêmes des freins à une contribution réussie de ceux qui sont censés les mettre en œuvre notamment les fonctionnaires. Les résistances constatées à ce sujet sont dues principalement à une faible appropriation, par ces derniers, des nouveaux modes de gestion introduits. La fonction « Ressource Humaine » est appelée, de ce fait, à jouer un rôle moteur dans la mobilisation des ressources humaines en tant que principal partenaire au sein de l'organisation en vue de faciliter la mise en œuvre de ces réformes et l'implantation des changements générés par ces dernières.

En Tant qu'approche souvent citée comme principal outil de mise en œuvre des réformes, la participation des acteurs du service public occupe une place de choix dans le processus de gestion du changement. Elle reste cependant conditionnée par la remise en cause du mode de gestion hiérarchique pratiqué dans le secteur public et demeure un des concepts qui s'inscrivent pleinement dans les prescriptions de la nouvelle gestion publique, la mise en place de toutes les pratiques susceptibles de la favoriser est largement souhaitable de la part des réformateurs. Le management participatif doit jouer un rôle déterminant à ce sujet puisqu'il contribue à travers ses outils à renforcer la motivation et les liens de coopération nécessaires pour créer les conditions qui garantissent la participation des collaborateurs, base de toutes démarches d'appropriation des changements opérés dans le cadre des réformes publiques et de leur déclinaison sur le terrain.

La mise en œuvre des réformes publiques doit, par conséquent, s'inscrire dans l'action collective voire la négociation avec les différentes parties prenantes, le changement imposé dans le cadre de ces réformes doit être construit par les acteurs selon le contexte de l'action et compte tenu de ses contraintes et ses opportunités. La plus part des modèles normatifs de

changement font appel à l'approche participative, jugée fondamentale pour créer à l'amont les conditions idéales pour une contribution performante des acteurs. Le mode de gestion du changement reste en effet l'un des principaux facteurs de mise en œuvre des réformes publiques, une mise en œuvre mal préparée ou inachevée peut générer de multiples résistances de la part des parties prenantes qui peuvent compromettre la bonne implantation de ces réformes.

Notre revue de la littérature dévoile également plusieurs facteurs à la base d'une réforme publique performante : le leadership, la stratégie elle-même de la réforme, la planification de sa mise en œuvre dans le temps, les modes et les outils de gestion du changement et la gestion des ressources humaines. Or la réalité du terrain est toute autre, les réformes, dans leur majorité, ont été instaurées avec une absence dans la continuité du processus du changement voire une rapidité dans sa mise en œuvre ce qui a entravé la maîtrise parfaite de la complexité de la réforme aux yeux de ceux qui sont censés les mettre en œuvre. La mise en œuvre des réformes et la mise en place des mesures d'accompagnement particulièrement ceux relatifs à la GRH posent avec acuité la problématique de la gestion du changement, la participation des acteurs et des administrés constitue l'un des maillons faible du processus.

La N.G.P a évoqué la participation sous deux angles de vue différents, celui de la participation des acteurs à la conception des réformes et celui de leur participation à leur mise en œuvre. Cette dernière forme requiert une importance primordiale et constitue selon plusieurs auteurs un facteur de motivation par excellence, l'approche participative doit donc occuper une place de choix dans les stratégies de mise en œuvre des réformes et doit se substituer au système bureaucratique hiérarchique spécifique des organisations publiques. Une approche fondée, selon notre littérature, sur le développement d'une expertise collective, sur la responsabilisation des ressources humaines, sur la décentralisation du pouvoir et sur le management participatif qui génèrent la co-construction des objectifs, la contractualisation des résultats, l'auto contrôle et l'évaluation par les résultats.

Acteurs civils, administrés ou fonctionnaires sont reconnus, à travers notre revue bibliographique, comme étant des acteurs et des objets du changement puisqu'ils sont censés, eux même, subir des changements sur les plans, organisationnel, managérial et

culturel. Parmi ces acteurs, les cadres intermédiaires occupent une place importante dans la hiérarchie, ils sont qualifiés, à travers notre revue bibliographique, d'interfaces entre stratèges et opérationnels, de relais incontournables entre managers supérieurs et managers de proximité, d'éléments cruciaux dans la mise en œuvre du changement, de prescripteurs de changements auprès des opérationnels, de porte-paroles légitimes des stratégies et des politiques de la direction.

Pierre angulaire de toute transformation managériale et véritable charnière entre les orientations stratégiques et les réalisations opérationnelles les cadres intermédiaires sont appelés à jouer un double rôle pour décliner les choix stratégiques en actions opérationnelles, une double posture, d'expert et de manager qui exige de leur part le développement d'un ensemble de qualifications à la fois technique et managériale nécessaires à la tenue de leurs nouveaux rôles dans le cadre de la mise en œuvre des réformes.

A travers notre revue bibliographique, cette catégorie d'acteurs a été qualifiée de managers intermédiaires ou de managers fonctionnels ou encore de chefs de services assurant l'encadrement des managers opérationnels. Leur expertise technique les oblige, à l'amont, à participer à la définition de la stratégie et à l'aval à assurer sa déclinaison sur le terrain à travers la conception des plans d'action et la direction de leurs équipes, le contrôle et l'évaluation de leurs réalisations. La réussite de cette double tâche nécessite de la part des dirigeants la mise en place de mesures d'accompagnement à même de permettre aux cadres intermédiaires d'assurer les rôles qui leurs sont dévolus tant sur la dimension technique que managériale, les résultats seront d'autant plus conséquents que les objectifs définis et les actions programmées auraient été décidés conjointement avec ces derniers.

Les cadres intermédiaires sont aujourd'hui au centre des préoccupations des réformateurs, la dimension humaine occupe de plus en plus une place importante parmi les composantes des réformes, la théorie de la nouvelle gestion publique prône pour leur responsabilisation et leur professionnalisation puisqu'ils doivent intérioriser les changements décidés et veiller à leur transmission vers leurs collaborateurs. Ils sont, de ce fait, considéré à la fois comme objet et moteur du changement vécu par les organisations publiques, la légitimité morale des

réformes publiques reste tributaire, d'une part, du degré de participation de ces cadres intermédiaires aux étapes amont desdites réformes particulièrement dans leurs phase de conception et d'autre part des outils mis en place pour favoriser cette participation.

A travers la participation, les dirigeants doivent partager leurs pouvoirs avec les cadres intermédiaires en leur accorder plus de responsabilité et plus d'autonomie dans la mise en œuvre des stratégies et dans la réalisation des objectifs, le rôle ces derniers va au-delà de leurs taches d'experts techniques pour s'occuper du management de leurs équipes, une des principales attributions de la fonction ressource humaine à travers le suivi quotidien de leurs collaborateurs, leur motivation et leur mobilisation qui constituent un préalable à leur contribution à la bonne mise en œuvre des réformes. Ils sont appelés, de ce fait, en plus de leur participation à la conception des réformes, à travers la remonté de l'information à partir du terrain dans lequel ils ont exercé auparavant, à participer surtout à la mise en œuvre desdites réformes à travers l'animation, l'organisation et l'administration de leurs équipes, une vraie dimension sociale nécessaire à une parfaite adhésion des collaborateurs aux projets stratégique de l'organisation et qui se traduit par une part croissante des attributions de la FRH notamment la motivation, la gestion administrative, la gestion des compétences, la gestion des carrières,

On reconnaît de plus en plus, au rôle de cette catégorie d'acteurs, deux dimensions : une dimension sociale et une dimension technique, si cette dernière exige de leur part la mobilisation de leur expertise technique, la seconde, plus importante, nécessite des qualifications managériales à même de garantir la mobilisation de leurs collaborateurs. Ce qui nécessite de la part des dirigeants le développement et la mise en place d'outils et de modes de gestion spécifiques pour accompagner les cadres intermédiaires dans la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés.

La revue de la littérature autour du thème invite la fonction ressources humaines à jouer un rôle primordial et à déployer les efforts techniques et organisationnel pour : la mise en place d'une organisation adéquate avec l'esprit des réformes, plusieurs outils sont mobilisés dans le cadre du processus de modernisation: développement des référentiels des emploi, définition pertinente des postes et des compétences, mise en place de systèmes de développement des compétences, partage de l'information, décentralisation du pouvoir,

rémunération et valorisation, appréciation des performances, gestion des compétences, gestion des carrières, dialogue social, ... Certains domaines d'intervention de la FRH doivent également être partagés avec les cadres intermédiaires en vue de les associer aux systèmes et aux politiques de GRH en vigueur au sein de ces organisations, les attentes de ces derniers en termes de participation s'opposent à la vision traditionnelle de l'encadrement en tant que courroie de transmission hiérarchique.

Les cadres intermédiaires affrontent plusieurs difficultés dans la mise en œuvre de leurs nouveaux rôles d'experts techniques et de managers intermédiaires, aussi bien sur le plan technique que sur le plan organisationnel, des difficultés qui limitent leurs marges de manœuvre particulièrement : leur tendance à se replier sur leurs compétences techniques au détriment de leurs nouveaux rôles de managers et leur prédisposition psychologique à remettre en cause la culture organisationnelle du fonctionnariat qui règne au sein du secteur public. Les tensions de rôles et de positions qui en résulte constituent en fait la principale difficulté que rencontrent les cadres intermédiaires dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre de la mise en œuvre des réformes publiques ce qui nécessite également la mise en place d'outils et de systèmes permettant l'évolution des compétences et leur enrichissement.

La FRH reste, par conséquent, un partenaire incontournable dans la mise en œuvre des changements décidés dans le cadre des réformes publiques en cours, son rôle devient de plus en plus primordial, l'accompagnement qu'elle doit dispenser pour la mise en œuvre de ces réformes, l'oblige à se remettre en cause et à occuper une position stratégique à travers le développement d'une logique d'anticipation fondée sur l'étude et l'analyse du contexte stratégique et organisationnel des réformes en vue de déployer les outils et les moyens adéquats pour leur bonne mise en œuvre. De vraies attributions que notre revue bibliographique classe en plusieurs dimensions : une dimension stratégique à travers laquelle la FRH est appelée à accompagner les changements décidés depuis leur genèse en développant sa propre vision stratégique en s'impliquant davantage dans le processus stratégique du changement, une seconde dimension dite organisationnelle à travers laquelle elle est appelée à contribuer à la conception de la nouvelle organisation nécessaire à la mise en œuvre du changement souhaité et une troisième dimension à caractère social à travers

laquelle la FRH est appelée à développer les outils et les pratiques managériales mobilisatrices des hommes et des femmes acteurs ou objet du changement.

Au terme de notre revue de littérature autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, nous pouvons conclure que :

- Au même titre que tout changement stratégique et organisationnel, la mise en œuvre et la réussite des réformes publiques sont conditionnées par la contribution de la ressource humaine en tant que principal acteur de ces réformes.
- La dimension humaine a été faiblement prise en considération dans la majorité des réformes publiques engagées à l'échelle internationale, ce qui a généré des résistances quant à l'appropriation de ces réformes par les acteurs et de là leurs échecs.
- Les cadres intermédiaires représentent l'interface obligatoire et incontournable entre la dimension stratégique de ces réformes et la dimension opérationnelle dans la mesure où ils constituent des relais entre les décisions stratégiques et les actions opérationnelles, leur considération dans le cadre de ces réformes s'avère obligatoire pour une mise en œuvre réussie.
- Le rôle des cadres intermédiaires, dans le cadre de la mise en œuvre des réformes, va au-delà de leur expertise technique pour jouer un rôle de manager exigeant de leur part des compétences managériales à même de leur permettre de gérer des équipes de travail. Leur contribution reste conditionnée par leur degré de maîtrise de ces deux dimensions de la réforme, la dimension technique à travers la participation à la conception des réformes et la dimension managériale à travers l'encadrement de leurs collaborateurs pour la mise en œuvre des composantes de la réforme.
- La contribution des cadres intermédiaires est fortement conditionnée par la satisfaction de leurs attentes en termes de responsabilisation et de participation et de la levée des difficultés qui risquent de les empêcher de jouer leurs rôles d'interface entre stratégie et opérations.
- L'approche participative constitue une des conditions primordiales pour une contribution effective des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes, elle est fondée sur le management participatif qui prône pour leur responsabilisation à travers le partage du pouvoir de prise de décision à tous les niveaux de la

hiérarchie. elle reste faiblement mise en place dans les organisations publiques de par la culture centralisatrice qui les caractérise.

- La FRH est appelée à jouer un rôle fondamental pour accompagner la mise en œuvre du changement imposé dans le cadre de ces réformes, elle est appelée à mettre en place des systèmes et des outils mobilisateurs des cadres intermédiaires, inspirés de la nouvelle gestion publique, voire partager avec ces derniers certaines de ses attributions à même de les aider à assumer ce double rôle qu'ils sont appelés à jouer.
- Le bilan de la NGP, reste confus compte tenu des échecs successifs constaté dans les réformes publiques antérieures, l'introduction, la mise en place et la pertinence des nouveaux outils et des modes de gestion importés du secteur privé ont fait l'objet de multiples résistances de la part des ressources humaines.

Dans le même sens, nous concluons que :

- Le Maroc a lancé de vastes chantiers de modernisations du secteur public et a réalisé des avancées considérables dans la voie du progrès, plusieurs réformes ont été lancées avec une approche intégrée dans lesquelles la gestion des ressources humaines a été retenue comme composante principale.
- En marge de ces réformes plusieurs mesures d'accompagnement ont été mises en place pour moderniser l'administration, la gestion des ressources humaines a été largement considérée, plusieurs outils ont été mis en circuit pour une utilisation commune par les différents secteurs d'activité, il s'agit particulièrement de démarches, d'outils et de techniques de gestion des ressources humaines : référentiel des emplois et des compétences, ingénierie de formation, procédure de gestion administrative du personnel, gestion des carrières, gestion des compétences, ... dialogue social.
- La réforme du secteur agricole marocain dans le cadre du PMV est une réforme d'envergure dont la réalisation des objectifs nécessite la contribution du personnel parmi lesquels les cadres intermédiaires occupent une place importante.
- La GRH a constitué une mesure d'accompagnement de taille du PMV

A partir de ces différents constats, de la rareté des ressources bibliographiques autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, à partir

également de notre question centrale de recherche et de l'enquête exploratoire que nous avons réalisée auprès d'un échantillon de cadres intermédiaires à travers laquelle nous exploré les attentes de notre population cible en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, nous avons formulé notre proposition centrale de la recherche comme suit :

P₀ : « Les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques » que nous avons décliné quatre sous-propositions de recherche :

§ **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.

§ **SP₂** : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.

§ **SP₃** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.

§ **SP₄** : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.

Nous comptons explorer dans le cadre de notre étude empirique que nous comptons réaliser à travers un entretien semi directif adressé à un échantillon de cadres intermédiaires relevant du département agricole marocain.

Partie II : Etude de cas du Plan Maroc Vert : une étude empirique sur le rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires aux réformes du secteur public marocain

Introduction

En guise d'introduction à notre partie empirique, nous sommes tenu de faire ci-après un rappel de la synthèse des apports de notre revue bibliographique et de ceux de l'enquête exploratoire que nous avons menée pour affiner notre raisonnement autour des pratiques GRH à même de favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques :

- les principaux apports de notre revue bibliographique :
 - Autour des réformes publiques :
 - Abondance des réformes publiques engagées aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.
 - La réussite des réformes publiques en tant que changement imposé à la sphère publique est conditionnée par la mise en place de mesures d'accompagnement notamment sur le volet ressources humaines en termes d'information, de participation et d'implication
 - Une dimension humaine peu prise en considération dans le cadre des réformes publiques.
 - Un bilan mitigé des réformes publiques lancées partout dans le monde
 - Le Maroc : un vaste chantier de réforme et une volonté sûre de modernisation.
 - Autour des cadres intermédiaires
 - Une place de choix dans la mise en œuvre des réformes de par leur double rôle d'experts et de managers de proximité.
 - Une participation conditionnée par des attentes et handicapée par des difficultés.
 - Autour du rôle de la GRH
 - Une composante GRH très présente dans les stratégies de réformes notamment dans leurs phases de conception.
 - Un rôle important de par les nouvelles attributions qu'elle aurait à développer pour favoriser la participation des cadres intermédiaires.
 - Une GRH publique plutôt timide au vu des spécificités du secteur public.

- Apports de l'enquête exploratoire

- Principales attentes des cadres intermédiaires en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques :

- Une bonne circulation de l'information et une communication continue sur les réformes en question en termes d'objectifs, d'étapes, de mesures d'accompagnement et de conditions de réalisation.
- Des systèmes de gestion modernes et adaptés (GRH, objectifs, évaluation et appréciation, carrières et compétences, ...)
- Styles de direction adaptés au contexte de gestion des réformes favorisant autonomie et initiative.
- Des mesures d'accompagnement jugées nécessaires pour une mise en œuvre réussie.

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie de l'étude adoptée pour la réalisation de cette recherche et à l'analyse, à l'interprétation et à la discussion des résultats.

Le premier chapitre présentera la méthodologie et la démarche adoptées pour la réalisation de l'étude empirique (recueil des données, instruments de recherche, opérationnalisation des variables)

Le deuxième chapitre sera consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'étude puis à la discussion de notre question de recherche.

Chapitre 1 : Méthodologie de l'étude empirique

Par méthodologie de l'étude on entend le choix et l'usage des méthodes et techniques les plus adaptées pour la réalisation d'une étude. Face à la diversité des méthodes mobilisées en sciences de gestion, le souci du chercheur est de savoir comment les adapter à l'objet de l'étude envisagée et aux objectifs poursuivis. Ces méthodes doivent être, selon Aktouf (1987)²¹⁹, le plus aptes possibles à rendre compte du sujet étudié en présentant les justifications et les argumentations nécessaires.

Dans le cadre de ce premier chapitre nous allons dans un premier temps faire un rappel du cadre conceptuel de la recherche et nous présenterons ensuite la démarche adoptée pour la réalisation de l'étude.

Section 1 : Rappel du cadre conceptuel

1.1. Problématique :

Sur la base de l'énoncé de notre problématique, l'étude en cours trouve ses fondements, de façon générale, dans la participation des ressources humaines à la mise en œuvre des réformes publiques. Pour notre cas d'étude, étant donné que les réformes publiques sont considérées comme des changements stratégiques et organisationnels qui touchent les organisations publiques, que les cadres intermédiaires constituent une catégorie clés dans ces organisations, que la majorité des études réalisées sur les réformes publiques dévoilent une participation des ressources humaines conditionnée par leur prise en considération dans la stratégie desdites réformes, la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes du secteur public marocain constitue, de ce fait, le problème que nous cherchons à étudier dans le cadre de notre recherche. Nous avons retenu d'approcher ce problème sous l'angle du rôle que peut jouer la fonction ressources humaines pour favoriser cette participation.

²¹⁹ Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*. Québec : La presse de l'université du Québec, 1987.

1.2. Question de recherche.

Notre revue de littérature a largement insisté sur une dimension humaine peu prise en considération dans le cadre des réformes publiques malgré la place qu'occupe la GRH parmi les axes d'intervention de ces réformes. Nous sommes, par conséquent, tentés d'explorer le rôle attendu de la fonction ressources humaines dans la mise en œuvre des réformes publiques. D'où notre question centrale de la recherche :

« Quelle gestion des ressources humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du Plan Maroc Vert ».

1.3. Cadre théorique

Nous avons dans une première étape construit notre objet de recherche à travers un tour d'horizon sur les rapports traitant des réformes publiques marocaines, sur les travaux de recherche existants dans la littérature sur le N.P.M, sur la GRH dans le secteur public et sur le changement organisationnel. Ces lectures nous ont permis de cadrer notre domaine de recherche en nous basant sur les analyses réalisées autour du thème par théoriciens et / ou praticiens.

Nous avons, par conséquent, choisi de cadrer théoriquement notre recherche autour :

- Du corpus doctrinal de la NGP qui consiste à considérer que tout mode de gestion moderne développé dans le secteur privé est applicable au service public.
- De La théorie du Changement organisationnel qui conditionne la réussite du changement par la participation des acteurs utilisateurs auxquels il est destiné.
- De La théorie de l'approche participative qui consiste à considérer que toute participation favorise la motivation des acteurs et de là la contribution à la mise en œuvre des réformes en tant que changement

1.4. Propositions de la recherche :

Tel que détaillé dans la section 3, chapitre 2 de la première partie de cette thèse, nous tenons à rappeler ci après nos Propositions de recherche :

A partir de notre Proposition de base de la recherche P_0 : « Les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques »

Au vu de l'analyse de notre revue de littérature, des résultats de notre enquête exploratoire et de notre vécu en tant que cadre responsable des ressources humaines au sein de la fonction publique, nous avons retenu comme axes d'étude pour notre partie empirique les attentes les plus représentatives, formulées par les cadres intermédiaires dans le cadre de l'enquête exploratoire, que nous avons considérées, au vu des déclarations de ces derniers, comme conditions jugées primordiales pour favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes et autour desquelles nous avons articulé nos Propositions de recherche, il s'agit bien des axes :

- Communication et information.
- Systèmes de gestion.
- Styles de direction.

Auxquels nous avons ajouté une quatrième catégorie d'attentes relative aux mesures d'accompagnement jugées, par nos interviewés, nécessaires à mettre en place pour une mise en œuvre réussie des réformes publiques.

On a pu formuler nos Propositions de recherche comme suit :

§ **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.

§ **SP₂** : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.

§ **SP₃** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.

§ **SP₄** : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.

Après ce rappel autour des Propositions de la recherche, nous présenterons dans ce qui suit les principaux éléments qui constituent notre design de recherche :

1.5. Le design de la recherche :

Au terme de notre première partie nous avons conçu notre design de recherche, d'un côté, sur la base de notre revue de bibliographie autour de des réformes publiques, de la nouvelle

gestion publique, du changement organisationnel, de la place de la GRH dans le cadre de ces réformes et de l'importance de la participation des cadres intermédiaires pour une mise en œuvre performante desdites réformes, et de l'autre côté sur la base des résultats de notre enquête exploratoire.

L'élaboration du design de recherche, s'insère selon Giordano & al, (2012)²²⁰ entre la conception de l'objet de la recherche, de la problématique ou de la question de la recherche et l'interprétation des résultats et appréciation de leurs validités, elle consiste à élaborer le canevas en veillant à identifier les liens entre concepts étudiés et données, constitution de l'échantillon, collecte, codification, analyse et traitement des données

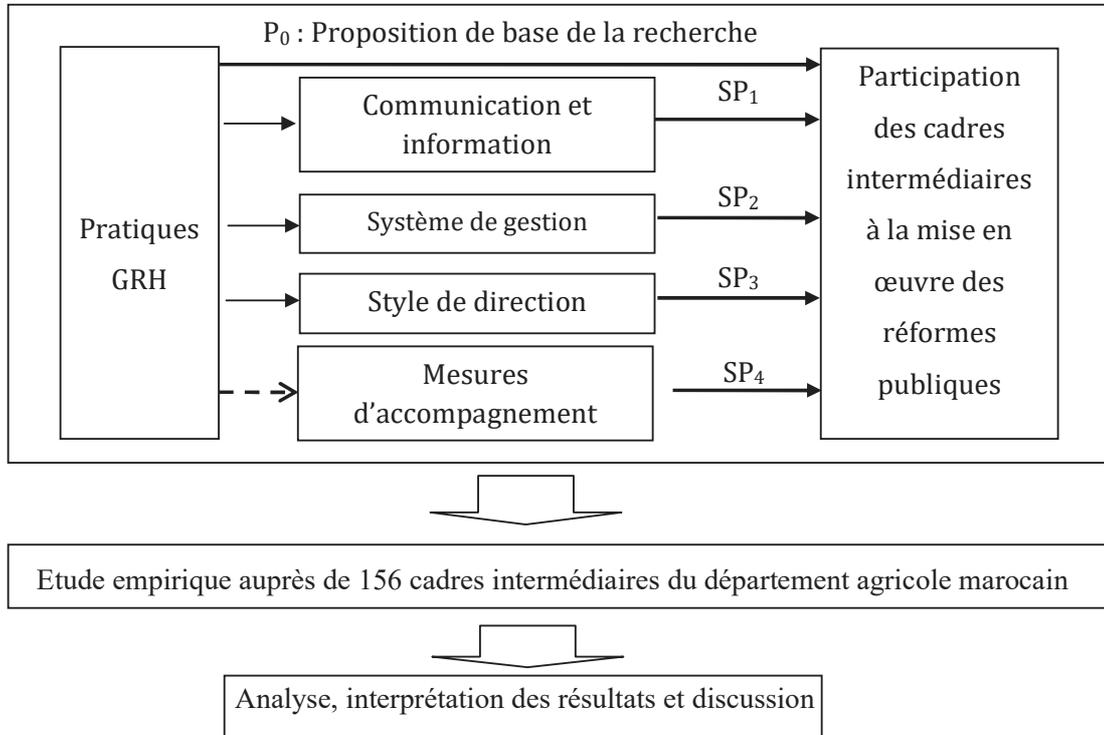
Conceptualiser ou construire des concepts constitue pour le chercheur une des premières étapes à franchir dans le cadre de sa réflexion, le concept, en tant qu'entité abstraite représentant l'objet de la recherche est une création du chercheur, c'est également un moyen qui lui permet de se rapprocher de la réalité à travers la conceptualisation de son objet de recherche.

Sur la base de notre question centrale de recherche, on peut retenir comme :

- Concepts :
 - « La participation » des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publique »
 - « Les pratiques de la GRH » en termes de stratégie, d'outils, de démarches et de méthodes »
- Dimensions :
 - L'action : Les pratiques de la GRH.
 - La réaction : La participation des cadres intermédiaires.

²²⁰ Giordano, Yvonne et Jolibert, Alain. 2012. Spécifier l'objet de la recherche. [auteur du livre] Gavard et al. *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education, 2012, pp. 47-86.

Figure N° 6 : Design de l'étude empirique



Section 2 : Démarche de recherche retenue

2.1. L'exploration des données :

La production de la connaissance dans le domaine de la recherche obéit à des normes liées au positionnement épistémologique choisi par le chercheur, ce dernier aura à choisir entre deux processus différents et parfois complémentaires : le test et l'exploration.

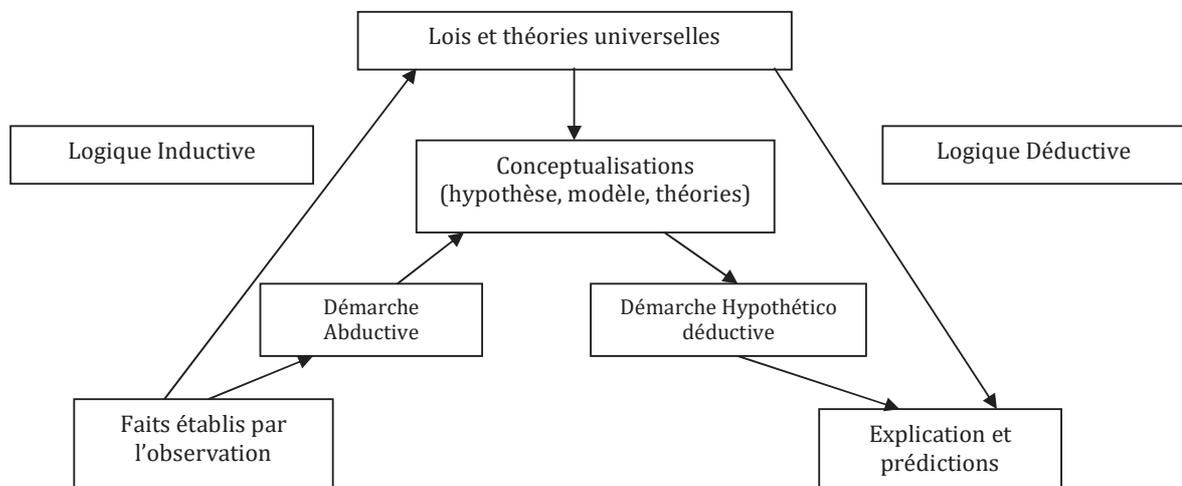
Le test situant la recherche principalement dans la famille des paradigmes positivistes avec un raisonnement de type déductif ou hypothético-déductif, est défini comme étant « l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité, un ou des objets théoriques ou méthodologiques en vue de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie » (Thiétard, et al., 1999)²²¹. La déduction caractéristique de ce processus de recherche par test est considérée par Grawitz (2000) cité par Thiétart & al, (2012) comme un moyen de

²²¹Thiétard, Raymond-Alain Et Coll. 1999. *Méthodes De Recherche En Management*. Paris : Dunod, 1999. P. 535.

démonstration, c'est un mode de raisonnement à la base de la démarche hypothético déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité du terrain en vue de les confirmer ou de les réfuter.

L'exploration peut être mobilisée, quant à elle, dans plus d'une famille de paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste, elle fait appel à la démarche de type inductif et ou abductif, il consiste selon le même auteur à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : l'explication et/ou la compréhension en vue de proposer des résultats théoriques novateurs. Induction (dans le cas d'observations simples) et abduction/adduction (dans le cas d'observations complexes) sont deux démarches de raisonnement qui permettent de passer du particulier au général et par conséquent de la régularité des faits observés à leur constance. Ces deux logiques de raisonnement peuvent être mobilisées dans le cadre des recherches en sciences de gestion de façon complémentaire conformément à la figure ci après :

Figure N° 7 : Mode de raisonnement et connaissances scientifiques



Extrait de : Méthodes de recherche en management 4^{ème} édition 2012

Le chercheur peut être appelé, à combiner induction et déduction, « La production de la connaissance scientifique emprunte simultanément dans la plus part des cas, des démarches inductives et déductives. Dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique, et ne se borne pas non plus à vérifier des hypothèses

issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético déductive, elle suscite, elle réoriente ou clarifie la théorie » (Bréchet, 1994)

Au vu de notre position épistémologique interprétativiste, au vu de notre objet de recherche qui consiste à évaluer la pertinence des concepts objet de notre cadrage théorique : corpus doctrinal du NPM, théorie du changement organisationnel et théorie de l'approche participative, et à la lumière de ce qui précède, nous avons choisi de retenir pour ce qui suit d'adopter, dans le cadre de notre démarche, l'exploration comme processus de recherche avec un raisonnement de type inductif dans la mesure où nous chercherons à analyser les représentations des cadres intermédiaires à interviewer quant aux pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques.

Pour ce faire : (1) nous postulons déjà l'existence d'une réalité sur le terrain, celle qui traduit la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques telle qu'elle est réellement dans le cas du Plan Maroc Vert, réalité que nous comptons analyser à travers l'exploration du terrain du secteur agricole marocain en nous basant pour cela sur un entretien semi-directif. (2) nous retenons comme posture épistémologique l'interprétativisme. Ce qui nous permet de poursuivre notre réflexion autour de notre démarche de recherche sur la base de ses concepts de base et les Propositions de recherche que nous avons retenue plus haut.

2.2. Recherche sur le contenu ou sur le processus :

Parmi les choix auxquels le chercheur doit faire face, la question de l'approche de l'étude occupe une place importante, doit-il retenir comme approche d'étude sur le contenu ou le processus ? Sur la base des définitions proposées par plusieurs auteurs, « les recherches sur le contenu proposent une analyse en termes de 'stocks' et cherchent à appréhender la nature de l'objet » (Grenier, et al., 2012)²²² c'est-à-dire de quoi il est composé, elle est considérée selon Aktouf (1987)²²³ comme une technique d'étude qui a pour objet de dégager, du

²²² Grenier, Corinne Et Jossrand, Emmanuel. 2012. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. [auteur du livre] Raymond-Alain Thietart et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2012, p. 130.

²²³ Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*. Québec : La presse de l'université du Québec, 1987.

contenu de l'objet, les significations, les associations, les intentions non directement perceptibles, ce dernier la définit comme une technique de recherche pour la description « objective » car elle doit permettre, à différents chercheurs, d'aboutir aux mêmes résultats, « systématique » car la totalité du contenu doit être analysée, et « quantitative » car on peut quantifier les éléments significatifs qui composent l'objet.

Quant aux recherches sur le processus, elles permettent d'analyser le flux du phénomène et à observer et décrire le comportement dans le temps de l'objet et à renseigner sur son évolution ». Dans ce cas, la dimension temps est en fait placée au centre des préoccupations du chercheur.

Les deux types d'approches : le « test » et l'« exploration » peuvent être utilisées dans le cadre des recherches en sciences de gestion, avec des objectifs différents et complémentaires, ceux liés à la description et ceux liés à l'explication, le chercheur sur le contenu ou sur le processus peut avoir l'un ou l'autre des deux objectifs voire les deux dans la mesure ou la description peut être complétée par l'explication. Selon l'objectif de la recherche et son contexte, le chercheur peut retenir comme approche la recherche sur le contenu en vue soit de décrire : dans le cas où il s'intéresse à un phénomène qui a fait l'objet de peu d'études empiriques, soit d'expliquer : dans le cas où il cherche à définir les liens de causalité entre les composantes de l'objet. Il peut également adopter comme approche la recherche sur le processus en vue soit de décrire : dans le cas d'un objet d'étude composé de plusieurs variables que le chercheur compte analyser en profondeur, soit en vue d'expliquer : dans le cas où il cherche à évaluer l'évolution des mêmes variables dans le temps. Toutefois, les deux approches sont considérées par la majorité des auteurs plutôt complémentaires dans la mesure où description et explication peuvent constituer les étapes successives d'un itinéraire de recherche complet.

Dans notre cas de figure, nous comptons approcher notre objet de recherche à travers l'étude de contenu car le contexte de notre étude ne nous permet pas d'évaluer son évolution dans le temps vu la difficulté d'accès à l'information sur la mémoire organisationnelle du cas du département de l'agriculture marocain et à l'absence de support de stockage de la connaissance collective sur notre objet de recherche au niveau de ce

département et plus généralement au niveau des organisations publiques. Nous projetons, dans le cadre de notre recherche, de mettre la lumière sur les composants de notre objet plutôt que sur leur évolution dans le temps. Nous sommes tentés de retenir les deux objectifs de l'étude sur le contenu : ceux de la description en vue d'améliorer notre compréhension de « la participation des cadres intermédiaires » comme objet de notre recherche, et ceux de l'explication pour comprendre les liens causaux qui relient les éléments qui le composent.

2.3. Approche qualitative ou quantitative :

Parmi les questions auxquelles le chercheur est appelé également à répondre, on trouve au premier rang l'approche qu'il compte mobiliser pour le recueil et l'analyse de l'information. Deux principales approches sont largement mobilisées dans ce domaine: l'approche quantitative et l'approche qualitative que Grawitz (2000), cité par Baumard & Ibert (2012)²²⁴ juge utile de distinguer dans le cadre de tout plan de recherche en vue d'une adaptation avec les composantes de la recherche. Le choix de l'une ou de l'autre des deux approches doit prendre en considération plusieurs critères tels que :

- la nature des données : selon Miles et Huberman (2003) cités par Baumard & al (2012) bien que les données qualitatives se présentent sous forme de mot et les données quantitatives se présentent sous forme de chiffre, rien n'oblige le chercheur à adopter telle ou telle approche.

- l'orientation de la recherche : selon Brabet (1988) cité par le même auteur, bien que l'exploration soit liée à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative, pour construire ou pour tester « le chercheur peut adopter tout aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative (Baumard & Ibert, 2012), aucun conflit fondamental à craindre entre but et potentialités des deux approches.

- le caractère objectif ou subjectif des résultats : selon Silverman (1993) cité par Baumard & Ibert (2012), bien que les postures épistémologiques positivistes mobilisent l'approche

²²⁴ Baumard, Philippe et Ibert, Jérôme. 2012. Quelles approches, quelles données. [auteur du livre] Thiétart et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2012, p. 119.

quantitative, le chercheur positiviste peut très bien adopter une approche qualitative dans le recueil et le traitement des données « vaut-il mieux trouver des éléments intéressants dont on n'est pas certain, ou être sûr que ce que l'on trouve est vrai même si ce n'est pas très intéressant ? » (Grawitz, 1993) cité par Baumard & Ibert (2012).

- la flexibilité de la recherche : le chercheur est appelé à observer toute la flexibilité possible au vu de l'évolution des étapes de déroulement de sa recherche « dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme et que la vraie question n'est celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (Grini, 1989).

Le choix entre approche qualitative et quantitative n'est donc pas dicté par le positionnement épistémologique du chercheur, il obéit par contre au respect de plusieurs critères guidés par l'efficacité dans l'atteinte des objectifs de la recherche. Partant de là et au vu de notre objet de la recherche :

« Quelle gestion des ressources humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du Plan Maroc Vert »

et de notre volonté d'évaluer le rôle que doit jouer la FRH pour faciliter cette participation, de notre positionnement épistémologique interprétativiste et de notre terrain caractérisé par la multiplicité des facteurs influençant la participation des ressources humaines à la mise en œuvre des stratégies : facteurs économiques, facteurs culturels, facteurs sociologiques, ..., nous avons choisi, d'adopter, dans le cadre de notre recherche, la démarche qualitative à travers des entretiens semi directifs pour le recueil et l'analyse des données.

Plusieurs méthodes de recherche s'inscrivent dans le cadre de ces démarches comme présenté dans les tableaux suivants :

.

Tableau N° 11: Méthodes de recherche inscrites dans les démarches qualitatives

Méthodes	Etude de cas	Ethnographie	Recherche action
Objectif de la recherche	Expliquer le phénomène dans son environnement initial	Décrire, expliquer, comprendre des croyances ou pratiques d'un groupe	Transformer la réalité pour produire des connaissances
Conception	Choix des cas selon les critères théoriques de la question de recherche	Analyse d'un cas en profondeur	Définition de l'intervention avec le commanditaire
Collecte de données	Entretien, sources documentaires, observation	Processus flexible : méthodes et évaluation peuvent évoluer	Processus programmé avec intervention du chercheur : méthodes variées
Analyse	Analyse qualitative essentiellement	Analyses qualitatives essentiellement	Analyses qualitative et quantitative
Références	Yin (2014), Eisenhardt (1989), Eisenhardt et Graebner (2007)	Atkinson et Hammersly (1994) Jorgenson (1989)	Alland-Poest et Perret (2004), Reason et Branbury (2006)

Source : Thiétart et Coll, 1999 ; Méthode de recherche en management ; édition Dunod ; p177

Tableau N° 12 : Méthodes de recherche inscrites dans les démarches quantitatives

Méthodes	Enquête	Expérimentation	Simulation
Objectif de la recherche	Décrire une population, explorer ou tester des relations causales	Tester des relations causales et des contingences	Etudier les conséquences d'une situation initiale
Conception	Constitution de la base de l'échantillonnage et élaboration du questionnaire	Elaboration du plan d'expérience, de stimuli et de mode de recueil des données	Elaboration du plan d'expérience et programmation du modèle théorique
Collecte de données	Administration du questionnaire aux individus de l'échantillon	Constitution des groupes à comparer par randomisation ou appariement, recueil des données comportementale ou déclarative par questionnaire	Nombreuses simulations pour chaque condition étudiée
Analyse	Analyse quantitative multi variée : régression, logit, en fonction du modèle testé	Analyse quantitative notamment analyse de variance	Analyse quantitative notamment régression
Références	Philogène et Moscovici (2003) Knoke, Marsden et Kallenborg (2002)	Shadish, Cook et Campbell (2002) Moscovici (2003)	Cartier, Dooley (2002) Harrison, Lin, Carrol et Carley (2007)

Source : Thiétart et Coll, 1999 ; Méthode de recherche en management ; édition Dunod ; p173

L'utilisation de l'une ou de l'autre de ces deux démarches, en fonction du positionnement épistémologique du chercheur peut parfois soulever certaines limites par rapport à l'objectif de la recherche d'où la nécessité pour certains chercheurs de combiner les deux démarches. Selon les nécessités de l'analyse, dans le but de palier aux limites des unes et des autres et en vue d'atteindre les objectifs de la recherche, les méthodes de recherche relevant des démarches quantitative (telles que l'expérimentation, l'enquête ou la simulation) peuvent être jumelées avec des méthodes issues des démarches qualitatives (telles que l'entretien, l'étude de cas unique ou multiple, l'ethnographie ou la recherche action).

Mc Call et Bobko (1990) précisent qu'aucune démarche ne peut justifier sa suprématie, le plus important pour eux n'est pas la méthode en elle-même, mais ce qu'elle permet de révéler d'un problème particulier et les connaissances qu'elle permet de produire d'une part et la manière dont elle est exécutée d'autre part.

Bien que pour les paradigmes positivistes la méthode hypothético déductive relevant de la démarche quantitative soit la plus mobilisée et que pour les paradigmes constructivistes, les démarches qualitatives soient les plus utilisées, rien ne contraint le chercheur à se positionner unilatéralement sur l'une ou sur l'autre des deux démarches, le choix reste conditionné par les objectifs de la recherche, dans ce cas le positionnement épistémologique du chercheur relève moins des méthodes et des démarches utilisées que de la question de recherche elle-même et la façon dont il conçoit son design de recherche : méthodes de collecte des données et leur analyse, nature des connaissances à produire et critères de validité de ces dernières.

Section 3 : Recueil des données

- Les données :

Le recueil des données est certes une étape avancée dans le processus de recherche, il est nécessaire au préalable de définir le type de données à recueillir et l'instrument de recherche à mobiliser pour cette fin. Aktouf (1987) définit les « données » comme étant toutes informations, mesures ou observations brutes, ... que le chercheur recueille en vue de leur faire subir les traitements et les interprétations qui permettront de donner les réponses aux

questions de départ, elles constituent selon Baumard & al (2012) des prémisses aux théories dans la mesure où leur traitement peut amener le chercheur à produire des résultats et à améliorer ou renouveler des théories existantes ou encore des résultats du processus de théorisation. Les données à recueillir ne peuvent être qu'une simple représentation acceptée de la réalité difficile à embrasser empiriquement et théoriquement. Les données peuvent être qualitatives sous forme de récits, de descriptions ou de retranscriptions, quantitatives sous forme de chiffres, primaires ou secondaires, nominales ou ordinales.

Dans le cadre de notre recherche, les données que nous comptons recueillir pour satisfaire notre question centrale de la recherche sont, dans leur majorité, de nature qualitative : récit, points de vue, descriptions, impressions,... elles seront recueillies auprès de la population cible objet de l'étude et seront traitées à travers une démarche mixte qualitative et quantitative après leur analyse et leur codification.

- **Instrument de recherche :**

Selon Aktouf (1987) les instruments de recherche regroupent tout support utilisé par le chercheur pour le recueil des données, ils ont pour principale fonction de garantir la collecte d'informations/observations ou mesures dans le respect de la trilogie qualité, objectivité et rigueur. Le choix d'un instrument de recueil des données doit obéir selon le même auteur aux conditions essentielles suivantes : avoir une base théorique claire et acceptée, une capacité évidente à fournir les données souhaitées comparés aux autres instruments, être maîtrisé dans son contenu et dans ses limites, être cohérent avec le design de la recherche et avec les caractéristiques de la population objet de la recherche.

Plusieurs instruments de recueil des données sont utilisés :

Le questionnaire, l'entretien et le test. Le questionnaire regroupe un ensemble de questions écrites autour du sujet à traiter, sous plusieurs formes (d'opinion, d'intérêt, de connaissances, ...).

Le test regroupe un ensemble d'épreuves verbales ou non verbales, de jeux de construction, mobilisées pour recueillir des données abstraites sur lesquelles le sujet lui-même n'est pas conscient.

Les entretiens sont des ensembles de questions et de discussions autour d'un sujet prédéterminé entre un chercheur et un individu choisi dans la population cible, on peut en citer plusieurs formes : l'entretien clinique, l'entretien en profondeur, l'entretien centré, l'entretien non directif, l'entretien semi directif et l'entretien directif.

Après analyse des avantages et des limites des différents types d'entretiens cités ci-dessus, l'entretien semi directif nous paraît à notre sens le plus adapté au cadre de notre recherche de par le degré de liberté accordé aux répondants et la richesse des données qu'il procure au chercheur.

Compte tenu de notre objet de recherche et de notre volonté d'appréhender la participation des cadres intermédiaires à travers la perception par ces derniers du concept de participation et de leurs attentes en termes de pratiques GRH susceptibles de la favoriser, compte tenu également de la nature des données que nous comptons recueillir pour satisfaire notre question centrale de la recherche qui sont, dans leur majorité, de nature qualitative : récit, points de vue, descriptions, impressions,..., nous avons retenu comme techniques de recueil des données l'entretien semi directif qui semble nous offrir l'opportunité de collecter le maximum d'information sur les attentes des cadres intermédiaires en terme de pratiques GRH à même de favoriser leur participation aux réformes publiques. Ce genre d'entretien est classée, selon plusieurs auteurs, à mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien non directif, il permet au chercheur, selon Aktouf (1987), d'améliorer le degré de liberté de l'interlocuteur. Il est censé également permettre en même temps de s'informer sur l'objet de recherche et de voir dans quelles mesures les résultats de l'étude supportent les Propositions de recherche formulées.

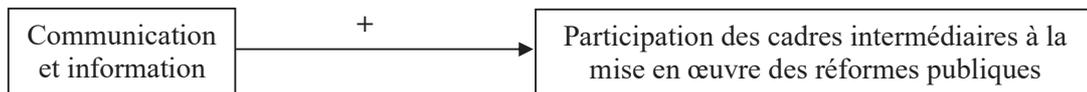
- **Guide de l'entretien semi-directif :**

A partir de nos Propositions de recherche et sur la base des résultats de notre enquête exploratoire, nous avons dressé notre guide d'entretien semi directif autour des principales attentes formulées par les cadres intermédiaires quant aux pratiques GRH favorisant leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques. En vue d'enrichir les données recueillies et partant de notre expérience dans le domaine de la GRH, nous avons veillé à injecter certaines questions annexes dont les réponses pourraient nous renseigner sur la

perception du rôle de la FRH par les cadres interviewés, notre grille d'entretien s'articule ainsi autour de nos Propositions de recherche comme suit :

A partir de notre **Proposition de base de la recherche** : « les pratiques de la GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques », nous avons construit notre guide d'entretien.

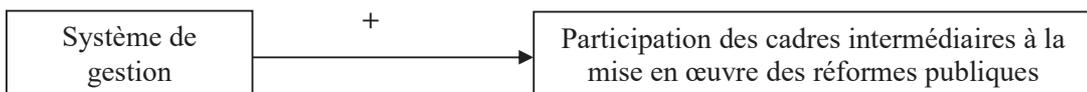
§ **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.



Principales questions retenues :

- Sur la base de la stratégie du PMV, la communication a été largement prise en considération, l'organisation du département agricole laisse une place importante à ce volet : une direction centrale a été dédiée aux systèmes d'information appuyée, au niveau régional, par des services de la communication et de la promotion, que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?
- Pour ce qui est de la réflexion autour de la stratégie du PMV, que pensez-vous de la place accordée aux cadres ? ...en termes d'information ? quels impacts sur leur participation ?
- D'après-vous, Comment jugez-vous la politique de communication et d'information interne du département agricole marocain ? quels points forts et quels points faibles ?

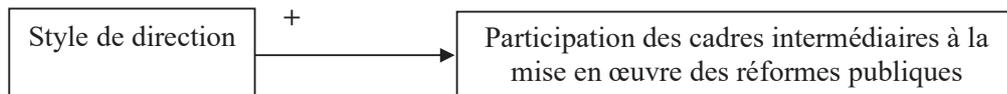
§ **SP₂** : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.



Principales questions retenues :

- Une des principales nouveautés du PMV est la mise en place d'une démarche contractuelle fondée sur des contrats programmes entre le niveau central et les directions régionales d'une part et entre l'Etat et certaines représentations d'agriculteurs et entre agriculteurs investisseurs et agriculteurs agrégés, qu'en est-il de cette démarche contractuelle entre l'Etat et ses propres acteurs (cadres, techniciens, et autres).
- Pouvez-vous nous décrire le système d'objectif mis en place en marge du PMV ?
- Sur quelles approches managériales est-il fondé ? comment qualifiez-vous leur mise en place et leur pertinence ? quelle place occupe l'approche participative ?

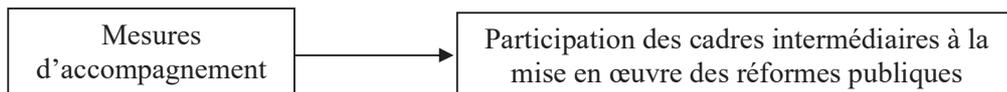
§ SP₃ : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.



Principales question retenues :

- L'autonomie et l'initiative constituent généralement des préoccupations majeures des cadres, qu'en pensez ?
- Comment qualifiez-vous le style de direction en adopté au sein de votre organisme ?
- Le considérez-vous comme conditions préalable à la participation des cadres ?
- Comment expliquez-vous cela ?

§ SP₄ : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.



Principales questions retenues :

- D'après vous, quels sont les principaux axes d'intervention autour desquels s'est articulé le PMV en tant que réforme publique d'envergure du secteur agricole ?

pouvez-vous citer quelques mesures d'accompagnement mises en place en marge de cette réforme.

- Quelles conditions jugez-vous nécessaires pour une participation active des ressources humaines à sa mise en œuvre ? qu'en est-il pour le cas des cadres intermédiaires ?
- Pouvez-vous me parler du rôle que la GRH a joué dans le cadre dudit plan.
- Comment percevez-vous la participation des ressources humaines à la mise en œuvre du PMV ? et pour le cas des cadres intermédiaires ?

Notre guide que nous avons converti en axe (SP1 : axe N° 2, SP2 : axe N° 3, SP3 : axe N°4, SP4 : axe N° 1), nous avons choisi de commencer notre entretien par l'axe mesures d'accompagnement compte tenu de son caractère horizontal et du fait qu'il nous permettra de générer les bases pour les autres axes, notre guide d'entretien se présente ainsi :

Fiche N° 2 : Guide de l'entretien semi directif pour les besoins de l'étude empirique

Introduction :

Bonjour Mr, Mme, Mlle

Je voudrais d'abord vous remercier d'avoir bien voulu m'accorder cet entretien, en fait, l'étude que je suis en train de mener a pour objectif d'identifier les pratiques que la GRH pourrait mobiliser pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, cas du Plan Maroc Vert, cette étude est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion à l'université de Montpellier 1, Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management, nous allons donc, si vous le permettez passer en revue les axes retenus pour le déroulement de cet entretien dont la durée estimée est de 25 à 40 mn. Les propos que vous allez partager avec moi sur l'objet de cette recherche seront utilisés, bien évidemment, uniquement pour les besoins de l'étude et contribueront à clarifier les rôles de la GRH dans le processus de mise en œuvre des réformes publiques.

Axe N° 1 : Mesures d'accompagnement mise en place en parallèle avec le PMV

- D'après vous, quels sont les principaux axes d'intervention autour desquels s'est articulé le PMV en tant que réforme publique d'envergure du secteur agricole ?

.....
.....
.....
.....

Pouvez-vous citer quelques mesures d'accompagnement mises en place en marge de cette réforme ?

.....
.....
.....

- Quelles conditions jugez-vous nécessaires pour une participation active des ressources humaines à sa mise en œuvre ?

.....
.....
.....

Qu'en est-il pour le cas des cadres intermédiaires ?

.....
.....
.....

- Pouvez-vous me parler du rôle que la GRH a joué dans le cadre dudit plan ?

.....
.....
.....

- Comment percevez-vous la participation des ressources humaines à la mise en œuvre du PMV ? et pour le cas des cadres intermédiaires ?

.....
.....
.....

Axe N° 2 : Place de la communication et de l'information

- Sur la base de la stratégie du PMV, la communication a été largement prise en considération, l'organisation du département agricole laisse une place importante à ce volet : une direction centrale dédiée aux systèmes d'information appuyée, au niveau régional, par des services de la communication et de la promotion, que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

.....
.....
.....

- Pour ce qui est de la réflexion autour de la stratégie du PMV, que pensez-vous de la place accordée aux cadres ? ...en termes d'information ? quels impacts sur leur participation ?

.....
.....
.....

- D'après-vous, Comment jugez-vous la politique de communication et d'information interne du département agricole marocain ? quels points forts et quels points faibles ?

.....
.....
.....

Axe N° 3 : approche participative et système d'objectif :

- Une des principales nouveautés du PMV est la mise en place d'une démarche contractuelle fondée sur des contrats programmes entre le niveau central et les directions régionales d'une part et entre l'Etat et certaines représentations d'agriculteurs et entre agriculteurs investisseurs et agriculteurs agrégés, qu'en est-il

de cette démarche contractuelle entre l'Etat et ses propres acteurs (cadres, techniciens, et autres) ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Pouvez-vous nous décrire le système d'objectif mis en place en marge du PMV ?

.....
.....
.....

- Sur quelles approches managériales est-il fondé ?

.....
.....
.....

Comment qualifiez-vous leur mise en place et leur pertinence ?

.....
.....
.....

Quelle place occupe l'approche participative ?

.....
.....
.....

Axe N° 4 : Styles de direction :

- L'autonomie et l'initiative constituent généralement des préoccupations majeures des cadres, qu'en pensez-vous ?

.....
.....
.....

- Comment qualifiez-vous le style de direction adopté dans le cadre de la mise en œuvre du PMV ?
Donne-t-il la priorité à ces deux concepts ?
Comment ?.....
.....
.....
- Le considérez-vous comme conditions à la participation des cadres ?
Comment expliquez-vous cela ?
.....
.....
.....

Avant de terminer cet entretien et juste pour les besoins de dépouillement, permettez moi de confirmer certaines informations connexes :

Garde :
Âge :
Fonction :
Organisme :
Niveau hiérarchique :

Avec mes remerciements les plus sincères pour
votre contribution à la réalisation de cette étude

Pour le recueil des données, nous avons profité de notre réseau national de collègues relevant de différents départements régionaux de l'agriculture à l'échelle du Maroc, nous n'avons nullement mobilisé notre position de responsable des ressources humaines à l'échelle régionale.

Les entretiens se sont déroulée pour la majorité directement pour les cadres relevant de notre région et via ligne téléphonique (Flotte du département agricole) pour le reste des cadres, la durée moyenne des entretiens réalisé est de 40 mn par interviewé avec des pics de

30 mn minimum et de 60mn maximum, soit 117 heures représentant l'équivalent de 10,4 jours ouvrables de travail.

3.1. Echantillonnage :

Sur la base des éléments présentés dans le paragraphe précédent, L'étude de cas unique semble à notre sens la plus adaptée à notre situation en tant que chercheur professionnel, en tant qu'acteur du service public et en tant que cadre chargé de la GRH au sein d'une organisation publique. Nous avons à cet effet retenu comme terrain d'étude le secteur agricole marocain en tant que secteur public ayant fait l'objet d'un vaste chantier de réforme stratégique et organisationnelle.

Bien que l'étude de cas unique ait fait l'objet de plusieurs controverses, les revues de management continuent à présenter annuellement des études de cas offrant une grande richesse de données, le point de vue des auteurs divergent, pour certain, les études réalisées à travers des études de cas unique ne peuvent être généralisées, d'autres estiment que les résultats issus des cas uniques peuvent faire l'objet de généralisation, Pondy et Mitroff (1979) cités par Thiétart et Coll. Selon Yin (2014) le cas unique peut enfin être assimilé à une expérimentation dans quatre situations différentes :

- 1- Tester une ou plusieurs théories existantes sur un cas critique,
- 2- Etudier un cas inhabituel à caractère extrême ou unique,
- 3- Identifier les circonstances et les conditions d'une situation commune sur un cas habituel.
- 4- Révéler un phénomène non rare mais inaccessible à la communauté scientifique.

Notre revue de littérature autour du contexte de la recherche dévoile un Maroc en plein chantier de modernisation, plusieurs réformes publiques y ont été lancées touchant plusieurs secteurs d'activité et mobilisant des ressources humaines, financières et techniques importantes. L'analyse des rapports annuels du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation des Secteurs Publics marocain dévoile une répartition des effectifs des agents publics proportionnelle à l'importance des secteurs d'activité dans les stratégies de développement économique et social et que les cadres occupent, en termes de pourcentage, pratiquement le même rang à l'intérieur de ces secteurs, tant sur le plan des effectifs que de

positionnement stratégique par rapport aux plans d'intervention, ce qui nous permet de retenir le cas du secteur agricole comme cas d'étude représentatif à l'échelle du Maroc, de par le Plan Maroc Vert en tant que réforme publique d'envergure, de par également les résultats à mi-parcours atteints à ce jour dans le cadre dudit plan. (Cf. : Conclusion partie I)

En vue d'approcher notre cas d'étude, celui du département agricole marocain vu à travers le PMV et en vue de cerner notre terrain d'investigation, nous avons opté pour un échantillonnage par quota puisqu'il ne suppose pas de liste préalablement définie des individus de la population cible avec comme :

- Unité d'échantillonnage : Cadres du département agricole marocain
- Unité déclarante : Ingénieurs, Techniciens, Administrateurs
- Unité d'analyse : idées exprimées par les cadres interviewés

Le personnel du département agricole qui compte au titre de 2014-2015 quelques 7.334 fonctionnaires est composé à concurrence de 64,5% de cadres toutes catégories confondues (Ingénieurs, administrateurs, vétérinaires, techniciens du 1er grade, ...) soit 4.730 cadres (Bilan social du MAPM : 2014).

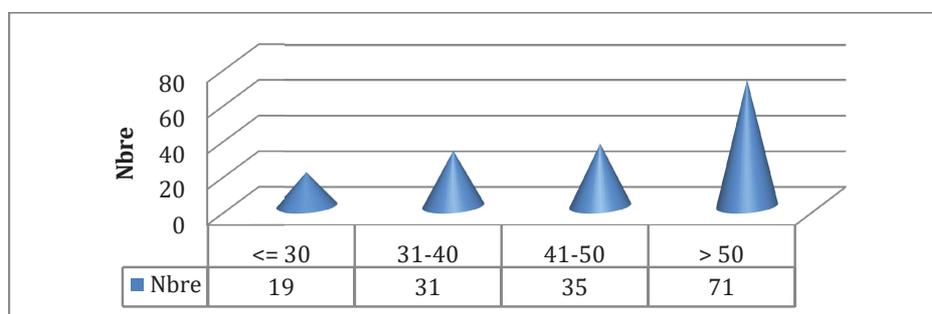
Nous avons cherché à recueillir les données nécessaires à notre étude auprès du maximum de cadres exerçant au sein du département agricole marocain, notre appel à contribution a été largement satisfait par collègues, amis et amis de promotion. Nous avons ainsi recueilli les points de vu de 156 cadres toutes catégories confondues représentant 3,3% du total des cadres du département agricole marocain dont 71 cadres intermédiaires sur un total de 472 soit 15%, échantillon dont la taille jugée surdimensionnée par rapport aux normes en vigueur, justifié par l'abondance des cadres prédisposés à contribuer à notre recherche et par notre souci d'élargir la base de l'étude pour recueillir le maximum de réponses susceptibles d'éclairer davantage notre raisonnement autour du rôle que peut jouer la GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique.

Nous avons veillé à répartir notre échantillon de façon proportionnelle Soit :

- 5 Régions touchées sur 16 (sur la base du découpage administratif 2014).
- 15% des Cadres relèvent du niveau central et 85 % du niveau régional.
- 21% de Femmes contre 79% d'Hommes.
- 6 Managers stratégiques soit : 3,8%.
- 31 Managers d'encadrement soit : 20%.
- 71 Cadres intermédiaires soit : 45,5%.
- 48 Cadres collaborateurs soit : 30,7%.

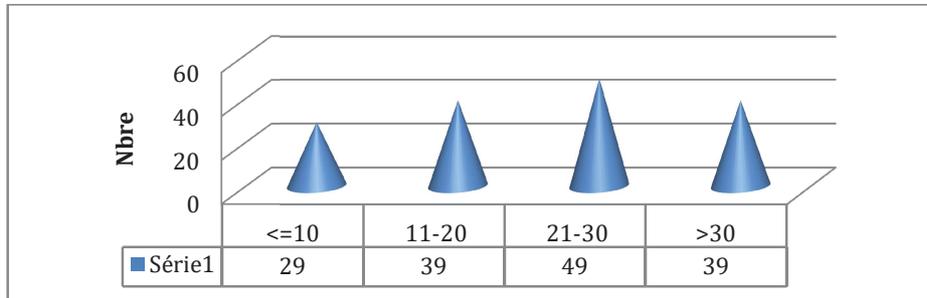
La composition de notre échantillon, ci après détaillée, trouve ses fondements dans notre souci de faire une évaluation 360° de la perception, par les cadres qui composent notre échantillon, du rôle que peut jouer la GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, cas du Plan Maroc Vert.

Figure N° 8 : répartition des cadres interviewés par classe d'âge



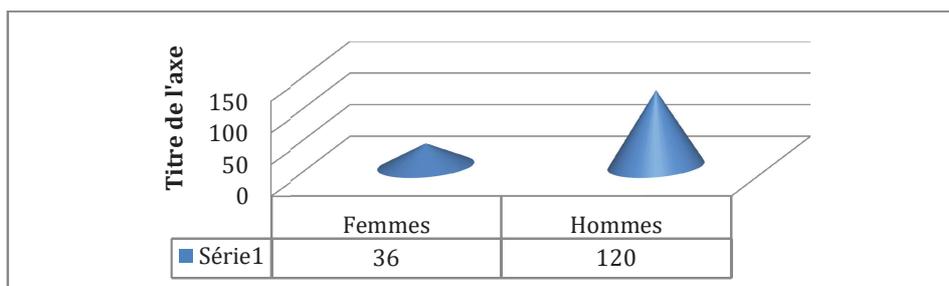
La structure de notre échantillon dévoile la prédominance des classes d'âge >50 ans et 41-50 ans qui représentent ensemble plus des 2/3 des interviewés, ce qui laisse également paraître la forte concentration de ces deux classes d'âge parmi les cadres intermédiaires, la moyenne d'âge des cadres interviewés se situe autour de 48 ans pratiquement comparable à celle du département agricole qui est de 50 ans au titre de 2014-2015, ce qui s'explique par le déséquilibre entre les départs à la retraite et les recrutements.

Figure N° 9 : répartition des cadres interviewés par ancienneté



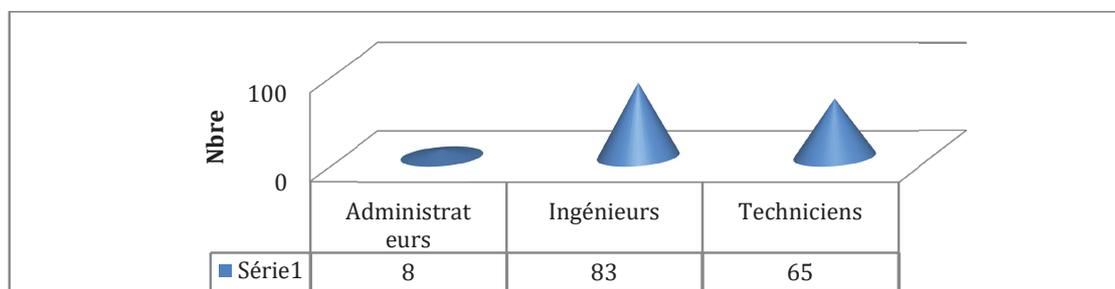
Une des dimensions les plus importantes de notre échantillon est l'ancienneté dans l'administration, l'analyse de la structure de l'échantillon par ancienneté laisse paraître une légère avance de l'ancienneté >20 ans qui représente plus de 56%, ce qui justifie la corrélation fortement justifiée entre le rôle et les attributions des cadres intermédiaires et leur ancienneté dans l'administration d'une part et ces rôles et ces attributions et l'expérience pratique accumulées tout au long de l'exercice de leur fonction d'autre part. L'ancienneté moyenne des cadres intermédiaires interviewés est de 25 ans, l'ancienneté moyenne à l'échelle du département au titre de l'année de référence étant de 28 ans.

Figure N° 10 : répartition des cadres interviewés par genre



L'approche genre est au centre des préoccupations du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, les femmes y représentent 28% en termes d'effectifs et 14% en termes de responsabilité, elles représentent dans le cadre de notre échantillon 21% en termes d'effectif. Ce qui laissera une place de choix aux opinions des cadres intermédiaires de sexe féminin sur notre objet de recherche.

Figure N° 11 : répartition des cadres interviewés par catégorie



L'échantillon retenu pour la réalisation de notre étude est composé à plus de 53% d'ingénieurs contre 19,5% à l'échelle du département agricole et à presque 42% de techniciens contre 27% à l'échelle du ministère et à 5,1% d'administrateurs contre 7% à l'échelle du ministère.

La représentativité de l'échantillon de l'étude est largement justifiée d'une part par sa composition et d'autre part par la diversité des individus ciblés en termes de corps, de fonctions, d'âge, d'ancienneté, et de genre,

Tableau N° 13 : Répartition de l'échantillon de l'étude empirique par fonction :

Catégories de Fonction	Nombre	Précisions
Directeurs provinciaux	6	Directeurs d'entités à l'échelle provinciale
Chefs de division	31	Au niveau des directions régionales
Chefs de services	51	Aux niveaux régional et provincial
Cadres responsables de projets	12	Aux niveaux régional et provincial
Cadres Collaborateurs	48	Aux niveaux régional et provincial
Directeurs d'établissements de formation	8	Instituts, lycées et centre de qualification agricole

3.2. Opérationnalisation des variables

Il s'agit, dans le cadre de ce paragraphe de présenter les variables que nous avons retenues pour mesurer l'impact des pratiques GRH sur la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

Bien que dans le cadre des recherches exploratoire et les études qualitatives, on est amené à ne pas définir les variables indépendantes et dépendantes de la recherche à l'avance parce qu'on n'a pas au préalable une idée claire sur la relation de cause à effet entre les variables dans la réalité. Dans notre cas d'étude, sur la base de notre revue bibliographique et à partir des résultats de notre enquête exploratoire, nous avons pu identifier nos variables de la recherche empirique comme suit :

- Variable indépendante : les pratiques GRH, en tant qu'action, susceptible d'influencer la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques dans la mesure où c'est elle qu'on va mesurer,
- Variable dépendante : la participation des cadres intermédiaires, en tant que réaction, considérée dans la mesure où elle est tributaire de la première variable indépendante.

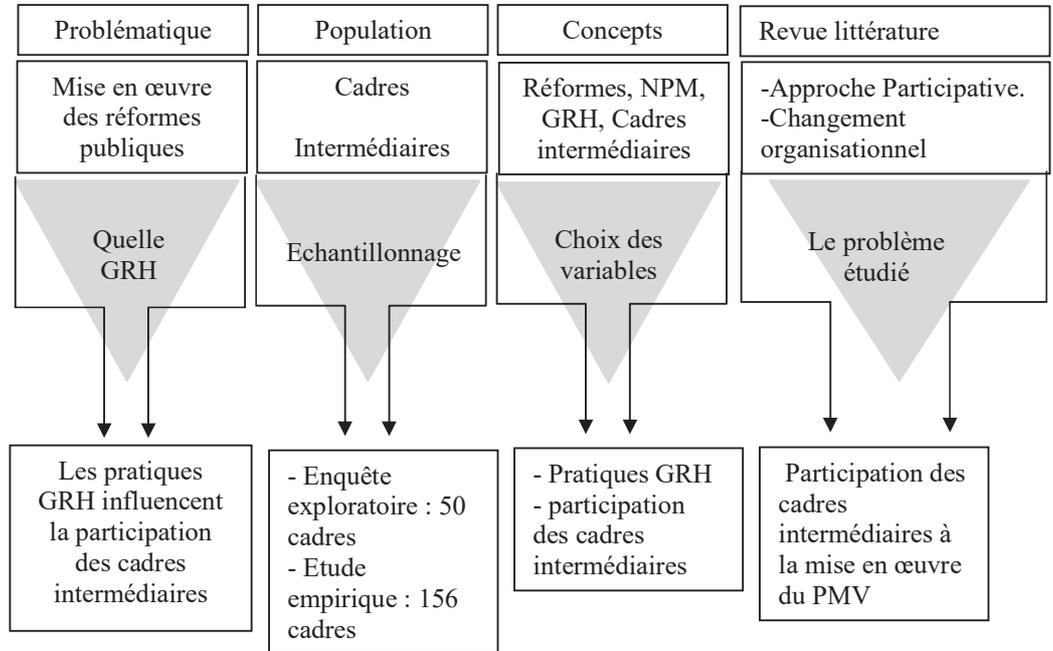
L'enjeu est en effet plus grand dans la mesure où les pratiques GRH sont elles mêmes sous l'effet de plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer les facteurs de l'environnement interne à l'organisation notamment la culture organisationnelle et la stratégie, et de l'environnement externe à l'organisation notamment ses dimensions politique, économique, sociale et législative.

En fonction des résultats de l'étude empirique, on peut être amené à identifier d'autres variables secondaires relatives aux pratiques spécifiques à la GRH ayant un effet significatif sur la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, ces variables dites confondantes nous permettront de nous prononcer sur les pratiques GRH les plus déterminantes de la participation des cadres et delà satisfaire notre question centrale de recherche.

Le choix des variables de notre étude peut être schématisé comme suit

.

Figure N° 12 : Choix des variables :



Conclusion du chapitre I

La construction de notre design de recherche nous a amené à nous apercevoir à travers notre revue de littérature qu'il n'y a pas de démarche unique dans les recherches en sciences de gestion, le chercheur peut mobiliser aussi bien les démarches qualitatives que les démarches quantitatives. Vu notre positionnement épistémologique interprétativiste, nous avons opté, dans le cadre de notre réflexion autour du rôle que la FRH pourrait jouer pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, pour une recherche qualitative à travers l'étude du cas unique avec comme terrain d'étude le Plan Maroc Vert en tant que réforme d'envergure lancée par le département agricole marocain. Notre cadre conceptuel peut alors se résumer comme suit :

Encadré N° 7 : Cadre conceptuel de l'étude

- **Le problème étudié** : la relation de cause à effet entre les pratiques de la GRH et la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.
- **La question de la recherche** : Quelle gestion des ressources humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? cas du Plan Maroc Vert.
- **Cadre théorique** :
 - o La théorie du changement
 - o La théorie de l'approche participative
 - o Le corpus doctrinal de la Nouvelle Gestion Publique
- **Démarche choisie** : Etude de cas unique à travers une démarche qualitative.
- **Instrument de recherche** :
 - o Revue de littérature
 - o Pré-enquête exploratoire auprès de 50 cadres relevant de plusieurs départements à travers une recherche sur le contenu.
 - o Etude empirique à travers des entretiens semi directif auprès de 156 cadres intermédiaires relevant du département agricole marocain.
- **Choix du terrain** : la recherche porte sur le cas unique du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique lancée depuis 2009 par le département agricole marocain.

- **Propositions de recherche** : à partir de notre Proposition de recherche de base : les pratiques de la GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, nous avons décliné nos Sous-Propositions de recherche comme suit :
 - § **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.
 - § **SP₂** : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.
 - § **SP₃** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.
 - § **SP₄** : la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.
- **Recueil des données** :
 - Échantillonnage : par quota sans recours à une liste préalablement définie de la population cible, 156 cadres intermédiaires du département agricole marocain ont constitué notre échantillon représentant 3,3% du nombre total des cadres relevant du ministère, dont 71 cadres intermédiaires sur un total de 472 soit 15%, échantillon dont la taille jugée surdimensionnée, justifiée par l'abondance des cadres prédisposés à contribuer à notre recherche et par notre souci d'élargir la base de l'étude pour recueillir le maximum de réponses susceptibles d'éclairer davantage notre raisonnement.
 - Outil de recueil : entretien semi directif
- **Méthode d'analyse** : Analyse qualitative de contenu textuel des réponses formulées par les cadres interviewés.

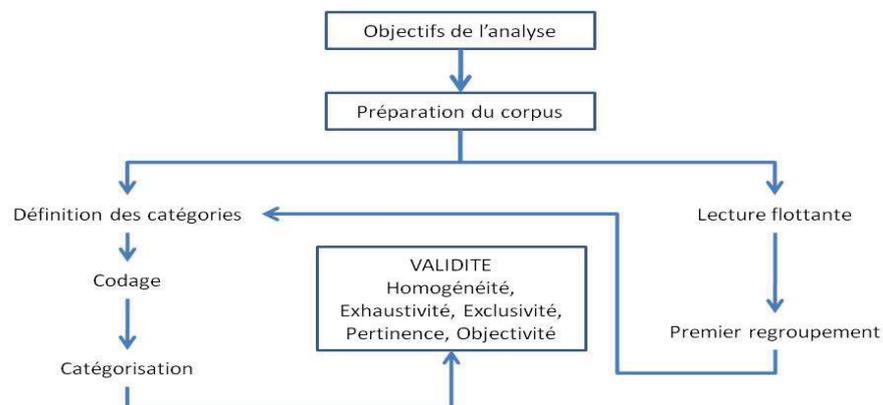
Chapitre II : Analyse des résultats et discussion

L'analyse des résultats constitue une étape décisive du processus de recherche, sa pertinence reste tributaire de la cohérence nécessaire entre la question centrale de la recherche et la méthodologie de recherche adoptée. Tel que nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, nous avons retenu de mener notre réflexion autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publique à travers une analyse qualitative plutôt axée sur le contenu que sur le processus.

Notre revue de littérature dévoile l'existence de plusieurs méthodes d'analyse qualitatives utilisées en sciences sociales, nous présenterons dans une première section une synthèse de ces différentes méthodes en vue de justifier le choix de la méthode d'analyse et d'interprétation des résultats que nous avons retenue dans le cadre de notre recherche, nous déclinerons dans une deuxième section notre analyse des résultats de nos investigations autour la question de recherche, puis une troisième section sera consacrée à la discussion des résultats.

Pour mener notre analyse qualitative nous nous sommes inspirés du modèle élaboré par Ladwein (1996) cité par Colle (2006)²²⁵ qui est composé de plusieurs étapes comme le montre la figure ci après :

Figure N 13 : les étapes de la démarche d'analyse qualitative



²²⁵ Colle, Rodolphe. 2006. *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés*. Aix Marseille : Université Paul Cezanne, 2006. p. 533

Section 1 : de la méthode d'analyse du contenu

L'analyse du contenu que nous avons retenue comme approche dans le cadre de notre recherche est définie comme étant « une technique d'étude détaillée des contenus de documents » (Aktouf, 1987)²²⁶, elle a pour objectif de dégager à partir des documents objet de l'étude, « les significations et les perceptions non directement perceptibles à la simple lecture » les réponses formulées par les interviewés sont susceptibles de dévoiler les intentions, les opinions, les tendances et les attitudes de ces derniers vis-à-vis des axes objets de l'interview ou de l'entretien. Berelson (1952), cité par Adreani & Conchon (2011)²²⁷ la définit comme une technique de recherche ayant pour objectif d'interpréter le contenu des communications à travers une description objective, systématique et quantitative de leurs contenus manifestes.

Plusieurs types d'analyses sont mobilisées en sciences de gestion, elles peuvent avoir comme objectif soit l'exploration des voies de recherche soit la vérification d'hypothèses de recherche et peuvent se différencier selon le degré d'affinité de l'analyse :

- Analyse à caractère qualitatif de contenu: l'analyse aurait comme objectif de percevoir l'intérêt particulier ou le poids sémantique du thème, des mots ou des phrases que peut dévoiler le contenu au vu du contexte de son élaboration.
- Analyse à caractère quantitatif de contenu: l'analyse portera dans ce cas sur la fréquence d'apparition des unités d'information retenues qu'elles soient des phrases, des morceaux de phrases ou des mots.
- Analyse directe du contenu : l'analyse dans ce cas aura comme objectif de retenir le sens général du récit ou des communications sans chercher à dévoiler le sens latent des unités d'analyse retenues.
- Analyse indirecte du contenu : ce type d'analyse aura comme objectif de dégager les sens latents, imperceptibles, non manifestes que peut contenir le discours en veillant à dévoiler leurs fréquences, leurs agencements et éventuellement leurs significations.

²²⁶ Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*. Québec : La presse de l'université du Québec, 1987.

²²⁷ Adreani, Jean-Claude et Conchon, Françoise. 2011. Paris : s.n., 2011. p. 26.

L'analyse de contenu repose généralement, selon Blanc & al (2012)²²⁸, sur le postulat que la « répétition d'unité d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt et les préoccupations » de leurs auteurs, elle est considérée par Krippendorf (2003) cité par Adreani & Conchon (2011) comme étant la méthode la plus répandue pour étudier les interviews, elle consiste à adopter une grille d'analyse qui regroupe les informations recueillies avec une codification des différentes catégories identifiées lors de l'analyse.

L'analyse du contenu passe obligatoirement par plusieurs étapes : la lecture attentive des documents issus des entretiens ou des interviews, la détermination, en nombre et en genre, des catégories, des unités d'information, des unités d'enregistrement et des unités de quantification en vue de les quantifier et de mesurer leurs poids et leurs importances dans le contenu. Ces mêmes étapes sont synthétisées par Bardin (1977) cité Adreani & Conchon (2011) en :

- 1) retranscription des données,
- 2) codage des informations
- 3) traitement des données

Le chercheur est appelé dans son analyse à déployer les efforts nécessaires pour contourner l'ambiguïté et le manque de clarté caractéristiques des discours en vue d'une élaboration objective des catégories, des unités de d'information et des autres variables de l'analyse, le codage des données doit obéir, selon Blanc & al (2012), à des critères de stabilité en cas de reprise de l'opération par le même chercheur, de précision et de reproductibilité dans le cas où les mêmes données sont codées par des chercheurs différents. Le respect de ces principes de base reste cependant difficile à garantir au vu des différences de perception du même contenu par différents chercheurs.

Les différents types d'analyse (quantitative, qualitative, directe et indirecte) peuvent parfois se révéler complémentaires en vue d'une analyse riche et fiable pour garantir l'atteinte des objectifs de la recherche.

²²⁸ Blanc, Antoine, Drucker-GODARD, Carole et Ehlinger, Sylvie. 2012. Exploitation des données textuelles. [auteur du livre] Thiétard et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2012, 17, p. 557.

Ayant retenu d'adopter comme objectif dans le cadre de notre recherche d'explorer le terrain fertile du secteur public marocain, département agricole, en nous basant sur des Propositions de recherche préalablement identifiées à partir de notre enquête exploratoire, à travers l'analyse des discours des cadres intermédiaires qui composent notre échantillon, nous jugeons que l'analyse du contenu est la méthode d'analyse la plus appropriée à notre situation compte tenu des avantages qu'elle offre et de l'amplitude de son champs d'application (étude de cas, individus, groupes, organisation, secteur d'activité, ... (Blanc & al, 2012)).

Nous également opté pour une analyse de contenue à la fois qualitatif et quantitatif en vue de percevoir le sens derrière les déclarations faites par nos interviewés d'une part et avoir la possibilité de quantifier ces sens ou ces perceptions. Elles présentent néanmoins des inconvénients que Weber (1990) classe en deux principales catégories : 1) l'étendue plus ou moins grand des catégories à décliner et 2) l'impossibilité de saisir l'entière richesse du contenu.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Nous avons pu recueillir, à travers les entretiens semi-directifs que nous avons menés dans le cadre de notre recherche, une grande masse d'informations que nous avons soumise à l'analyse empirique des idées, des mots et des significations contenues dans les discours de nos interviewés, nous avons par la suite procédé à l'identification des catégories et au codage des thèmes par catégorie.

2.1.Codage des données

Le codage des données consiste, selon Berg (2003), cité par Adreani & Conchon (2011), à explorer le contenu des documents étudiés, les décrire et les classer en vue de transformer les données brutes en données exploitables, il a pour objectif, selon Marie-Laure & al (2008)²²⁹, de transformer, conformément à des règles précises, les données brutes du texte en fonction des grilles d'analyse et de codage des données. Les méthodes d'élaboration de

²²⁹ Marie-Laure, Gavard-Perret et Agnès, Helme-Guizon. 2008. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. [auteur du livre] Gavard-Perret Marie-Laure, et al. *Méthodologie de la recherche*. Paris : Pearson, 2008, p. 247.

ces grilles sont nombreuses en fonction du degré de finesse recherché dans le cadre de l'analyse, et restent loin de faire l'unanimité de l'ensemble des auteurs.

Trois principales unités de codage au moins s'offrent au chercheur dans le cadre de son analyse des données :

- 1) l'unité syntaxique (méthode syntaxique de Chiglione (Matalon, 1985)) qui consiste à retenir une phrase ou un groupe de mots du verbatim des entretiens, mots clés substantifs, adjectifs ou verbes, avec repérage des significations communes de ces unités.
- 2) l'unité d'analyse sémantique, l'intérêt est porté, soit sur les idées clés exprimées par les répondants en vue d'en extraire les significations à partir de règles d'opposition ou de contraire, soit sur les thèmes clés avec une analyse thématique en fonction des préoccupations et des objectifs de l'étude (Adreani & Conchon, 2011), la démarche est par conséquent sommaire basée sur les réponses aux interrogations soulevées dans le cadre de la recherche.
- 3) l'unité psychologique, quant à elle est fondée sur « les sensations, les émotions, les images mentales, les souvenirs profonds, les gestes, les regards, ... » (Adreani & Conchon, 2011).

Vu les difficultés que peuvent soulever les différentes méthodes présentées plus haut, nous avons, en tant que professionnel, retenu pour le traitement des données, l'unité sémantique axée sur les idées clés formulées par les réponses des cadres intermédiaires aux interrogations soulevées dans le cadre de notre entretien, appuyée par un analyse de contenu parfois quantitatif pour enrichir notre raisonnement et choisir nos catégories et nos unités d'information avec plus de pertinence et de rigueur à travers une démarche itérative de « va et de vient » entre contenu du texte et l'idée exprimée.

L'analyse sémantique des réponses formulées par nos interviewés nous a permis d'identifier plusieurs idées clés que nous avons classées en plusieurs catégories par axe retenu dans notre guide d'entretien semi directif, pour ce faire nous avons choisi de les déterminer en fonction de nos objectifs de recherche à travers une démarche close de traduction des indicateurs de l'étude, cette analyse a consisté en une lecture ligne par ligne des données recueillies auprès des interviewés et leurs codage en fonction de nos propositions de

recherche avec comme unité de codage l'unité sémantique qu'est dans notre cas l'idée exprimée.

Au terme de notre démarche de codage, 18 catégories d'idées ont été identifiées dans lesquelles nous avons veillé à regrouper toutes les idées perçues comme homogènes dans les discours de nos interviewés et réparties en fonctions des axes de notre guide d'entretien comme suit :

Axe Mesures d'Accompagnement du PMV : Cet axe a été identifié et intégré dans notre grille d'entretien en vue de recueillir lors des entretiens les points de vue des cadres interviewés sur les mesures d'accompagnement qu'ils jugent nécessaires pour favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV, nous étions sûrs que les pratiques GRH serait au centre de leurs attentes et qu'à partir de là l'entretien serait orienté vers le détail de leurs aspirations en la matière. Cet axe regroupe quatre catégories différentes se rapportant essentiellement aux principales mesures d'accompagnement que les cadres ont jugé nécessaires à la mise en œuvre du PMV en tant que réformes publique, il s'agit de :

- Catégorie N° 1 : Gestion moderne des ressources humaines.
- Catégorie N° 2 : Organisation des structures.
- Catégorie N° 3 : Textes juridiques et législatifs.
- Catégorie N° 4 : Accès aux facteurs de production.

Axe Information et Communication : 2^{ème} axe identifié dans le cadre de notre enquête exploratoire, il regroupe cinq catégories différentes dévoilant les principaux soucis soulevés par nos interviewés quant à l'importance de la communication et de l'information dans la mise en œuvre du PMV et à la pertinence des outils mobilisés à cet effet, il s'agit de :

- Catégorie N° 5 : Culture organisationnelle.
- Catégorie N° 6 : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Catégorie N° 7 : Systèmes d'information.
- Catégorie N° 8 : Tableaux de Bord.
- Catégorie N° 9 : Communication sociale.

Axes Systèmes de gestion : ce troisième axe, identifié également sur la base des résultats de notre enquête exploratoire, regroupe cinq catégories :

- Catégorie N° 10 : Nouvelles approches en matière de gestion.
- Catégorie N° 11 : Système d'objectif.
- Catégorie N° 12 : Système de motivation.

- Catégorie N° 13 : Système d'évaluation.
- Catégorie N° 14 : Système d'organisation.

Axe style de direction : quatrième axe de notre guide d'entretien, identifié également sur la base des résultats de notre enquête exploratoire avec quatre catégories :

- Catégorie N° 15 : Pouvoir de décision.
- Catégorie N° 16 : Confiance envers les cadres.
- Catégorie N° 17 : Climat social.
- Catégorie N° 18 : Hiérarchie.

Au termes des entretiens réalisés, l'analyse du contenu des réponses formulées spontanément ou provoquées à travers des questions-relances, sur la base des axes retenus précédemment a permis de dévoiler l'importance accordée par les répondants respectivement aux axes « **Systèmes de gestion** » avec **1.360** citations soit **30,4%**, « **information et communication** » avec **1.224** citations soit **27,4%** de l'ensemble des citations identifiées suivi respectivement par l'axe « **Mesures d'accompagnement** » avec **1.026** citation soit **22,9%** et l'axe « **Style de direction** » avec **865** citations soit **19,3%** du total des **4.475** citations identifiées. Le taux de réponses accordées par les cadres interviewés aux différentes questions constituant les quatre axes de l'entretien réalisé en marge de notre recherche a été de 100% pour les axes « Systèmes de gestion » et « style de direction » contre 93,6% pour l'axe « information et communication » et 84,6% pour l'axe « mesures d'accompagnement » ce qui justifie l'intérêt accordé par les interviewés aux différents axes de notre recherche.

Tableau N° 14 : Structure des réponses formulées par axe

Axes	Nombre total des citations des idées	% / total	Nombre maximum d'entretiens concernés
Systèmes de gestion	1.360	30,39%	156
Information et communication	1.224	27,35%	146
Mesures d'accompagnement	1.026	22,93%	132
Style de direction	865	19,33%	156
Total	4.475	100%	156

Le tableau ci après présente la synthèse des fréquences des citations que nous avons identifiées lors de l'analyse des résultats de l'entretien semi-directif réalisé auprès des cadres intermédiaires relevant du département agricole marocain pour évaluer leurs attentes en matière de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert.

L'analyse de la structure des réponses par axe dévoile également les principales préoccupations des cadres interviewés quant à leurs attentes en matière de pratiques GRH dont le détail par axe et par catégorie est présenté ci-après. Nous avons veillé dans le cadre de notre analyse à identifier les différents idées-clés composants les réponses formulées et nous les avons regroupés par catégories présentés par ordre décroissant sur la base de la fréquence de chacune d'entre-elles puis nous avons évalué le degré de leur importance d'abord par rapport à la catégorie puis par rapport au total des citations.

Nous avons par la suite évalué les attentes des cadres interviewés sur la base des significations perçues dans les déclarations faites lors de l'entretien et nous avons identifié les attentes que les cadres considèrent déjà satisfaites et qui, selon leurs déclarations, n'ont pas d'impact négatif sur leurs prédispositions à participer activement à la mise en œuvre du PMV, puis celles qu'ils jugent non satisfaisante et peuvent constituer un frein à leur participation.

Nous allons, dans ce qui suit, présenter notre analyse des données par axe défini précédemment en dépouillant les données issues de notre enquête.

2.2. Analyse et interprétation des résultats.

2.2.1. Axe « Mesures d'accompagnement »

Le tableau ci après présente le détail des fréquences par idées-clés abordée « code » et par catégorie identifié pour l'axe « Mesures d'accompagnement »

Tableau N° 15 : Fréquence des citations pour l'axe « Mesures d'accompagnement »

Catégorie	Idées clés exprimées Thèmes	Nombre de Citations	%/ Catégorie	% / Axe	% total	Nombre max Réponses
Gestion moderne des ressources humaines	Statuts de la fonction publique	107	24,21%	10,43%	2,39%	115
	Formation continue et gestion des compétences	103	23,30%	10,04%	2,30%	105
	Appréciation des performances.	83	18,78%	8,09%	1,85%	97
	Climat social	80	18,10%	7,80%	1,79%	95
	Gestion des carrières	69	15,61%	6,73%	1,54%	73
	Total catégorie	442	100%	43,08%	9,88%	115
Organisation des structures	Cohérence entres central- régional	121	39,16%	11,79%	2,70%	132
	Coordination régional- régional	120	38,83%	11,70%	2,68%	128
	Rationalisation des structures	68	22,01%	6,63%	1,52%	72
	Total catégorie	309	100%	30,12%	6,91%	132
Textes juridiques en vigueur	Organisation de la profession.	102	59,76%	9,94%	2,28%	120
	Organisation des circuits de commercialisation.	77	37,56%	7,5%	1,72%	98
	Contrat programme Etat- Administration.	26	12,68%	2,53%	0,58%	85
	Total catégorie	205	100%	19,98%	4,58%	120
Accès aux facteurs de production	Statut juridique des terres.	41	58,57%	4,00%	0,92%	55
	Rationalisation de l'eau d'irrigation	18	25,71%	1,75%	0,40%	23
	Accès au financement	11	15,71%	1,07%	0,25%	15
	Total catégorie	70	100%	6,82%	1,56%	55
	Total axe	1026	-	100%	38,95%	132

L'analyse des idées-clés exprimées par les interviewés lors des entretiens et de leurs fréquences par catégorie pour l'axe « Mesures d'accompagnement » montre clairement la primauté d'une '**Gestion moderne des ressources humaines**' parmi les attentes des cadres intermédiaires avec **442** citations soit **43,1%** des citations de l'axe « Mesures

d'accompagnement » suivi par l' '**Organisation des structures**' avec **309** citations soit **30,1%** des citations, puis par la '**Révision des textes juridiques**' qui régissent le secteur agricole et par '**L'accès aux facteurs de production**' par les agriculteurs avec respectivement **205** citations soit **20%** et **70** citations soit **6,8%**. Les deux premières catégories dévoilent des attentes qui relèvent plutôt de l'environnement interne au département agricole tandis que les deux autres catégories sont du ressort de l'environnement externe.

Pour ce qui est de la 1^{ère} catégorie se rapportant à la « **Gestion moderne des ressources humaines** », les cadres interviewés ont jugé à l'unanimité l'importance de cette catégorie pour l'amélioration de leur participation à la mise en œuvre du PMV, les principaux soucis qu'ils ont émis se sont articulés particulièrement autour des statuts de la fonction publique, la formation continue, la gestion des carrières, la gestion des compétences, l'appréciation des performances et l'amélioration du climat social. Les idées clés exprimées se rapportent essentiellement à :

- 'Statuts de la fonction publique' : thème cité 107 fois sur 442 soit 24,2% des citations classées dans la catégorie, 10,4% à l'échelle de l'axe et 2,4% par rapport au total des citations, ces statuts que nos interviewés estiment peu adaptés voire dépassés par rapport aux nouvelles missions et aux nouvelles normes en vigueur particulièrement pour le cas de certains établissements semi-publics qui fonctionnent depuis leur création au lendemain de l'indépendance du Maroc, avec des statuts provisoires. Tel que cité par l'un des cadres qui dit :

« ... l'un des principaux chantiers sur lequel la fonction publique doit se pencher est celui des statuts des fonctionnaires, ces statuts datent depuis 1958 avec plusieurs amendements..... et une ségrégation entre les départements et les corps... ils sont parfois source de démotivation des uns par rapport aux autres... » : Cadre Chef de Service de 42 ans.

- 'Formation continue et la gestion des compétences' : thème repris à concurrence de 103 citations soit 23,3% au sein de la catégorie, 10% à l'échelle de l'axe et 2,3% par

rapport au total des citations identifiées. L'ingénierie de compétences est jugée par nos interviewés comme étant une technique et un outil permettant d'articuler les exigences des missions aux compétences disponibles en termes de savoir, de savoir-faire et savoir-être nécessaires à la mise en œuvre du PMV, elle est également nécessaire pour garantir la cohérence souhaitée avec les nouvelles données de la réforme. Les cadres interviewés jugent, à travers leurs déclarations, que les programmes de formation continue lancés sont importants mais non intégrés dans une vision globale de gestion des compétences tel que cité par un cadre de 45 ans qui dit :

« ... j'ai assisté personnellement à plusieurs sessions de formation continue, ça doit être la même situation pour la majorité des cadres, les programmes de formation continue lancés au niveau central ou régional ne sont généralement pas conçus dans une logique d'ingénierie de formation et de gestion des compétences... encore faut-il que ces compétences soient bien identifiées et bien circonscrites... » : Cadre Chef de Division de 45 ans.

- 'Appréciation des performances' : thème cité 83 fois soit 18,8% des citations de la catégorie, 8,1% à l'échelle de l'axe et 1,9% par rapport au total. Les cadres intermédiaires ayant traité ce thème, lui ont accordé de l'importance au vu des opportunités qu'il offre en matière de performance organisationnelle. Les entretiens annuels de fixation des objectifs et/ou d'appréciation des performances constituent, selon eux, des occasions pertinentes pour assurer un suivi et un encadrement de proximité, ils constituent également un outil par excellence d'animation des équipes et de motivation des collaborateurs, générateur de plus de participation de la part des cadres, tel que dit par l'un des cadres interviewés :

« ... j'ai eu souvent l'occasion d'évaluer la performance de mes collaborateurs cadres, plus les entretiens de suivi sont fréquents plus les résultats sont meilleurs, ... » : Cadre Chef de Service de 39 ans.

- 'Le climat social' et 'La gestion des carrières' : thèmes cités respectivement 80 fois soit 18,1%, et 69 fois soit 15,6% à l'échelle de la catégorie, jugé par les répondants importants de par les niveaux de satisfaction qu'ils génèrent pour le bon fonctionnement du département.

Bien que dans la majorité de leurs réponses, les cadres intermédiaires reconnaissent une GRH plus présente et plus dynamique qu'avant le PMV, ils estiment que les impacts de ses nouvelles pratiques et de ses nouveaux outils tardent à se manifester de façon performante sur le terrain, comme en témoigne ce cadre de 54 ans :

« ... certes, la mise en œuvre du PMV a coïncidé avec les efforts de modernisation de la GRH, initiés par le Ministère de la Modernisation de la Fonction Publique ..., les outils GRH introduits par notre département agricole sont encore, dans leur grande majorité, dans la phase mise en place et on ne perçoit que difficilement leurs retombées sur le terrain » : Cadre Directeur Provincial de 54 ans.

Ou encore cette femme de 42 ans qui dit que :

« ... en fait on a été sollicités dans le cadre de beaucoup d'étude lancées particulièrement en matière d'ingénierie des compétences, de bilans de compétences et de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, on a contribué à alimenter les bases de données de ces études et nous attendons toujours la réaction de la centrale au vu des résultats.... » : Cadre collaborateur de 43 ans.

Pour ce qui est de la 2^{ème} catégorie se rapportant à l' « **Organisation des structures** », l'analyse des réponses formulées par les cadres intermédiaires interviewés dévoile une fréquence des citations à concurrence de **309** soit **30,1%** à l'échelle de l'axe « Mesures d'accompagnement » et **6,9%** du total des citations et a permis d'identifier trois thèmes récurrents, il s'agit de :

- La 'cohérence central-régional' déclinée sur la base du degré de cohérence entre les entités créées à l'échelle central et leurs représentations à l'échelle régionale : thème cité **121** fois soit **39,2%** du nombre de citations au sein de la catégorie et **11,8%** à

l'échelle de l'axe « Mesure d'accompagnement ». Les interviewés ont cherché à mettre en valeur l'impact de l'adaptation des structures organisationnelles aux nouvelles missions du département et de là, la cohérence entre les niveaux Central et régional, génératrice à leur sens de plus de clarté dans les attributions et plus de fluidité dans la coordination entre les deux niveaux, tel que cité par ce cadre de 47 ans :

« ... le PMV a été accompagné par une révision des structures aussi bien à l'échelle central qu'à l'échelle régional, la coordination entre les directions centrales et les niveaux régional et provincial est certes fluide, mais reste de temps à autre handicapée par les ambiguïtés quant aux attributions des uns et des autres Ce qui pourrait bien impacter notre participation à la mise en œuvre du PMV....»:
Cadre collaborateur de 47 ans.

- La 'coordination régional-régional' : thème jugé également prioritaire par nos interviewés, avec 120 citations soit 38,8% à l'intérieur de la catégorie et 11,7% à l'échelle de ce premier axe. A travers leurs réponses, les interviewés ont insisté sur la disparité des structures créées à l'échelle des régions. La mise en œuvre du PMV reste tributaire d'une coordination parfaite entre les entités créées à l'échelle de la région : Directions régionales de l'agriculture, Directions provinciales de l'agriculture, Offices régionaux de mise en valeur agricole, Office régionaux du conseil agricole, office régionaux de la sécurité sanitaire des produits alimentaires, Etablissements de formation agricole, ... avec des plans d'action spécifiques, bien que déclinés du PMV, tel que évoqué par ce cadre interviewés de 38 ans :

« ... la réorganisation des structure menée dans le cadre du PMV a donnée naissance à plusieurs entités à l'échelle des régions, DRA, DPA, ORMVAH, ONCA, ONSSA, ... à mon sens la diversité des structure et les problèmes de coordination que cela peut engendrer peut limiter notre participation effective à la mise en œuvre du PMV au vu de la complémentarité nécessaire entre ces entités et à la rigidité des structures organisationnelles de ces entités caractérisées par la bureaucratie ... » :
Cadre Chef de Service de 38 ans.

- La 'rationalisation des structures' : thème identifié comme synthèse des deux précédents, cité uniquement à concurrence de 68 fois soit 22% à l'intérieur de la catégorie et 6,6% à l'échelle de l'axe. La rationalisation des structures, soulevée par les répondants, reste conditionnée par la pertinence des entités aussi bien à l'échelle centrale qu'à l'échelle régionale au vu des missions identifiées et des objectifs stratégiques retenus pour le Plan Maroc Vert.

Pour ce qui est de la 3^{ème} catégorie se rapportant à la « **Textes juridiques en vigueur** », les réponses formulées par les répondants autour de cette catégorie dévoilent une fréquence des citations à concurrence de **205** soit **19,98%** à l'échelle de l'axe « Mesures d'accompagnement » et **4,6%** par rapport au total des citations. Trois thèmes récurrents ont été identifiés, il s'agit de :

- L' 'organisation de la profession' : thème cité 102 fois soit 49.8% au sein de la catégorie. Les interviewés ont mis en exergue l'importance de l'organisation professionnelle des agriculteurs au vu de l'un des principes de base du PMV : celui de l' « agrégation » des agriculteurs autour de pôles d'investissement agricole. Ils considèrent que ce concept est nouveau et prometteur à condition de renforcer la législation en vigueur en vue garantir les droits et les obligations des parties prenantes. Ce thème peut, selon eux, constituer un des freins à leur participation à la mise en œuvre de ce principe de base du PMV.
- L' 'organisation des circuits de commercialisation' : ce thème est cité 77 fois par les répondants comme mesure d'accompagnement du PMV soit 37.6% à l'échelle de la catégorie. Ces derniers considèrent qu'il a un impact indirect sur leur participation à la mise en œuvre du PMV dans la mesure où l'accompagnement des agriculteurs et leurs adhésions aux objectifs du PMV restent conditionnés par levée de certaines contraintes notamment celles se rapportant à l'écoulement de leurs productions.

- L'élaboration de 'contrat programme Etat-administration' : thème soulevé à raison de 26 fois soit 12,7% à l'échelle de la catégorie, les réponses formulées à ce sujet convergent toutes vers plus de clarification des rôles et des obligations de l'Etat et de ses représentations sur le terrain.

L'une des réponses qui synthétisent à notre sens ce que les répondants cherchent à communiquer à ce sujet est celle d'un cadre intermédiaire de 55 ans :

« ... en tant que projet d'envergure, le PMV a misé sur le secteur agricole comme un des principaux piliers de l'économie marocaine, certaines mesures d'accompagnement doivent être mise en place pour garantir l'implication aussi bien des bénéficiaires directs « les agriculteurs » que des agents de l'Etat (fonctionnaires), vous savez, ... si l'agriculteurs ne sent pas qu'il est sécurisé dans la partie aval de son activité, toutes les consignes qu'on peut bien lui donner resteront insatisfaites et par conséquent notre contribution à la réalisation des objectifs du PMV en sera impactée, ... » : Cadre Chef de Division de 55 ans.

Pour ce qui est de la 4^{ème} catégorie se rapportant à « **l'accès aux facteurs de production** », Bien qu'elle ne constitue pas une priorité pour notre recherche d'abord parce qu'il ne relève pas des attributions de la GRH et bien que sa fréquence n'est que **70 citations** soit de **6,8% à l'échelle de** l'axe « Mesures d'accompagnement » et seulement de **1,6%** par rapport au total des citations identifiées, il nous semble important de la soulever dans le cadre de notre analyse l'intérêt accordé par certains répondants aux trois thèmes que nous avons identifiés au sein de cette catégorie : le 'Statut juridique des terres' avec 58,6% des citations de la catégorie, la 'rationalisation de l'eau d'irrigation' avec 25,7% des citations et 'l'accès au financement' avec 15,7% des citations à l'échelle de la catégorie.

Ces trois thèmes ont été reconnus, depuis la conception du PMV, comme étant des facteurs limitant : les statuts juridiques des terres dont une bonne partie n'est pas « propriété privée », la rareté de l'eau d'irrigation et l'accès aux moyens de financement constituent des freins à tout investissement dans le secteur. Bien que peu de répondants aient soulevé les thèmes classés dans cette catégorie, ils ont touché par leurs réponses un des points

importants pouvant conditionner partiellement leur participation à la mise en œuvre du PMV. Tel que déclaré par ce cadre de 55 ans qui nous dit dans sa réponse :

*« ... l'accès aux moyens de production de façon générale et particulièrement à la propriété, à l'eau et au financement de la campagne agricole est très important pour l'agriculteur, nous les avons côtoyés depuis 30 ans, ils veulent investir mais à condition de voir leurs investissements rapporter, leur sécurité majeure c'est leur statut de propriétaire d'abord puis leur capacité à accéder à l'eau et au crédit, ... »
: Cadre Chef de Service de 55 ans.*

Synthèse de l'axe « Mesures d'accompagnement »

Au terme de notre analyse de cette première partie des résultats de notre étude empirique, celle se rapportant aux réponses formulées par les cadres intermédiaires quant au premier axe de notre entretien semi-directif, se rapportant aux mesures d'accompagnement du PMV jugés, par la cadres interviewés, comme étant des facteurs pouvant, à leur sens, favoriser leurs participations à la mise en œuvre dudit plan, nous pouvons doré et déjà conclure que la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique est conditionnée par la mise en place d'un ensemble de mesures d'accompagnement qu'on peut classer en deux catégories :

- Les mesures d'accompagnement à caractère managérial, notamment
 - La mise en place d'une GRH moderne, fondée d'abord sur la révision des statuts de la fonction publique, sur la gestion des compétences et sur l'appréciation des performances et à moindre mesure sur l'amélioration du climat social et sur la gestion des carrières.
 - La rationalisation des structures dans le respect des finalités de coordination central-régional d'un coté et inter et intra structures intervenant dans le secteur agricole public.

Cette première catégorie de mesures d'accompagnement cités par les cadres interviewés constitue pour notre étude, des attentes qui relèvent directement ou indirectement des

attributions de la GRH et dont la satisfaction peut bien impacter positivement la participation des cadres à la mise en œuvre du PMV.

- Les mesures d'accompagnement à caractère juridique et législatif externe au département, notamment
 - le renforcement des textes et lois régissant le secteur agricole marocain particulièrement pour les aspects d'organisation professionnelle des agriculteurs et d'organisation des circuits de commercialisation.
 - L'amélioration des conditions d'accès, pour les agriculteurs ; aux facteurs et moyens de production notamment le foncier, l'eau et le financement.

Cette deuxième catégorie de mesures d'accompagnement que nous avons pu recueillir en marge de nos entretiens avec les cadres intermédiaires se rapporte davantage aux actions autres que celle de la GRH, à engager de façon horizontale et de façon commune entre plusieurs départements notamment ceux du commerce extérieur, de l'eau et de l'environnement, de l'intérieur, de l'industrie et des services,

Nous avons veillé dans le cadre de ce premier axe à faire l'inventaire exhaustif des facteurs pouvant influencer la participation des cadres à la mise en œuvre des réformes publiques et d'axer notre débat sur les attentes en relation avec les pratiques et les attributions de la Fonction Ressource Humaine. Nous tenons à préciser à ce sujet que certaines citations évoquées dans le cadre de l'analyse des réponses formulées autour du 1^{er} axe peuvent bien faire l'objet de similitude avec celle qu'on aura à analyser dans le cadre des autres axes de notre entretiens, ceci se justifie par l'interdépendance et la complémentarité des attentes des cadres en matière de pratiques GRH, des concepts qu'on pourrait bien utiliser dans le 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} axe de notre entretien tels que coordination, complémentarité et échange d'information inter entités et entre les entités composant la structure organisationnelle du département et les bénéficiaires du service public agricole que sont les agriculteurs.

Encadré N° 8 : Synthèse des réponses relatives à l'Axe « Mesures d'accompagnement »

- Principaux constats :
 - Une participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV est conditionnée par la mise en place de mesures d'accompagnement.
 - Parmi les mesures évoquées pour le cas du département agricole :
 - Dimension managériale :
 - Une GRH moderne, fondée sur la révision des statuts, la gestion des compétences, l'appréciation des performances, l'amélioration du climat social et la gestion des carrières.
 - Une rationalisation des structures.
 - Dimension juridique et législative :
 - Renforcement des textes et lois régissant le secteur agricole : organisation de la profession et de la commercialisation.
 - Amélioration des conditions d'accès aux facteurs de production.
- Résultat de l'étude :
 - La Sous-proposition 4 est bien supportée par les résultats de l'étude, les cadres intermédiaires interviewés déclarent bien que certaines mesures d'accompagnement non mise en place ou en cours de mise en place constituent un frein à leur participation à la mise en œuvre du PMV.
 - La gestion des ressources humaines, prise en considération dans le cadre du PMV, est encore en phase de mise en place, sa modernisation reste limitée par des statuts de la fonction publique obsolète et la performance des outils de gestion introduits, dont les résultats tardent à se matérialiser sur le terrain.
 - Les structures organisationnelles très lourdes nécessitant la mise en place de système et d'outils de coordination performante.
 - La réalisation de certains objectifs du PMV qui relèvent plus des agriculteurs que du personnel du département, est conditionnée par l'organisation de la profession et des circuits de commercialisation et par l'accès des agriculteurs aux facteurs et aux moyens de production.

2.2.2. Axe « Information et Communication »

Le tableau ci après présente le détail des fréquences par idées-clés abordées « code » et par catégorie identifiée pour l'axe « Information et communication»

Tableau N° 16 : Fréquence des citations pour l'axe « Information et communication »

Catégories	Idées clés exprimées Thèmes	Nombre de Citations	% / Catégorie	% / axe	% total	Nombre max de Réponses
Culture organisationnel	Approche par objectif	136	36,17%	11,11%	3,04%	146
	Esprit d'équipe	125	33,24%	10,21%	2,79%	142
	Hiérarchie centralisation et	115	30,59%	9,40%	2,57%	139
	Total catégorie	376	100%	30,72%	8,40%	146
Nouvelles technologies de l'information et de la communication	Dématérialisation de l'accès à l'information	124	41,89%	10,13%	2,77%	136
	messagerie électronique	91	30,74%	7,43%	2,03%	125
	Visioconférence	56	18,92%	4,58%	1,25%	80
	Site web, news lettres, revues électroniques, ...	25	8,45%	2,04%	0,56%	56
	Total catégorie	296	100%	24,18%	6,61%	136
Systèmes d'information	Système d'information ressources humaines	97	38,96%	7,92%	2,17%	105
	Systèmes d'information Reporting technique	89	35,74%	7,27%	1,99%	113
	Progiciel de gestion intégrée	63	25,30%	5,15%	1,41%	85
	Total catégorie	249	100%	20%	5%	113
Tableaux de Bord	Conception de TDB de gestion	81	43,55%	6,62%	1,81%	95
	Articulation TDB et système d'objectif	76	40,86%	6,21%	1,70%	97
	Conception de TDB stratégique	29	15,59%	2,37%	0,65%	54
	Total catégorie	186	100%	15%	3%	97
Com- muni- cation sociale	Paie sociale	84	71,79%	6,86%	1,88%	95
	Dialogue social	33	28,21%	2,70%	0,74%	58
	Total catégorie	117	100%	9,56%	2,61%	95
	Total axe	1224	-	100%	27,35%	146

L'analyse des réponses formulées par les interviewés lors des entretiens et de leurs fréquences par thème identifié et par catégorie pour l'axe « **Information et communication** » montre l'importance accordée à la 'culture organisationnelle' en termes d'esprit d'équipe, de tendance à la centralisation et de participation à l'élaboration des objectifs avec **376** citations soit **31%** des citations pour cet axe suivi par l'utilisation des 'NTIC' avec **296** citations soit **24,2%** puis par les 'systèmes d'information' avec **249** citations **20%**, et enfin par l'élaboration de 'Tableaux de bord de gestion' et de 'Communication sociale' avec respectivement **186** citations soit **15%** et **117** citations soit **10%**. **1224** citations ont été identifiées et classées dans l'axe 'Information et communication' soit **27,35%** du total des citations identifiées dans le cadre de cette étude.

La première catégorie, identifiée dans le cadre de cet axe, intitulée « **Culture organisationnelle** », regroupe **376** citations soit **30,7%** à l'échelle de l'axe et **8,4%** par rapport au total des citations. L'importance accordée par les cadres interviewés à cette catégorie dévoile leurs attentes en la matière, les idées-clés exprimées se rapportent essentiellement à :

- L' 'approche par objectif' : thème très récurrent avec 136 citations soit 36,1% des citations de la catégorie et 11,1% à l'échelle de l'axe « Information et communication ». ce thème a été largement soulevé par les cadres interviewés, ils estiment que la bureaucratie caractéristique de l'administration est révolue et que de nouvelles approches s'imposent dans le cadre du processus de modernisation de l'administration. L'avènement du PMV en a été l'occasion et déclarent que cet esprit est en train de prendre la place qu'il se doit au sein de nos structures particulièrement au niveau du rang des cadres. Plusieurs déclarations versent dans ce sens parmi lesquelles nous avons retenu de citer celle d'un cadre intermédiaire de 34 ans qui dit :

« ... le PMV est articulé autour de projets d'investissement et de projets solidaires, nous en tant que cadres intermédiaires, nous y avons trouvé ce à quoi nous aspirons, on nous attribue des missions et des objectifs à atteindre plutôt que des actions et des opérations à réaliser Oui je pense que la culture de l'objectif est mise en

place mais elle reste cependant liées à la compétence et la performance du collaborateur ... » : Cadre Chef de Service de 34 ans.

- L' 'Esprit d'équipe' : thème très redondant avec 125 citations soit 33,2% à l'échelle de la catégorie. Nous nous sommes aperçus durant les entretiens de l'importance accordée par les cadres au concept de 'culture organisationnelle' qu'ils définissent comme étant l'ensemble des principes généraux qui régissent les relations entre fonctionnaires et entre supérieurs et collaborateurs en terme de complémentarité, d'interdépendance, de collaboration, d'interaction et de synergie. La majorité des réponses dévoilent un esprit d'équipe plutôt bon dans la mesure où les attributions sont réalisées généralement dans un climat d'entente et de collaboration tel que cité par ce cadre intermédiaire de 50 ans qui dit que :

« ... je pense que les désaccords sur le travail sont plutôt rare, les projets lancés dans le cadre PMV sont menés généralement dans un climat de collaboration parfaite et dans le respect de l'esprit d'équipe, la collaboration peut paraître parfois difficile à réaliser au vu de la charge de travail des membres de l'équipe et au vu des délais impartis ... mais on arrive généralement à nous en sortir... » : Cadre Directeur Provincial de 50 ans.

- La 'hiérarchie et la centralisation' : thème également identifié et jugé important par nos interviewés de par la fréquence des citations qui est de 115 fois soit 30,6% au sein de la catégorie et 9,4% à l'échelle de l'axe « Information et communication ». L'analyse des réponses formulées dévoile la persistance de la culture de la centralisation malgré les efforts de décentralisation prônés par la politique de modernisation de l'administration à l'échelle nationale, plusieurs réponses ont marqué cet aspect tel que cité par un cadre de 56 ans qui dit :

« ... nous continuons à vivre les séquelles d'une culture de centralisation ancrée dans l'administration, certes des efforts ont été déployés dans ce sens, les résultats sont meilleurs, je dirais plutôt que du chemin reste à parcourir pour une vraie décentralisation... nos structures sont encore très centralisées » : Cadre collaborateur de 56 ans.

Pour ce qui est de la 2^{ème} catégorie se rapportant aux « **Nouvelles technologies de l'information et de la communication** » classée au 2^{ème} rang au sein de l'axe « information et communication » avec **296** citations soit **24,18%**. Les thèmes « codes » identifiés pour cette catégorie se rapportent essentiellement à :

- La 'dématérialisation de l'accès à l'information' : thème cité à concurrence de 124 fois soit 41,9% des citations de la catégorie et 10,3% du total des citations de l'axe « information et communication ». l'accès à l'information constitue selon la majorité des répondants une condition incontournable à l'efficacité de l'action et par conséquent à la participation performante des cadres à la mise en œuvre du PMV. L'information au sein des administrations publiques emprunte généralement la voie hiérarchique ce qui peut dans la majorité des cas générer la lenteur voire la déformation ou la déperdition. Avec l'avènement du PMV et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les cadres jugent opportun de garantir un accès libre et dématérialisé à l'information sur les stratégies d'intervention et sur les plans d'action, ceci permettra, selon un cadre expérimenté de 55 ans, plus de partage autour des composantes de la réforme et delà une participation performante des cadres :

« ... le Plan Maroc Vert a été porteur de plusieurs nouveautés, les approches nouvelles qu'il instaurées au sein du département agricole sont nombreuses pour la première fois dans ma carrière je peux dire que j'ai une idée claire sur la stratégie agricole, toutefois on est de temps en temps surpris par des changements dans les plans d'action, sur lequel nous n'avons pas été informés au préalable, l'information doit être accessible dématérialisée aussi bien dans sa dimension stratégique que dans sa dimension opérationnelle, comment voulez-vous garantir la participation des cadres sans un plein accès à l'information ? Un cadre bien informé est pour moi un cadre qui doit assumer son entière responsabilité sur ses attributions... » : Cadre Chef de Service de 55 ans.

- 'Messagerie électronique', 'Visioconférence' et 'Sites web, News letters, revues électroniques' sont également des thèmes suffisamment abordés par nos interviewés à concurrence respectivement de 91 citations (30,7% des citations de la catégorie), 56 (18,9% des citations de la catégorie) et 25 citations (8,5% des citations de la catégorie). Les réponses formulées par les cadres interviewés ont toutes confirmé l'utilisation de ces outils dans le cadre du PMV et que ces outils ont contribué partiellement à améliorer le niveau de leur information sur l'évolution de la mise en œuvre dudit plan et delà leur a permis d'y participer avec plus d'assurance. Telle était la déclaration de plusieurs cadres interviewés, ci après un extrait d'une déclaration faite par un cadre de 43 ans :

« ... depuis le démarrage du PMV, plusieurs techniques de partages de l'information ont été mise en place, il s'agit par exemple de la messagerie électroniques qui a été plus sollicitée qu'auparavant, les visioconférences, une technique nouvelle introduite en marge du PMV et qui constitue une plateforme d'information, de débat, de mise au point entre différents acteurs dispersés géographiquement ou encore le site web du département agricole relevant du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, la revue de presse du ministère que nous recevons via messagerie électronique de façon régulière, ... » : Cadre Chef de Service de 43 ans.

Pour ce qui est de la 3ème catégorie se rapportant au « **Systèmes d'information** » elle regroupe 3 thèmes « codes » exprimés par les répondants avec un total de **249** citations soit **20,3%** des citations au sein de l'axe « information et communication » et **5,6%** par rapport au total des citations, les thèmes identifiés se rapportent essentiellement à :

- 'Système d'information ressources humaines' : thème cité 97 fois soit 39% des citations de la catégorie. Bien que la majorité des répondants aient insisté sur la mise en place d'un système d'information ressources humaines, il n'ont fond pas une condition primordiale à leur participation à la mise en œuvre du PMV, cependant ils considèrent que parmi les obstacles auxquels ils sont affrontés figure le manque de visibilité sur leurs situations administratives, sur les voies d'amélioration de leurs

carrières et la difficulté parfois de se faire délivrer des actes administratifs qui obéissent parfois à la lenteur administrative.

- Systèmes d'information et reporting technique' thème cité a concurrence de 89 fois soit 35,7% de l'ensemble des citations de la catégorie. A l'encontre du précédent thème relatif au système d'information ressources humaines, les systèmes d'information et reporting technique est un thème qui revêt selon les interviewés une importance de taille pour une participation performante de leur part à la mise en œuvre du PMV. Ce thème a été justifié par la nécessité de mettre en place des systèmes d'information orientés objectifs et réalisations techniques du département agricole en vue de garantir plus de clarté sur les objectifs et plus de visibilité sur les réalisations. Parmi les déclarations faites à ce sujet, nous citons celle d'un cadre de 41 ans qui dit :

« ... le PMV a été accompagné par la création d'une direction centrale dédiée aux systèmes d'information, mais son action est plutôt orientée vers la communication externe, on contribue régulièrement à communiquer des données, le retour d'information reste limité..... D'ailleurs peu de systèmes d'information proprement dit ont été développés pour assurer une circulation pertinente de l'information.... » : Cadre Chef de Service de 41 ans.

- Les 'Progiciel de gestion intégrée' thème connexe au précédent, cité 63 fois soit 25,3% des citations à l'échelle de la catégorie, les réponses formulées tendent toutes vers la rareté voire l'absence de ces PGI et considèrent que leurs impacts sur le processus de communication et d'information est très apparent de par les possibilités qu'ils offrent en matière de visibilité, de transparence et de convergence des efforts nécessaires à une participation effective à la mise en œuvre de tout projet en l'occurrence le PMV.

La 4ème catégorie identifiée dans cet axe d' « Information et communication » se rapporte à la « **Tableaux de bord** » comme outil de circulation de l'information aussi bien dans le sens descendant que dans le sens ascendant, elle regroupe 3 thèmes « codes » exprimés par les

répondants avec un total de **186** citations soit **15,2%** des citations au sein de l'axe et uniquement **4,2%** par rapport au total de citations. Les thèmes identifiés se rapportent essentiellement à la conception de Tableau de bord gestion (81 citations , 43,55% des citations de la catégorie), d'articulation des TDB avec le système d'objectif (76 citations , 40,9% des citations de la catégorie) et de tableau de bord stratégique (29 citations , 15,6% des citations de la catégorie), les interviewés accordent de l'importance aux tableaux de bord comme outil de reporting et d'animation des équipes et considèrent que leur conception et leur mise en place constituent une suite logique des systèmes d'information et peuvent par conséquent impacter positivement leur participation à la mise en œuvre du PMV.

La 5ème et dernière catégorie identifiée dans le cadre de cet axe d'« Information et communication » se rapporte à la « **Communication sociale** » composée de 2 thèmes : la 'paie sociale' (84 citations soit 71,8% des citations de la catégorie) et le 'dialogue social' (33 citations soit 28,2% des citations de la catégorie). L'analyse des réponses formulées à ce sujet dévoile la place qu'occupe le climat social comme préalable à la participation des cadres à la mise en œuvre du PMV, les cadres répondants ont relié leur prédisposition à participer à la mise en œuvre de tout changement au degré de prise en considération de leurs attentes et de leurs revendications tel que déclaré par ce cadre de 49 ans :

« ... parfois on est tenté de relier notre contribution au niveau de satisfaction de nos attentes, mais notre éthique nous en empêche, la paie sociale pour nous est de maintenir un niveau de contribution acceptable, dans le cas idéal, notre participation serait sans limite.... » : Cadre collaborateur de 49 ans.

Synthèse de l'axe « Information et communication »

Au terme de notre analyse des réponses formulées par les cadres intermédiaires quant au 2ème axe de l'entretien semi-directif se rapportant à l'axe 'Information et communication', nous pouvons conclure que les cadres intermédiaires ont évalué leur participation à la mise en œuvre du PMV à travers les pratiques GRH sous deux dimensions différentes : la dimension culturelle et la dimension technologique.

- Dans le cadre de la dimension culturelle, on peut regrouper les catégories ‘culture organisationnelle’ et ‘communication sociale’ dans la mesure où nous jugeons qu’ils obéissent toutes les deux aux normes, aux valeurs et aux croyances partagés par les membres d’une organisation et qui sont de ce fait transmis de génération à génération comme étant les bonnes manières de faire. Les réponses formulées par les cadres interviewés montrent bien que la culture organisationnelle du département agricole a connu beaucoup de changements qui ont impacté positivement le comportement de ses acteurs aussi bien sur le plan de l’organisation que sur le plan du fonctionnement, il y a lieu de souligner à ce sujet l’interdépendance de cette dimension culturelle avec la dimension technologique dans la mesure où l’introduction de nouvelles technologies de l’information et de la communication a largement contribué à adoucir les effets négatifs de la rigidité et de la bureaucratie administrative.

Les réponses dévoilent également qu’autour des projets lancés dans le cadre du PMV, les cadres intermédiaires ont vu le fonctionnement de leurs équipes tendre vers plus de collaboration, d’interdépendance et de synergie, ils jugent que les conflits sont moins présents malgré les difficultés ressenties en termes de moyens humains. L’esprit d’équipe est plus que jamais renforcé au sein du département agricole.

- Dans le cadre de la dimension technologique de ce deuxième axe sur « l’information et la communication » les cadres interviewés ont largement insisté sur l’importance de l’accès à l’information comme outil de performance et de maîtrise des attributions (déclinaison des objectifs, remontée de l’information, suivi et accompagnement) d’une part mais également comme facteur de motivation qui peut impacter leur participation à la mise en œuvre du PMV. Parmi les outils de circulation de l’information, cités de façon redondante, il y a lieu de distinguer ceux dont la conception et la mise en place est durable tels que les progiciels de gestion intégrée et les systèmes d’information ou encore les tableaux de bords stratégiques et opérationnels et ceux dont l’utilisation est occasionnelle, tel est le cas de certains

applicatifs développés occasionnellement pour garantir le bon fonctionnement des entités.

Dimensions culturelle et technologiques restent aux yeux des cadres interviewés deux voies complémentaires d'accès à l'information qu'ils jugent primordiales pour garantir leur participation effective à la mise en œuvre du PMV.

Encadré N° 9 : Synthèse des réponses relatives à l'Axe « Information et communication »

- **Principaux constats :**
 - Une participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV est influencée par leur accès à l'information sur les objectifs de la réforme.
 - Les attentes des cadres envers la FRH peuvent être vues à travers deux dimensions :
 - Dimension Culturelle : à travers le développement d'une culture organisationnelle fondée sur la participation et le partage de l'information. Et l'amélioration du climat social à travers la prise en considération des attentes des cadres en tant que partenaire à part entière dans la mise en œuvre du PMV.
 - Dimension technologique : à travers la mobilisation des systèmes de circulation de l'information à même de garantir, aux cadres intermédiaires, plus de visibilité sur les objectifs et sur les réalisations et le développement d'outils d'interfaces informatique tels que des applicatifs, des TDB, des PGI.
- **Résultat de l'étude :**
 - La Sous-proposition 1 est bien supportée par les résultats de l'étude, les cadres intermédiaires interviewés déclarent bien que l'accès à l'information et la communication influencent bien leur participation à la mise en œuvre du PMV. : Le PMV a été porteur de plusieurs nouveautés parmi lesquelles les systèmes d'information qui sont restés selon les interviewés cantonnés dans la communication externe. Cependant, les outils de circulation de l'information ont été limités à la gestion des aides de l'Etat accordés aux agriculteurs et dans une moindre mesure à la gestion budgétaire et l'accès à l'information technique reste difficilement à portée des acteurs du PMV.

2.2.3. Axe « Système de gestion »

Tableau N° 17 : Fréquence des citations pour l'axe « Systèmes de gestion »

Le tableau ci après présente le détail des fréquences par idées-clés abordées et par catégorie identifiée pour l'axe « Systèmes de gestion»

Catégorie	Idées clés exprimées « Thèmes »	Nombre de Citations	%/ Catégorie	% / axe	% / total	Nombre max de Réponses
Nouvelles approches en matière de gestion	Direction Participative par objectif	150	27,22%	11,03%	3,35%	156
	Gestion axée sur les résultats	141	25,59%	10,37%	3,15%	156
	Approche projet	135	24,50%	9,93%	3,02%	145
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	125	22,69%	9,19%	2,79%	135
	Total catégorie	551	100%	40,51%	12,31%	156
Système d'objectif	Cohérence stratégique inter-entités	128	50,59%	9,41%	2,86%	135
	Cohérence opérationnelle intra entité	125	49,41%	9,19%	2,79%	142
	Total catégorie	253	100%	18,60%	5,65%	142
Système de motivation	Rémunération à la performance	125	56,31%	9,19%	2,79%	136
	Conditions de travail	97	43,69%	7,13%	2,17%	111
	Total catégorie	222	100%	16,32%	4,96%	136
Système d'évaluation,	Entretien annuel d'appréciation des performances	98	54,75%	7,21%	2,19%	102
	Entretien annuel de fixation des objectifs	81	45,25%	5,96%	1,81%	95
	Total catégorie	179	100%	13,16%	4%	102
Système d'organisation.	Autonomie	72	46,45%	5,29%	1,61%	93
	Initiative	58	37,42%	4,26%	1,30%	84
	Bureaucratie et hiérarchie administrative	25	16,13%	1,84%	0,56%	54
	Total catégorie	155	100%	11,40%	3,46%	93
	Total axe	1360	-	100%	30,39%	156

Le dépouillement des données recueillies pour l'axe « **Systèmes de gestion** » nous a permis d'identifier cinq catégories différentes et complémentaires, il s'agit des catégories : « Nouvelles approches en matière de gestion », « Système d'objectif », « Système de motivation », « appréciation des performances » et « Système d'organisation » avec un nombre de citations respectif de 551 (40,5% à l'échelle de l'axe), 253 (18,6% à l'échelle de l'axe), 222 (16,3% à l'échelle de l'axe), 179 (13,2% à l'échelle de l'axe) et 155 (11,4% à l'échelle de l'axe) et un total des citations de l'axe de **1.360** soit **30,4%** des citations totales décomptées.

L'analyse des réponses formulées par les cadres intermédiaires interviewés autour de cet axe met en exergue leurs attentes en terme de démarches de gestion d'un coté et d'évaluation de l'autre. Les spécificités de l'administration publique : bureaucratie, hiérarchie rigidité, lenteur administrative ... sont confrontées à travers les réponses recueillies aux exigences en termes de nouvelles approches de gestion et d'évaluation.

Pour ce qui est de la première catégorie se rapportant aux '**Nouvelles approches de gestion**', quatre principaux thèmes ont été identifiés :

- La 'Direction participative par objectif' DPPO thème jugé important par la majorité des cadres interviewés, cité à concurrence de 150 fois soit 27,2% à l'intérieur de la catégorie et plus de 11% au sein de l'axe « Système de gestion ». L'approche participative ou la direction participative par objectif est l'une des démarches les plus sollicitées par les acteurs du service public toutes catégories confondues. Bien que les réponses formulées par nos interviewés soient unanimes sur un changement radical en matière de gestion dans le cadre du PMV, ils considèrent que la direction participative par objectif est encore en phase de mise en place, le concept de DPPO tel qu'il a été pensé à l'origine par Peter Drucker et amélioré par Octave Gélinier est loin d'être appliqué en tant que tel, même si on peut assimiler les différentes commissions créées et les comités de direction mis en place aux fameux cercles de qualité prônés par ces théoriciens. Les cadres intermédiaires déclarent avoir pris part à des réunions de définition des objectifs sans pour autant avoir la possibilité de les négocier voir les modifier. Leur participation à la définition des objectifs est plutôt à

titre consultatif voire pseudo participatif. Les avis des répondants sont partagés sur ce point, certains déclarent participer activement à la définition des objectifs tel est le cas de ce cadre de 53 ans qui dit :

« ...depuis le démarrage du PMV les choses ont changé, la dynamique créée par ce projet a été à l'origine de la mise en place de nouvelles approches telle que la DPPO, nous fixons nos objectifs en concertation avec nos supérieurs, nous les négocions et nous veillons à suivre leurs réalisations sur le terrain... » : Cadre Directeur Provincial de 53 ans.

D'autres prétendent plutôt que les objectifs sont imposés et que dans les meilleurs des cas les cadres en sont informés sans pour autant pouvoir agir dessus, tel est le cas dans la déclaration d'un cadre de 46 ans qui dit :

« ... les objectifs stratégiques sont souvent communiqués depuis le siège, (directions centrales, directions régionales), quant aux objectifs opérationnels, ils nous sont communiqués lors des réunions de mise au point ou lors des réunions des comités de directions auxquels nous assistons de temps à autre... » : Cadre collaborateur de 46 ans.

- La 'Gestion axée sur les résultats' autre thème cité également de façon récurrente (141 fois soit 25,6% au sein de la catégorie. La gestion axée sur les Résultats GAR est un concept qui paraît, aux yeux des cadres interviewés, important comme démarche, il repose, selon notre revue de littérature, sur la recherche de la qualité des services rendus aux citoyens au vu des ressources disponibles et des règles administratives. Les cadres interviewés ont émis dans leur majorité le souhait de voir la 'GAR' instaurée comme approche de gestion, elle permettra selon eux d'améliorer leur participation à la mise en œuvre du PMV de par la visibilité qu'elle pourrait offrir aux différentes entités sur les objectifs stratégiques puis opérationnels. Parmi les déclarations modèle faites à ce sujet par les interviewés, celle d'un cadre de 49 ans qui dit :

« ... nos structures organisationnelles sont découpées de façon très fine, l'adoption de la GAR pourrait clarifier davantage les objectifs et delà les rôles et les attributions, elle pourrait même constituer une plateforme pour plus de complémentarité et plus de synergie entre entités... » : Cadre Chef de Service de 49 ans.

- L' 'Approche projet' : thème cité par nos interviewés à raison de 135 fois, soit presque 24,5% des citations de la catégorie, les cadres interviewés ont cherché à travers leurs réponses à confirmer que, de par sa conception, le PMV est fondé sur l'approche projet qui a permis de mener un raisonnement vertical par filière de production agricole et par projet à l'intérieur de chaque filière. Le raisonnement par projet permet certes de cerner les conditions de réussite interne au projet mais dans le domaine de l'agriculture, les filières de production sont, dans la majorité des cas, complémentaires et indissociables, d'où la défaillance d'une vision verticale par projet qui nécessite une réflexion autour d'un plan d'action inter-projet. L'une des déclarations faites à ce sujet par un cadre de 36 ans est comme suit :

« ... nous avons adopté depuis la genèse du PMV l'approche projet, nous n'avons pas cessé, depuis le démarrage du PMV, de formaliser des projets pour chacune des filières de production, à ce stade d'avancement du PMV on s'aperçoit de plus en plus de la nécessité de coordonner entre les différents projets formalisés et lancés. Plusieurs interrogations sont soulevées par nos partenaires agriculteurs sur les mesures transverses Notre participation à la mise en œuvre du PMV s'en trouve impactée.... » : Cadre collaborateur de 36 ans.

- La 'gestion prévisionnelle des emplois et des compétences' GPEC un des thèmes qui a été largement abordé lors des entretiens tenus avec les cadres intermédiaires du département agricole, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été citée à raison de 125 fois soit 22,7% à l'échelle de la catégorie « nouvelles approches en matière de gestion ». la GPEC a été abordée dans ses deux dimensions temporelles : actuelle et prévisionnelle. En fait les cadres interviewés ont cherché à travers leurs réponses à mettre en valeur le faible intérêt accordé à la gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences malgré les nombreuses études réalisées à ce sujet par le niveau central. La compétence apparaît à travers l'analyse des réponses formulées comme étant un concept capital qui préoccupe les cadres de façon continue, d'après eux la gestion des emplois mènerait obligatoirement vers la gestion des compétences. L'élaboration d'une stratégie et d'une politique de gestion des compétences permettrait, à leurs sens, d'améliorer la motivation des cadres et delà leurs performances. Tel que cité par ce cadre dont le départ à la retraite est prévu en fin 2017 :

« ...la direction centrale des ressources humaines a lancé plusieurs études, orientée spécialement emploi et compétences, on y a participé activement mais on trouve du mal à percevoir les retombées de ces études sur le terrain, ... nous regorgeons de compétences, sont-elles exploitées, gérées et orientés dans le bon sens, ou au moins capitalisées ? Une question qui reste en suspens ... » : Cadre Chef de Service de 58 ans.

Pour ce qui est de la deuxième catégorie de ce troisième axe de notre entretien, se rapportant au '**Système d'objectif**' : 253 citations, 18,6% à l'échelle de l'axe, deux principaux thèmes ont été identifiés il s'agit de la 'cohérence stratégique inter-entités' et de la 'cohérence opérationnelle intra-entité' avec respectivement 128 et 125 citation soit 50,6% et 49,4% des citations de la catégorie. Ces deux thèmes ont constitué pour nos cadres une condition à une participation raisonnée et raisonnable de leur part à la mise en œuvre du PMV. Le découpage du département agricole en plusieurs entités autonomes, rigides et bureaucrate doit être selon eux accompagné d'une coordination transversale efficace permettant de garantir la cohérence entre les stratégies d'intervention et les plans d'action retenus pour ces différentes entités.

Pour ce qui est de la troisième catégorie de cet axe, celle se rapportant au « **système de motivation** », deux principaux thèmes ont été identifiés, se rapportant essentiellement aux deux formes de motivation : financière et non financière. Les cadres interviewés ont insisté sur la nécessité de mettre en place des systèmes de 'rémunération liés à la performance' et sur 'l'amélioration des conditions générales de travail' comme outils de motivation des

cadres. Si pour la deuxième condition évoquée, des efforts ont déjà été déployés, la première se rapportant à la rémunération obéit toujours à la grille indiciaire et reste conditionnée par la révision des statuts de la fonction publique déjà évoqué plus haut. Comme cité par certains cadres :

« ... de toutes les façons le système de rémunération en vigueur ne tient compte que peu de la performance, salaires et indemnité voire primes sont parfois servis à pied d'égalité... » : Cadre collaborateur de 42 ans.

Pour ce qui est de la quatrième catégorie de cet axe, se rapportant aux '**Système d'évaluation**' 179 citations, 13,2% à l'échelle de l'axe, les cadres répondants ont largement évoqué l'importance des entretiens annuels comme outils de pilotage des équipes avec 98 citations pour ceux consacrés à l'appréciation des performances contre 81 citations pour ceux consacré à la fixation des objectifs soit respectivement 54,8% et 45,2% des citations de la catégorie. Le système d'évaluation doit être fondé, selon les interviewés sur une série de rencontres entre supérieurs et collaborateurs de façon régulière dans le but d'une fixation commune des objectifs et d'une appréciation des résultats au travers d'indicateurs de performance pertinents et acceptés.

La dernière catégorie classée dans cet axe est celle se rapportant à la '**Système d'organisation**', 155 citations, 11,4% à l'échelle de l'axe, regroupe trois thèmes sur lesquels les impressions des cadres interviewés étaient fortes particulièrement pour ceux portant sur l' 'Autonomie' et la prise d' 'Initiative' le troisième thème étant la 'bureaucratie et la hiérarchie administrative', bien que moins cité que les deux premiers il en constitue le sous-bassement. La culture organisationnelle fondée sur la rigidité administrative et la bureaucratie, spécifiques de l'administration publique, réprime souvent les aspirations des cadres quant à l'autonomie et la prise d'initiative. Les points de vue des cadres sont en fait unanimes à ce sujet, ils reconnaissent une autonomie davantage opérationnelle que stratégique, accompagnée d'une prise d'initiative plutôt conditionnée. Tel que dit par ce cadre de 36 ans qui dit :

« ... nous exerçons sous l'égide de l'administration publique, on est obligé de tenir compte la voie hiérarchique, on revient souvent vers nos supérieurs pour l'adaptation de nos décisions opérationnelles avec les orientations stratégiques, bien que cela ait des effets négatifs sur notre motivation, nous le considérons normal, ça fait partie de notre culture » : Cadre Chef de Service de 36 ans.

Synthèse de l'axe « Système de gestion »

Au terme du dépouillement des données recueillies pour l'axe « Système de gestion », nous pouvons conclure que la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique est tributaire globalement de la modernisation des systèmes de gestion mis en place par l'administration. Des systèmes de gestion dont la mise en place reste, selon nos interviewés, fortement influencée par les caractéristiques de l'administration publique, celles qui relèvent de la rigidité et de la bureaucratie administrative d'une part et celles qui relèvent de la culture organisationnelle spécifique du secteur public d'autre part.

Dans leurs déclarations, les cadres intermédiaires interviewés ont largement insisté sur le système d'objectif auquel ils accordent une place importante comme facteur qui influence leur participation à la mise en œuvre du PMV, ils considèrent cependant que la mise en œuvre dudit plan a été accompagnée par des changements radicaux dans les systèmes, matérialisés par le lancement de la direction participative par objectif, l'approche projet, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la réorganisation des structures, ... Le plan Maroc Vert a été par conséquent porteur de modernité particulièrement dans sa conception, sa mise en œuvre reste cependant handicapée par les difficultés d'implantation de ces nouveaux systèmes.

Les cadres intermédiaires ayant répondu aux questions soulevées dans le cadre de cet axe ont reconnu que ces systèmes de gestion ont été mis en place avec des retombées qui tardent à se manifester sur le terrain. L'autonomie et l'initiative constitue pour eux des préoccupations majeures bien que non citées directement de façon récurrente dans les discours, elles ont été reconnues indirectement comme conséquence de ces systèmes à

travers les doléances des cadres quant à la pertinence et à la performance des systèmes de gestion déjà mis en place en parallèle avec la mise en œuvre du PMV.

La notion d'objectif était également très présente dans les discours des cadres interviewés, elle a été vue à travers plusieurs dimensions :

- La dimension stratégique à travers laquelle les cadres ont mis en exergue l'impact de leur participation à la définition des objectifs du PMV, voire leurs négociations avec la hiérarchie, sur leur participation effective à la mise en œuvre dudit plan.
- La dimension organisationnelle à travers la cohérence, en termes d'objectif, entre les différentes entités composant le département agricole : Directions centrales, directions régionales, directions provinciales, divers Offices, ... à travers cette dimension les réponses formulées convergent toutes vers la nécessité de plus de cohérence inter et intra entités. Selon eux, la cohérence entre les stratégies et les plans d'action des différentes entités particulièrement sur le plan régional permettrait de clarifier davantage les rôles et les attributions des uns et des autres et contribuerait à favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV.
- La dimension sociale à travers laquelle les cadres sont demandeurs de plus de reconnaissance dans l'évaluation des résultats et des performances qui doit être, selon la majorité d'entre eux, lié au système de motivation.

Encadré N° 10 : Synthèse des réponses relatives à l'Axe « Systèmes de gestion »

- Principaux constats :
 - Une participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV est influencée par la modernisation des systèmes de gestion et par leur performance.
 - Les attentes des cadres envers la FRH peuvent être vues à travers trois dimensions :
 - Dimension stratégique :
 - En marge du PMV, plusieurs approches, outils et modes de gestion ont été introduits (approche participative, système d'évaluation, GPEC, ingénierie de formation, ...) dont l'implantation reste confrontée aux spécificités de l'administration publique :

bureaucratie, hiérarchie et lenteur.

- Absence d'un système d'objectif adéquat permettant d'améliorer la visibilité des managers et des collaborateurs sur la faisabilité des projets programmés.
- Dimension organisationnelle :
 - Le PMV est une réforme publique du département de l'agriculture, la diversité des structures exerçant dans ledit département avec une organisation et des objectifs spécifiques à chacune d'elle, rend difficile le rôle du cadre intermédiaire en l'absence d'un système de coordination efficace entre les différentes structures du département.
- Dimension sociale :
 - La diversité des statuts (inter et intra structure) l'absence de systèmes d'évaluation, de rémunération et de motivation clairs et équitables impactent négativement la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV.
- Résultat de l'étude :
 - La Sous-proposition 2 est bien supportée par les résultats de l'étude, les cadres intermédiaires interviewés déclarent bien que la mise en œuvre du PMV a été accompagnée par l'introduction de nouveaux outils de gestion jugés ambitieux dans leurs projections et dont l'impact sur le terrain reste limité.
 - L'approche participative a bien été mise en place en marge du PMV, son application reste cependant limitée aux objectifs opérationnels
 - Les systèmes de gestion introduits démontrent une volonté de modernisation sûre à l'amont, des freins organisationnels limitent leur bonne implantation à l'aval.

2.2.4. Axe « Style de direction »

Tableau N° 18 : Fréquence des citations pour la catégorie « Style de direction »

Le tableau suivant présente le détail des fréquences par idées-clés abordées et par catégorie identifiée pour l'axe « Style de direction»

Catégorie	Idées exprimées « Thèmes »	Nombre de Citations	% / Catégorie	% / Axe	% / total	Nombre max de Réponses
Pouvoir de décision	Participation	156	44,19%	18,03%	3,49%	156
	Déconcentration - Décentralisation	94	26,63%	10,87%	2,10%	85
	Délégation	54	15,3%	6,24%	1,21%	55
	Systèmes de gestion	49	13,88%	5,66%	1,09%	65
	Total catégorie	353	100%	40,81%	7,89%	156
Confiance envers les cadres	Responsabilisation	105	39,03%	12,14%	2,35%	145
	Niveau de contrôle	86	31,97%	9,94%	1,92%	105
	Communication	78	29,00%	9,02%	1,74%	95
	Total catégorie	269	100%	31,10%	6,01%	145
Climat social	Satisfaction au travail	75	53,96%	8,67%	1,68%	80
	Conflits professionnels	64	46,04%	7,40%	1,43%	85
	Total catégorie	139	100%	16,07%	3,11%	85
Hiérarchie	Ecart hiérarchique	65	62,50%	7,51%	1,45%	55
	Degré de précision des objectifs	39	37,50%	4,51%	0,87%	49
	Total catégorie	104	100%	12,02%	2,32%	55
	Total axe	865	-	100%	19,33%	156

Le dépouillement des données recueillies pour l'axe « Style de direction » : 865 citations soit 19,3% du total des citations, nous a permis d'identifier cinq catégories classées par ordre d'importance du nombre de citations comme suit : « Pouvoir de décision » : 353 citations, 40,8% à l'échelle de l'axe, « Confiance envers les cadres » : 269 citations, 31,1%

à l'échelle de l'axe, « **climat social** » : 139 citations, 16,1% à l'échelle de l'axe et « **Hierarchie** » : 104 citations, 12% à l'échelle de l'axe. L'analyse des réponses formulées par les cadres intermédiaires interviewés pour chacune des catégories identifiées pour cet axe se décline comme suit :

Pour ce qui est de la première catégorie de cet axe, se rapportant au « **Pouvoir de décision** » avec 353 citations soit 7,9% du nombre total des citations, quatre idées-clés ont été identifiées à l'issue du dépouillement des données recueillies, il s'agit de :

- 'Participation' avec 156 citations soit 44,2% des citations de la catégorie et 18% à l'échelle de l'axe. Ce thème a été largement évoqué par les cadres interviewés, il a constitué un axe principal autour duquel se sont articulées l'ensemble des réponses. Nous avons eu l'occasion de le traiter dans la catégorie « nouvelles approches en matière de gestion » évoquée dans le cadre du troisième axe de notre entretien sous le thème 'Direction participative par objectif'. L'importance accordée par les cadres intermédiaires à la participation en tant que thème identifié dans la catégorie « pouvoir de décision » nous oblige à le percevoir sous l'angle du degré de délégation du pouvoir de décision aux cadres. Les déclarations faites à ce sujet dévoilent à l'unanimité que leur participation à la prise de décision est plutôt partielle dans la mesure où elle se limite dans la majorité des cas à des réunions d'information ou de consultation sans atteindre le stade d'une confrontation de points de vues dans un cadre de concertation d'égal à égal, et que la délégation du pouvoir de décision est plutôt sélective, une des déclarations faites à ce sujet par un cadre de 50 ans exerçant au niveau régional qui dit que :

« ... dans le secteur public, le pouvoir de décision est toujours du côté des managers, on reconnaît en détenir une partie dans la mesure où pour tout ce qui est opérationnel on est maître d'œuvre. Quant à la dimension stratégique de la décision, on est souvent destinataires de l'information et on est parfois obligés d'exécuter les instructions même si on a un avis contraire ». : Cadre collaborateur de 50 ans.

- 'Déconcentration-Décentralisation' : deuxième thème identifié dans le cadre de cette catégorie, ces deux concepts, figurant au centre des préoccupations des réformes publiques en général, ont été évoqués par les cadres interviewés à concurrence de 94 fois soit 26,6% au sein de cette catégorie, l'analyse des réponses formulées dévoilent que dans le cadre du PMV des efforts ont été déployés pour déconcentrer les moyens et décentraliser les décisions, ce qui est jugé par ces derniers conforme à la politique de régionalisation avancée prônée par le Maroc. Toutefois les processus de déconcentration-décentralisation est jugé long et timide de par le besoins particulier en ressources humaines ressentis par les régions au vu des nouvelles missions qui leur sont assignées d'une part et le souci de maintenir certaines décisions au niveau central d'autre part, particulièrement pour les attributions courante de la GRH (recrutement, formation, avancement, promotion, budget,...) tel que cité par plusieurs cadres relevant du niveau régional :

« ... la régionalisation ne touche pas encore à ses fins tant que certaines décisions sont maintenues au niveau central, je n'arrive pas à comprendre, tous ce qui concerne la GRH doit relever des attributions des régions » : Cadre Chef de Service de 45 ans.

- Deux autres thèmes ont été également identifiés dans le cadre de cette catégorie, il s'agit de la 'Délégation' cité 54 fois et des 'Systèmes de gestion' cités 49 fois avec des pourcentages respectifs à l'intérieur de la catégorie de 15,3% et 13,9%. Pour le premier les répondants ont cherché à confirmer que la délégation de pouvoir, traité plus haut, est davantage opérationnelle, pour le second thème, les réponses formulées sont toutes orientées vers la volonté des cadres de voir une certaine cohérence entre les différents systèmes de gestion mis en place au sein du département agricole notamment les systèmes d'organisation, d'information, de motivation, de rémunération, d'appréciation des performances,... ce souci a fait l'objet d'un traitement dans le cadre de la analyse des données recueillies pour l'axe « Information et communication »

Pour ce qui est de la deuxième catégorie identifiée dans le cadre de ce dernier axe de notre entretien, que nous avons intitulé « **confiance envers les cadres** » : 269 citations, 31,1% à l'échelle de l'axe, 6% par rapport au nombre total des citations, trois principaux thèmes ont été identifiés à l'issue du dépouillement des données recueillies et qui sous-tendent, à notre sens, le niveau de confiance accordée par les managers aux collaborateurs, il s'agit de :

- La 'Responsabilisation' avec 105 citations soit 39% à l'échelle de la catégorie. Par responsabilisation les cadres interviewés ont mis le doigt sur l'une des manifestations de la confiance, que témoignent supérieurs envers collaborateurs, cependant la responsabilisation suppose au préalable que les collaborateurs soient compétents, impliqués voir engagés. L'analyse des déclarations des cadres à ce sujet dévoile un fort sentiment de responsabilisation tacheté par un accompagnement de contrôle ce qui peut parfois créer un sentiment de méfiance. L'importance du thème 'responsabilisation' en termes de nombre de citations, nous permet de le considérer comme prioritaire par rapport aux cadres intermédiaires. Parmi les déclarations faites à ce sujet on cite celle de ce cadre de 48 ans qui dit :

« ... au fil des années nous avons perfectionné nos méthodes et amélioré nos compétences, on peut dire que quand notre hiérarchie nous attribue une mission elle peut compter sur nous, elle n'est même pas obligée de nous contrôler en cours de réalisation ... bien que c'est le cas dans plusieurs situations ... » : Cadre Chef de Service de 48 ans.

- Le 'Niveau de contrôle' : ce thème a été retenu et classé dans cette catégorie d'abord parce qu'il a été cité dans le cadre de nos entretiens à raison de 86 fois soit 32% à l'échelle de la catégorie et presque 10% à l'échelle de l'axe « style de direction » puis parce que nous considérons selon notre littérature que plus le niveau de contrôle est fort plus la confiance envers les collaborateurs est faible. L'analyse des déclarations formulées à ce sujet confirment les constats fait plus haut à travers lesquels les cadres reconnaissent l'existence d'un contrôle plus stratégique qu'opérationnel et une confiance conditionnée par un accompagnement de contrôle et de suivi.

- La 'communication' thème que nous avons choisi de retenir dans le cadre de cette catégorie de par le lien évident entre le caractère descendant ou ascendant de la communication et la confiance envers les collaborateurs, notre revue de littérature en témoigne, plus la communication est unidirectionnelle et descendante plus la confiance est moindre. Ce thème a été cité 78 fois soit près de 29% à l'échelle de la catégorie et 9% à l'échelle de l'axe, les cadres interviewés ont jugé la communication au sein de leurs entités plutôt hiérarchique verticale à double sens avec une communication horizontale entre cadres de même niveau relevant d'entités différentes plutôt limitée, tel que cité par un cadre collaborateur qui dit que :

« ... en cas de besoin, nous nous concertons entre collaborateurs, les résultats de cette concertation sont souvent à valider par la hiérarchie ... » : Cadre collaborateur de 42 ans.

Pour ce qui est de la troisième catégorie identifiée dans le cadre de l'axe « style de direction » que nous avons intitulé « **Climat social** » avec 139 citations soit 16,1% à l'échelle de l'axe. Cette catégorie regroupe deux principaux thèmes jugés importants par nos interviewés : la 'Satisfaction au travail' et les 'Conflits professionnels', deux thèmes intimement liés à la participation des cadres. L'analyse des données recueillies pour chacun des deux thèmes se présente comme suit :

- La 'Satisfaction au Travail' : à travers ce thème, cité à concurrence de 75 fois soit 54% à l'échelle de la catégorie et 8,7% à l'échelle de l'axe, les cadres interviewés considèrent qu'il sont majoritairement satisfaits au travail au vu de la visibilité qu'ils ont sur le PMV en tant que projet et sur les objectifs fixés. La satisfaction au travail est sous l'effet de plusieurs conditions que nos cadres jugent globalement réunies et qui contribuent à améliorer leur engagement à participer activement à la mise en œuvre du projet PMV, certaines de ces conditions sont déjà garanties, d'autres sont en promesse de mise en place. Nous avons choisi de citer ci-après la déclaration d'un cadre de 55 ans, chef de service qui dit :

« ...certes, toutes les conditions ne sont pas réunies pour garantir une satisfaction totale au travail, l'essentiel est déjà là,la dignité du cadre l'empêche de se cacher derrière le manque de conditions, nous devons assurer une présence dans la scène même si on n'est pas totalement satisfait... » : Cadre Chef de Service de 55 ans.

- 'Conflits professionnels' un des thèmes les plus importants à travers les déclarations des cadres bien que non cité de façon très récurrente (64 citations soit 46% à l'échelle de la catégorie et 7,4% à l'échelle de l'axe). Les conflits professionnels sont jugés à travers notre revue bibliographique comme signe de bonne santé de l'approche participative, plus les points de vue de la hiérarchie sont confrontés à ceux des collaborateurs plus la qualité de la décision est meilleure, ce qui permettra d'améliorer le climat social et d'augmenter la satisfaction au travail et au delà la participation des cadres. Tel est l'avis de certains cadres interviewés parmi lesquels nous choisissons de citer la déclaration suivante faite par un cadre sénior de 38 ans qui dit :

« ...nous avons souvent l'occasion de décliner nos points de vue sur les projets en cours, ils ne sont pas tout le temps pris en considération mais cela améliore notre visibilité sur les différentes dimensions desdits projets et améliore notre adhésion aux objectifs fixés... » : Cadre collaborateur de 38 ans.

La quatrième catégorie de ce dernier axe de nos entretiens avec les cadres, intitulé « **Hiérarchie** » compte **104** citations soit **12%** à l'échelle de l'axe « Style de direction, regroupe deux thèmes : 'l'écart hiérarchique' et le 'degré de précision des objectifs' détaillés comme suit :

- 'l'écart hiérarchique' avec 65 citations (62,5% à l'échelle de la catégorie et 7.5% à l'échelle de l'axe. L'écart hiérarchique est défini comme étant le degré d'aisance ressenti par un collaborateur dans son comportement avec sa hiérarchie, est-il autorisé à donner des points de vue contraire, se sent-il en mesure de gérer sa vie professionnelle comme il l'aspire. Les cadres ayant participé à notre entretien ont

déclaré dans leur majorité n'avoir vécu que peu de situation dans lesquelles cet écart est grand, toutefois ils reconnaissent qu'il existe de par les spécificités du secteur public, ils déclarent également que plus cet écart est grand plus leur participation est impactée tel que cité par un des cadres interviewés qui dit :

« ... en fait nous nous sentons très proches les uns des autres, les différences sont peu perceptibles, néanmoins la hiérarchie est présente et le respect hiérarchiques est de nature, cela fait partie de la culture organisationnelle de l'administration publique...ceci n'empêche que de temps à autre on se permet d'échanger des sujets extra professionnels voire entretenir des relations amicales entre collègues et entre supérieurs et collaborateurs... ce qui pourrait améliorer davantage notre participation à la mise en œuvre des projets inscrits dans le cadre du PMV... » : Cadre Chef de Division de 50 ans.

- Le 'Degré de précision des objectifs' thème cité à concurrence de 39 fois soit 37,5% à l'échelle de la catégorie et 4,5% à l'échelle de l'axe. Selon nos interviewés, plus la précision des objectifs est détaillée, plus on ressent le poids du contrôle hiérarchique, plus la hiérarchie est présente et moins notre désir de participer est fort. La majorité des cadres ayant traité ce sujet déclarent que dans peu de cas ils ont été confrontés à des situations où la hiérarchie tend vers la précision des objectifs opérationnels, ils reconnaissent cependant que plus les objectifs stratégiques sont précis plus leur visibilité est grande et leur participation est améliorée, tel que déclaré par l'un des cadres intermédiaires de 39 ans :

« ... on ne nous précise que rarement les objectifs opérationnels, la hiérarchie a quand même confiance en nos compétences, c'est en fait lors de la déclinaison des objectifs stratégiques que notre hiérarchie tente de clarifier davantage les objectifs et de préciser les rôles et les attributions des parties prenantes à un projet donné... » : Cadre Chef de Service de 39 ans.

Synthèse de l'axe « Style de direction »

Au terme de l'analyse des réponses formulées par les cadres intermédiaires quant à ce dernier axe de l'entretien semi-directif, intitulé « style de direction », nous pouvons conclure que la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique est sous l'influence du comportement de la hiérarchie vis-à-vis des cadres. La hiérarchie ne constitue pas, pour la majorité des répondants, un frein quant à leur participation de par l'écart hiérarchique qu'ils jugent plutôt très court et le niveau de contrôle et de précision des objectifs qu'ils qualifient plus stratégique qu'opérationnel.

Du point de vu climat social, nous l'avons apprécié à travers les conflits professionnels que nos interviewés ont jugés rares et à travers également les conditions de travail qu'ils considèrent plus satisfaisantes particulièrement sur le plan des moyens matériels. Cette dimension sociale du style de direction peut également être vue à travers le sentiment de confiance que témoignent les supérieurs envers les cadres, plus cette confiance est grande plus la satisfaction au travail est meilleure, plus le climat social est bon et meilleure serait la participation des cadres à la mise en œuvre du PMV. La confiance envers les cadres a été appréciée à travers des thèmes tels que le niveau de responsabilisation, la fluidité de la communication ou encore le niveau de contrôle que les supérieurs adoptent dans le cadre de leurs styles de direction.

Pour ce qui est de la responsabilisation (conditionnée, selon les résultats de l'entretien, par le niveau de compétence et de performance du collaborateur), elle est jugée par les répondants accompagnée par le suivi et le contrôle, justifiés, par les répondants, par l'importance des investissements engagés dans le cadre du PMV et la place qu'occupe le secteur agricole dans l'économie nationale.

Pour ce qui est de la communication, les réponses formulées montrent l'importance accordée par les cadres aux voies de circulation de l'information jugées globalement sous l'effet de la hiérarchie, les cadres interviewés reconnaissent une communication plutôt fluide dans la mesure où la voie hiérarchique est appuyée par la tendance à la communication horizontale bien que soumise parfois à la validation de la hiérarchie.

Le niveau de contrôle est, selon les résultats des entretiens, plutôt stratégique, la dimension opérationnelle a rarement été évoquée ce qui va de pair avec les résultats du dépouillement des données recueillies pour l'autonomie et l'initiative traitées plus haut.

La participation des cadres à la prise de décision est qualifiée de partielle par la majorité des cadres interviewés, sous forme de réunions d'information particulièrement pour les niveaux stratégiques de la décision, justifié par les répondants, par la décentralisation sélective et une délégation du pouvoir de décision plutôt opérationnelle. Le rôle des systèmes de gestion mis en place est primordial particulièrement sur le plan de leur cohérence avec les nouveaux modes de gestion introduits dans le cadre de la modernisation de la fonction publique.

Nous avons, à travers notre analyse, tenté d'apprécier le style de direction, caractéristique du département agricole, à travers ces quatre catégories de données : le pouvoir de décision jugé plutôt centralisé, la confiance envers les cadres jugée plutôt grande, le climat social qualifié, à travers les réponses, bon et la hiérarchie jugée par nos interviewés présente mais peu pesante, ce qui nous permet de qualifier le style de direction qui règne au sein du département, sur la base de la typologie de Hersy & Blanchard, comme étant à caractère plus consultatif que participatif.

Encadré N° 11 : Synthèse des réponses relatives à l'Axe « Styles de direction »

- Principaux constats :
 - La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV est conditionnée par la mise en place de style de management favorisant l'autonomie et l'initiative.
 - Les attentes des cadres envers la FRH peuvent être vues sous deux angles de vu :
 - L'écart hiérarchique :
 - Jugé plutôt court, favorable à une participation performance, à maintenir et à développer.
 - Niveau de contrôle :
 - Evalué fort particulièrement au niveau stratégique et conditionné par

le niveau de compétence des collaborateurs, d'où la nécessité de mettre en place des plans de formation et d'accompagnement des cadres.

- Résultat de l'étude :
 - La Sous-proposition 3 est bien supportée par les résultats de l'étude, les cadres intermédiaires interviewés déclarent bien que les styles de gestion favorisant l'autonomie et l'initiative
 - Un écart hiérarchique plutôt court entre les cadres intermédiaires et leur hiérarchie.
 - Un niveau de contrôle plus stratégique qu'opérationnel.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des cadres intermédiaires par rapport aux axes retenus, aux catégories identifiées et aux idées exprimées, nous nous sommes basés pour cela sur notre perception du sens du discours des interviewés, nous avons pu par conséquent dégager les thèmes qui constituent pour nos cadres des préoccupations majeures tel que montré dans le tableau N° 19 ci après :

Tableau N° 19 : Perception de satisfaction par thème abordé

Axes	Idées exprimées	Perception de satisfaction	
	Nombre	Nombre	%
Systèmes de gestion	13	6	46%
Information et communication	15	7	47%
Mesures d'accompagnement	14	6	43%
Style de direction	11	7	64%
Total	53	26	49%

Pour certaines de leurs attentes, les cadres déclarent être déjà satisfaits à concurrence de 49% en moyenne des thèmes traités, classés par ordre décroissant de satisfaction, il s'agit particulièrement de :

- L'axe « style de direction » dans lequel le taux de satisfaction ressentis est le plus important : 64% des thèmes. Les cadres interviewés ont manifesté, à travers les déclarations, leur satisfaction par rapport à l'état des choses dans 7 thèmes traités sur 11, qu'ils considèrent sans impact négatif sur leur prédisposition à participer à la mise en œuvre du PMV, notamment :
 - Les relations hiérarchiques, le climat social (Conflits professionnels, et satisfaction au travail) et les conditions de travail particulièrement matérielles, qu'ils jugent plutôt bons.
 - La communication qu'ils considèrent plutôt fluide malgré les difficultés de sa dématérialisation.
 - Le niveau de contrôle plutôt souple orienté vers les objectifs stratégiques.
 - La mise en place de systèmes de gestion malgré les difficultés dans leurs implantations.

- L'axe « Information et communication » dans lequel les cadres interviewés sont satisfait sur l'état des choses dans 7 thèmes également sur 15 thèmes identifié pour cet axe, (soit 47%) et qu'ils jugent sans effet sur leur volonté de participer à la mise en œuvre du PMV, notamment
 - La communication sociale qu'ils considèrent favorable à une paie sociale et au dialogue social, génératrice de plus value en termes de participation.
 - La mobilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication : news letters, sites web, messageries électronique, revues électroniques, ... pour une large diffusion de l'information aussi bien stratégique qu'opérationnelle.
 - La culture organisationnelle particulièrement pour les aspects d'esprit d'équipe et d'écart hiérarchiques.

- L'axe « Système de gestion » à travers lequel les déclarations des cadres interviewés ont dévoilé leur satisfaction par rapport à l'état des choses quant à 6 thèmes sur 13 traités, (soit 46%) notamment :
 - Les nouvelles approches de gestion introduites dans le cadre du PMV qui constituent, aux yeux des cadres intermédiaires, une volonté sûre de moderniser le fonctionnement malgré les retards accusés dans l'apparition des retombées positives sur le terrain. L'approche la plus réussie, selon les déclarations, est l'approche projet parce qu'elle constitue le fondement même du PMV.
 - L'autonomie et l'initiative qu'ils jugent satisfaisant bien qu'elles soient accompagnées du contrôle de pilotage.
 - La motivation à travers les conditions matérielles de travail.
- L'axe « Mesures d'accompagnement » à travers lequel les cadres interviewés ont manifesté leurs satisfactions par rapport à 6 thèmes sur 14 traités, il s'agit de :
 - L'engagement d'un ensemble d'étude de terrain dans le domaine de gestion des ressources humaines notamment l'ingénierie de compétence, les bilans de compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme signe de modernisation et dont les résultats tardent, également à se manifester sur le terrain.
 - Le climat social qu'ils qualifient globalement comme favorable.
 - Les autres mesures d'accompagnement, externe au département, notamment les politiques nationales relatives à l'organisation des circuits de commercialisation, à la rationalisation de l'eau d'irrigation ou encore à l'accès au financement

Ces zones de satisfaction restent, selon les déclarations des cadres, des atouts et des acquis qu'ils considèrent plutôt favorables à leur participation à la mise en œuvre du PMV. Néanmoins, ils considèrent cependant que certains de ces thèmes sont à la limite inférieure de satisfaction particulièrement pour la GRH dont les études de modernisation ont été réalisées et dont les résultats sur le terrain restent à confirmer.

L'analyse des résultats a permis également de relever 27 thèmes sur lesquels la satisfaction des cadres interviewés est moindre, soit 51% de l'ensemble des thèmes traités et qui constituent, à notre sens, les attentes des cadres intermédiaires en matière de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, ce sont ces attentes sur lesquelles nous nous sommes basés pour satisfaire notre question centrale de recherche et voir dans quelles mesures nos Propositions de recherche sont supportées par les résultats, il s'agit particulièrement des axes suivants classés par ordre décroissant d'insatisfaction :

- L'axe « Mesures d'accompagnement » à travers lequel les cadres intermédiaires interviewés ont mis l'accent sur les mesures d'accompagnement jugées nécessaires à la mise en œuvre du PMV qu'on peut classer sous deux dimensions :
 - Une dimension organisationnelle regroupant les attentes des cadres en matière de rationalisation des structures en termes de pertinence, d'efficacité de coordination et de cohérence stratégique et opérationnelle.
 - Une dimension sociale dans laquelle on peut intégrer les attentes des cadres en termes de gestion et d'appréciation des compétences et de gestion des carrières
 - Une dimension juridique et législative qui regroupe les mesures extra département notamment la mise à jour des statuts de la fonction publique et l'assainissement juridique des terres comme facteur limitant l'investissement agricole et qui constitue aux yeux des cadres interviewés un des facteurs qui peuvent limiter leur participation conditionnée à la base par l'adhésion des agriculteurs aux objectifs du PMV.
- L'axe « Systèmes de gestion » à travers lequel les cadres ayant participé à notre étude ont largement insisté sur :
 - Les nouvelles approches en matière de gestion particulièrement la direction participative par objectif, la gestion axée sur les résultats, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
 - D'autres systèmes de gestion notamment :
 - le système d'objectif en termes de cohérence stratégique entre les entités composant le département agricole,

- le système de motivation en termes de complémentarité avec les systèmes d'objectif et de rémunération.
- Le système d'évaluation qu'ils fondent sur les entretiens annuels dans leurs deux dimensions de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats.
- L'axe « Information et communication » à travers lequel les cadres participants à notre étude ont mis l'accent sur l'importance de l'accès à l'information à travers des systèmes d'information et de reporting aussi bien technique que social (GRH) et des tableaux de bord comme outil de pilotage de la performance. A travers cet axe, les cadres interviewés ont également soulevé l'importance d'une culture organisationnelle fondée sur l'objectif plutôt que sur l'action.

L'axe « Style de direction » que nos cadres interviewés ont articulé autour d'attentes de responsabilisation, de délégation de pouvoir et de participation à la prise de décision.

Encadré N° 12 : Synthèse générale de l'analyse et de l'interprétation des résultats

Proposition/sous-propositions	Supportée (oui/non)	Commentaires
<p>SP₁ : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes.</p>	Oui	Les cadres interviewés ont largement insisté sur l'effet d'une culture organisationnelle « mobilisante » sur leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, le droit à l'information et le développement d'une communication fluide entre acteurs ont également été largement évoqués laissant ainsi une grande place aux outils et méthodes fondées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, aux système d'information et aux autres outils de partage de l'information.

<p>SP₂ : Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.</p>	<p>Oui</p>	<p>Un des volets les plus évoqués dans le cadre des entretiens réalisés en marge de cette étude, les systèmes de gestion en vigueur dans le secteur public qui influencent, selon les cadres interviewés, leur participation, sont nombreux : système d'objectif, système de motivation, système d'évaluation, système d'organisation. L'importance des nouvelles approches de gestion a été également évoquée telles que la GAR, la DPPO, la gestion par projet ou encore la GPEC, la mise en place de ces nouvelles approches constitue pour nos cadres interviewés une condition importante à leur participation.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>SP₃ : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de style de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.</p>	<p>Oui</p>	<p>La participation des cadres intermédiaires est sous l'effet du comportement du supérieur hiérarchique, le style de direction peut être vu sous plusieurs dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecart hiérarchique déclaré plutôt court. - Climat social déclaré plutôt bon. - Responsabilisation reconnue avec contrôle. - Délégation de pouvoir plutôt sélective. - Participation à la prise de décision jugée partielle, - Communication plutôt hiérarchique. - Degré de précision des objectifs : grand au niveau stratégique et faible au niveau opérationnel.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>SP₄ :</p> <p>la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.</p>	<p>Oui</p>	<p>Les attentes des cadres à ce niveau sont nombreuses dont en interne la mise en place d'une GRH performante à même d'assurer l'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre des réformes publique, la réorganisation des structures à travers leur rationalisation, et en externe la révision de la réglementation en vigueur en vue d'un coté de clarifier les rôles et les attributions entre l'Etat et les bénéficiaires des réformes et de l'autre coté de faciliter à ces dernier l'accès aux facteurs et moyens de production.</p> <p>Pour les cadres interviewés, ces attentes conditionnent leur participation performante à la mise en œuvre des réformes publiques.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>P₀ :</p> <p>Les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.</p>	<p>Oui</p>	<p>Les quatre sous propositions SP1, SP2, SP3 et SP4 étant supportées par les résultats de l'étude, nous pouvons donc conclure que notre proposition de base est bien supportée par les résultats de cette étude.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Perception de satisfaction des cadres intermédiaires quant aux conditions favorables à leur participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Axe Style de Direction : 7 thèmes /11 identifiés • Axe Information et Communication : 7 thèmes /15 identifiés • Axe Système de Gestion : 6 thèmes /13 identifiés • Axe Mesures d'Accompagnement : 6 thèmes /14 identifiés
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Apports théoriques et managériaux

Sur le plan théorique, nous rappelons au préalable que nous avons initialement cadré théoriquement notre étude autour du :

- Du corpus doctrinal de la NGP qui consiste à considérer que tout mode de gestion moderne développé dans le secteur privé est applicable au service public.
- De La théorie du Changement organisationnel qui conditionne la réussite du changement par la participation des acteurs utilisateurs auxquels il est destiné.
- De La théorie de l'approche participative qui consiste à considérer que toute participation favorise la motivation des acteurs et de là sa contribution à la mise en œuvre des réformes en tant que changement

L'analyse des résultats de notre étude empirique montrent bien que :

Pour ce qui est du 1^{er} cadre théorique relatif au corpus doctrinal de la NGP, les nouvelles approches et les nouveaux outils, importés du privé et mis en place au sein du secteur public rencontrent dans leur majorité des difficultés d'implantation compte tenu des spécificités dudit secteur. Les déclarations des cadres interviewés à ce sujet ont bien insisté sur les freins imposés par une culture organisationnelle centralisatrice, par une hiérarchie lourde et des mesures d'accompagnement mal dimensionnées, à la mise en place de ces nouveaux outils et modes de gestion. L'implantation, au sein des administrations de l'Etat, des outils modernes de gestion, développés dans le secteur privé, se heurte toujours à des contraintes d'ordre culturel et organisationnel.

Concernant le premier concept de ce corpus doctrinal, relatif à l'applicabilité des modes de gestion du privé au secteur public, les résultats de l'étude tendent à confirmer sa réfutation. Les nouveaux modes de gestion importés du privé ne peuvent être implantés dans le secteur public sans leur adaptation aux spécificités de ce secteur et sans la mise en place d'un ensemble de mesures d'accompagnement parmi lesquelles une GRH proactive et bienveillante occupe une place importante.

Concernant le deuxième concept dudit corpus doctrinal sur la NGP qui considère que dans le cadre des réformes publiques engagées dans le cadre de la nouvelle gestion publique, la dimension humaine a été peu prise en considération et mal préparée pour contribuer à la mise en œuvre desdites réformes, les résultats de notre étude confirment bien que la dimension humaine a été peu prise en considération de par les doléances évoquées par les cadres interviewés quant à leur faible participation à l'amont de ces réformes et à leur insatisfaction par rapport aux outils GRH mis en place pour accompagner la mise en œuvre des réformes particulièrement la réformes des statuts de la fonction publique, la révision de certains systèmes de gestion des ressources humaines tels que les systèmes de rémunération, de motivation, de gestion des compétences, ...

Pour ce qui est du 2^{ème} cadre théorique de notre étude relatif à la théorie du Changement, les résultats de notre étude confirment bien que la réussite du changement organisationnel initié dans le cadre des réformes publiques est conditionnée par la participation des cadres intermédiaires, le PMV, en tant que réforme publique, a été accompagné d'un changement dans les modes et les systèmes de gestion.

Les cadres interviewés ont largement soulevé dans le cadre de leurs réponses, la relation de cause à effet entre leur participation à la réflexion autour des composantes dudit changement et leur prédisposition à contribuer activement à leur implantation. La théorie du changement organisationnel est bien confirmée.

Concernant notre 3^{ème} cadre théorique relatif à la théorie de l'approche participative, les résultats de l'étude ont bien mis en exergue l'effet d'un appel à participation à la conception et à la mise en œuvre des réformes, lancées par les stratèges et les concepteurs de réformes aux acteurs civils, contribue bien à renforcer la motivation et l'implication de ces derniers dans la mise en œuvre et la réussite desdites réformes. La théorie de l'approche participative est bien confirmée.

Sur le plan managérial, notre recherche a eu comme première contribution l'exploration des facteurs à l'origine d'une participation performante des cadres intermédiaires du secteur public à la mise en œuvre des réformes publiques dans le contexte marocain, cas du Plan

Maroc Vert. Nous avons été amenés, dans le cadre de cette recherche, à porter un regard analytique sur la GRH dans le secteur public cas du département agricole marocain et de contribuer à comprendre ses points forts et ses points faibles et à proposer les améliorations à même d'en faire un levier de performance de ce département.

Notre étude nous a permis d'émettre des recommandations à même de contribuer à améliorer le rôle que nous présenterons dans le cadre de la section 3 de ce chapitre.

Section 3 : Discussion

Au terme de l'analyse et de l'interprétation des résultats, présentés dans la section précédente, nous sommes tentés de décliner ci-après notre point de vue sur la question de recherche traitée dans le cadre de cette thèse. La participation des cadres intermédiaires a été considérée, à travers notre revue bibliographique, comme condition primordiale pour une mise en œuvre réussie des réformes publiques, de par le rôle d'interface que ces derniers sont appelés à jouer entre concepteur des réformes et acteurs civils chargés de leur mise en œuvre. Nous comptons, dans le cadre de cette section, dans un premier temps, rappeler les résultats auxquels notre étude empirique a abouti. Nous procéderons par la suite à la déclinaison de nos propres recommandations pour une GRH publique performante en marge de ce courant réformateur qui caractérise le secteur public marocain.

3.1. Des résultats de l'étude empirique...

A partir de l'analyse de la structure des réponses formulées nous a permis de dévoiler les principales préoccupations des cadres intermédiaires quant aux pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV, les principaux constats tirés peuvent être résumés par axe retenu comme suit :

Pour l'Axe : « Mesures d'accompagnement » les attentes des cadres intermédiaires envers la GRH publique s'articulent autour des points suivants :

- Les mesures d'accompagnement à caractère managérial, notamment
 - La mise en place d'une GRH moderne, fondée d'abord sur la révision des statuts de la fonction publique, sur la gestion des compétences et sur l'appréciation des performances et à moindre mesure sur l'amélioration du climat social et sur la gestion des carrières.

- La rationalisation des structures dans le respect des finalités de coordination central-régional d'un coté et inter et intra structures intervenant dans le secteur agricole public.
- Les mesures d'accompagnement à caractère juridique et législatif externe au département, notamment
 - le renforcement des textes et lois régissant le secteur agricole marocain particulièrement pour les aspects d'organisation professionnelle des agriculteurs et d'organisation des circuits de commercialisation.
 - L'amélioration des conditions d'accès, pour les agriculteurs ; aux facteurs et moyens de production notamment le foncier, l'eau et le financement.

Pour l'Axe : « Information et communication » : ces attentes peuvent se décliner comme suit :

- Dans le cadre de la dimension culturelle, on peut regrouper les catégories 'culture organisationnelle' et 'communication sociale' dans la mesure où nous jugeons qu'ils obéissent toutes les deux aux normes, aux valeurs et aux croyances partagés par les membres d'une organisation et qui sont de ce fait transmis de génération à génération comme étant les bonnes manières de faire. Les réponses formulées par les cadres interviewés montrent bien que la culture organisationnelle du département agricole a connu beaucoup de changements qui ont impacté positivement le comportement de ses acteurs aussi bien sur le plan de l'organisation que sur le plan du fonctionnement, il y a lieu de souligner à ce sujet l'interdépendance de cette dimension culturelle avec la dimension technologique dans la mesure où l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication a largement contribué à adoucir les effets négatifs de la rigidité et de la bureaucratie administrative. Les réponses dévoilent également qu'autour des projets lancés dans le cadre du PMV, les cadres intermédiaires ont vu le fonctionnement de leurs équipes tendre vers plus de collaboration, d'interdépendance et de synergie, ils jugent que les conflits sont moins présents malgré les difficultés ressenties en termes de moyens humains. L'esprit d'équipe est plus que jamais renforcé au sein du département agricole.

- Dans le cadre de la dimension technologique de ce deuxième axe sur « l'information et la communication » les cadres interviewés ont largement insisté sur l'importance de l'accès à l'information comme outil de performance et de maîtrise des attributions (déclinaison des objectifs, remontée de l'information, suivi et accompagnement) d'une part mais également comme facteur de motivation qui peut impacter leur participation à la mise en œuvre du PMV. Parmi les outils de circulation de l'information, cités de façon redondante, il y a lieu de distinguer ceux dont la conception et la mise en place est durable tels que les progiciels de gestion intégrée et les systèmes d'information ou encore les tableaux de bords stratégiques et ou opérationnel et ceux dont l'utilisation est occasionnelle, tel est le cas de certains applicatifs développés occasionnellement pour garantir le bon fonctionnement des entités.

Pour l'Axe : « Système de gestion » : les attentes des cadres intermédiaires ayant répondu aux questions soulevées dans le cadre de cet axe ont reconnu que ces systèmes de gestion ont été mis en place avec des retombées qui tardent à se manifester sur le terrain. L'autonomie et l'initiative constitue pour eux des préoccupations majeures bien que non citées directement de façon récurrente dans les discours, elles ont été reconnues indirectement comme conséquence de ces systèmes à travers les doléances des cadres quant à la pertinence et à la performance des systèmes de gestion déjà mis en place en parallèle avec la mise en œuvre du PMV. La notion d'objectif était également très présente dans les discours des cadres interviewés, elle a été vue à travers plusieurs dimensions :

- La dimension stratégique à travers laquelle les cadres ont mis en exergue l'impact de leur participation à la définition des objectifs du PMV, voire leurs négociations avec la hiérarchie, sur leur participation effective à la mise en œuvre dudit plan.
- La dimension organisationnelle à travers la cohérence, en termes d'objectif, entre les différentes entités composant le département agricole : Directions centrales, directions régionales, directions provinciales, divers Offices, ... à travers cette dimension les réponses formulées convergent toutes vers la nécessité de plus de cohérence inter et intra entités. Selon eux, la cohérence entre les stratégies et les plans d'action des différentes entités

particulièrement sur le plan régional permettrait de clarifier davantage les rôles et les attributions des uns et des autres et contribuerait à favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV.

- La dimension sociale à travers laquelle les cadres sont demandeurs de plus de reconnaissance dans l'évaluation des résultats et des performances qui doit être, selon la majorité d'entre eux, lié au système de motivation.

Pour le dernier Axe relatif au « Style de direction » : Sur la base de l'analyse des résultats de l'étude pour cet axe, quatre dimensions ont été identifiées, sous lesquelles les cadres intermédiaires ont pu apprécier le style de gestion adopté par la hiérarchie, il s'agit de :

- L'écart hiérarchique jugé plutôt court entre managers supérieurs et cadres intermédiaires.
- Niveau de contrôle jugé plutôt stratégique.
- La responsabilisation précédé par la précision des objectifs et accompagnée par le suivi et le contrôle.
- Le climat social marqué par des conflits rares et une confiance envers les collaborateurs conditionnée également par le suivi et le contrôle.

3.2..... à une GRH publique performante.

Partant de notre question centrale de recherche « Quelle GRH pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du PMV » et de la synthèse de notre revue bibliographique qui accorde un rôle central aux cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des réformes publiques et dans l'implantation des changements qui en découlent, qui reconnaît le rôle primordial de ces derniers en tant qu'interface entre stratège et acteurs chargés de la mise en œuvre des réformes publiques, qui conditionne la contribution de ces derniers par leur participation effective aux différentes phases de ces réformes : conception, préparation et mise en œuvre, qui considère que dans le cadre des réformes publiques la dimension humaine a faiblement été prise en considération, qui accorde à la GRH une place de choix parmi les composantes des réformes

publiques marocaines, et qui considère que la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est conditionnée par la satisfaction d'un certain nombre d'attentes envers la GRH et la levée d'un ensemble de contraintes.

Considérant les résultats de l'enquête exploratoire réalisée dans le cadre de cette étude en vue de cerner les axes de notre étude empirique, et au terme de laquelle nous avons retenu quatre principaux axes autour desquels s'articulent les attentes des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

Considérant également nos propositions de recherche et les résultats de notre étude empirique qui dévoilent un large spectre d'attentes exprimées par les cadres interviewés : des mesures d'accompagnement favorables à la mise en œuvre des réformes publiques, une bonne circulation de l'information, des systèmes de gestion adaptés et des styles de direction mobilisateurs,... Des attentes qui conditionnent, selon les résultats de l'étude, directement ou indirectement la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique, et qui confirment nos propositions de recherche.

Nous tenons, dans un premier temps, à décliner notre point de vue personnel autour de la Fonction Ressources Humaines dans le secteur publique et particulièrement à l'ère des réformes publiques et de la modernisation de l'appareil de l'Etat, nous le rapprocherons dans un deuxième temps aux résultats de notre étude en vue d'une vision complète basée d'un côté sur la synthèse de notre vécu, de presque trois décennies, en tant que cadre au sein du département agricole et de l'autre côté sur les résultats de cette modeste étude.

A notre sens, une des premières précautions que les réformateurs doivent prendre avant le lancement des réformes publiques et l'implémentation des changements qui y sont programmés, serait de procéder à une analyse de la finalité de ces réformes en termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence : trois principales notions au cœur de toute action. Trois concepts complémentaires et indissociables qui nous renvoient vers l'adéquation tant recherchée entre les objectifs des réformes et les moyens mis en place pour les atteindre.

Le secteur public marocain a connu une succession de réformes publiques que nous avons eu l'occasion de présenter sous une forme synthétique dans le cadre de notre revue

bibliographique, des réformes dont les résultats restent faiblement atteints faute d'une analyse minutieuse des projets de réforme envisagés. Les objectifs sont-ils réalistes et réalisables, les moyens sont-ils pertinents et adaptés. Si pour les objectifs on peut considérer que plusieurs dimensions (économique, sociale, culturelle, ...) sont à prendre en considération, à des degrés d'importance variables, au vu des spécificités du secteur public, la performance de ces réformes publiques reste conditionnée en premier lieu de la pertinence des mesures d'accompagnement et des moyens mis en place. Il est à notre sens obligatoire de raisonner les réformes publiques dans le cadre d'une démarche globale et intégrée prenant en considération la nécessaire adhésion de tous les départements publics aux objectifs et aux stratégies des réformes prescrites tant sur les plans technique que social et économique.

Sur la dimension "moyen", il y a lieu de considérer que si les réformes publiques lancées ont mobilisé des moyens matériels et techniques importants, la prise en considération des moyens humains en a constitué le maillon faible. Cette ressources, détentrice d'autres ressources de savoir, d'expérience et de comportement, ne peut contribuer efficacement à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre des réformes publiques qu'à travers la satisfaction d'un ensemble d'attentes que les prescripteurs de ces réformes sont appelés à évaluer au préalable.

Le souci d'une stratégie de réforme intersectorielle doit être, à notre sens, très présent à l'amont de ces réformes. Ce n'est qu'à travers cette vision globale et intégrée que les mesures d'accompagnement, à caractère horizontal, mises en place auraient un sens et contribueraient à une mise en œuvre effective et réussie desdites réformes. Parmi ces mesures d'accompagnement il y a lieu de citer en premier lieu une stratégie GRH publique nationale et générale pour tous les secteurs, marquée par l'équité et la compétitivité, à défaut tout effort d'une GRH sectorielle serait en vain. La diversité que connaît les différents secteurs d'activité publique au Maroc en termes de statut de personnel et de corps de fonctionnaire, en termes de systèmes de gestion et de pratiques GRH, en terme d'applicabilité des textes législatifs et des statuts de la fonction publique, en terme également de marge de manœuvre accordée aux différentes structures du secteur public,

sont autant de freins à une GRH unique, crédible et delà actrice à part entière dans le processus de conception et de mise en œuvre des réformes publiques projetées.

Notre première recommandation pour une FRH publique performante serait autour du développement d'une stratégie de gestion des ressources humaines intersectorielle fondée sur l'analyse, la concertation et l'action et prenant en considération la dimension humaine dans toute ses composantes : technique, sociale, culturelle et économique. Une stratégie GRH dont la conception et la mise en œuvre dépendrait à notre sens d'une part de la qualité et de la pertinence des systèmes de gestion (GRH) développés et mis en place en termes de facilité dans la mise en application et d'autre part d'une mise à niveau raisonnable et raisonnée des ressources humaines chargés de les mettre en œuvre et de les subir.

Un des points les plus épineux de la GRH publique serait également cette course vers l'importation prématurée d'outils et de techniques de gestion spécifiques au secteur privé, à des coûts parfois très élevés avec un retour sur investissement qui n'est pas toujours garanti. Plusieurs études sont lancées dans certains cas par effet de mode et dont la mise en œuvre des recommandations, consignées dans les livrables, est conditionnée par d'autres composantes de ces réformes. Notre deuxième recommandation pour une GRH publique performante serait de former les différents acteurs particulièrement l'encadrement supérieur « preneurs de décisions » au sein du secteur public aux techniques et modes de gestion du changement dans toutes ses étapes. En tant qu'outil de la GRH, la formation doit occuper une place importante dans les plans d'action et de mise en œuvre des réformes publiques, une formation à considérer comme étape du changement voulu à réussir plutôt qu'une simple action à organiser, une formation ciblée fondée sur de vraies études d'ingénierie des compétences une formation dont les résultats auraient un effet positif sur la culture organisationnelle en vigueur dans le secteur public et qui doit permettre à l'encadrement supérieur de dimensionner les outils et les techniques importés aux objectifs des réformes envisagées et aux spécificités du secteur public.

Notre troisième recommandation pour une GRH publique performante serait la recherche de l'adéquation tant recommandée entre les besoins et les objectifs des réformes à l'échelle nationale. Par besoins nous entendons l'ensemble des exigences spécifiques à chaque

secteur d'activité en ressources humaines en termes d'effectif et de qualification, par objectif il est entendu l'ensemble des exigences techniques spécifique à chaque réforme. Une adéquation qui nécessiterait de la part de la GRH publique la mise en place d'une vraie ingénierie GRH d'abord dans le domaine des recrutements, puis dans les domaines de formation, d'accompagnement, d'évaluation et d'appréciation des performances, de négociation sociale, de gestion des compétences et des carrières,... un objectif qui nécessite, à notre sens, un effort considérable au vu de l'état actuel des ressources humaines publiques au Maroc.

Un analyse, entre autres, de la structure des ressources humaines publique au Maroc sous l'angle de l'âge dévoile une pyramide des âges est marquée par la dominance de la classe d'âge « supérieur à 50 ans » avec presque 35% contre uniquement 14% pour la classe d'âge « inférieur à 30 ans »²³⁰, avec un étranglement au niveau des classes d'âges intermédiaires. Un état des lieux qui doit permettre de prévenir les ruptures éventuels entre les générations et les éventuelles pertes de compétences. D'où la nécessité d'une GRH publique performante capable d'équilibrer les structures RH et de garantir les transferts de compétences entre génération.

Notre quatrième recommandation pour une GRH publique performante consistera en la mise en place une vraie gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, pour faire face au manque, de plus en plus important, en moyens humains aussi bien en termes d'effectifs que de qualification.

Synthèse des recommandations :

- Le développement d'une stratégie de gestion des ressources humaines intersectorielle fondée sur l'analyse, la concertation et l'action et prenant en considération la dimension humaine dans toute ses composantes : technique, sociale, culturelle et économique.

²³⁰ Rapport sur les Ressources humaines dans la fonction publique 2014, Rabat : MMSP

- La mise en place d'un plan de formation des différents acteurs particulièrement l'encadrement supérieur « preneurs de décisions » au sein du secteur public, aux techniques et modes de gestion du changement dans toutes ses étapes.
- La recherche de la cohérence dans l'action et la réaction à travers les efforts d'adaptation entre objectif et ressources dans les plans d'action de la GRH, le souci de la cohérence à ce sujet est multidimensionnel : stratégique et opérationnel d'une part et technique et social d'une autre part.
- La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières en vue de faire face au manque de plus en plus important, de moyens humains aussi bien en termes d'effectifs que de qualification et de garantir la capitalisation des acquis et des expériences.

Les résultats de notre recherche confirment bien les axes autour desquels nous avons articulé notre point de vue personnel sur la GRH publique à l'ère de la modernisation du secteur public. Nous pensons, à travers les résultats, que la participation des cadres intermédiaires du secteur public à la mise en œuvre des réformes publiques est conditionnée directement ou indirectement par la satisfaction d'un large spectre d'attentes dans lesquelles la GRH peut jouer un rôle primordial. Plusieurs dimensions peuvent être identifiées, sous différents angles de vue à travers les résultats atteints :

A travers la dimension horizontale :

- Sur le plan stratégique : la FRH est appelée à travers cette dimension à contribuer activement à l'élaboration de la stratégie de l'organisation, les réformes publiques aussi ambitieuses qu'elles soient ne peuvent être mises en œuvre sans une projection, dans le temps, des moyens humains de l'organisation tant sur le plan des effectifs et des qualifications que sur le plan des conditions générales nécessaires à leurs contributions à la mise en œuvre de la stratégie de la réforme. Les résultats de notre étude empirique montrent bien l'importance accordée par les cadres intermédiaires à ces concepts dans leur dimension stratégique, si la mise en œuvre du PMV a bien été accompagnée par la remise en cause des rôles et des attributions de cette fonction au sein du département agricole aussi bien sur le plan stratégique que sur le plan organisationnel, les réalisations sur le terrain restent, selon les résultats de notre

enquête auprès des cadres interviewés, handicapées par plusieurs considérations externes au département notamment les statuts de la fonction publique, le système de rémunération, l'enveloppe budgétaire consacrée aux opérations de recrutements... etc. dépendants d'autres départements notamment celui de la modernisation de la fonction publique, celui des finances, ...

- Sur le plan opérationnel : les stratégies d'intervention en GRH, aussi performantes soient-elles, ne peuvent être mise en œuvre en l'absence d'une culture organisationnelle fondée sur le résultat, adopter une approche résultat consiste à mettre en place de systèmes de gestion visant à garantir toutes les conditions nécessaires à une mise en œuvre réussie de la réforme envisagée :
 - Un système d'objectif empilable et compilable avec une déclinaison raisonnable et raisonnée des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. la participation doit, en fait, être au centre de ce système. Des objectifs mal définis ou mal négociés peuvent constituer des freins psychiques à une participation effective des acteurs, les réponses formulées par les cadres intermédiaires interviewés ont largement insisté sur ce concept qu'ils considèrent primordial.
 - Un bon descriptif de postes en termes de « qui fait quoi », « avec qui », « comment », « quand », « selon quelles normes », « dans quels objectifs » et un descriptif de profils en termes de « quelles connaissances nécessaires », « quelles expériences » et « quel comportement » Ce descriptif des postes et des profils est certes un outil d'organisation par excellence, mais sa performance reste conditionnée par une bonne communication de ses composantes aux titulaires, une négociation, autour des moyens et des résultats, permettant de garantir l'adhésion du titulaire du poste et surtout la mise en place des conditions matérielles et techniques pour la réalisation des activités qui le composent.
 - Une animation performante basée sur le suivi et l'encadrement nécessaire appuyée par des mesures d'accompagnement en termes de gestion des compétences, de motivation et de rémunération, des styles de direction adaptés aux différentes situations,

- Un système d'évaluation des performances, de capitalisation des acquis est également une des pratiques que la GRH opérationnelle doit mettre en place pour garantir la continuité dans fonctionnement de l'organisation voire son amélioration.

Autant d'attentes qu'on retrouve à travers les résultats de notre étude empirique.

Les cadres intermédiaires interviewés ont largement insisté sur ces différentes pratiques aussi bien stratégiques qu'opérationnelles, à des degrés d'importances certes variables mais un impact sûr sur leur prédisposition à participer activement à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique.

A travers la dimension verticale :

- Il y a lieu également de distinguer, en parallèle avec la dimension horizontale des pratiques de la GRH présentées ci-dessus, une autre dimension cette fois ci verticale aussi bien importante. En tant que fonction chargée d'acquérir, de développer et de concevoir les compétences au service de la stratégie de l'entreprise, la fonction ressource humaines est appelée à adapter ses pratiques et ses outils aux exigences spécifiques de chacun des départements de l'organisation, concernés pas les réformes publiques. Les différents systèmes développés par cette fonction de façon horizontale doivent faire l'objet d'une finalisation concertée avec les responsables desdits départements avant leur mise en œuvre effective.

A travers la dimension transversale :

- Et en fin une dimension transversale à travers laquelle la fonction ressource humaine est appelée à jouer son rôle d'agent d'intégration de toutes les entités de l'organisation autour de la stratégie de la réforme en prenant en considération non pas seulement l'environnement interne de cette dernière en termes d'adaptation des exigences au disponible en compétences mais également l'environnement externe en termes d'adaptation aux textes et aux lois en vigueur et aux objectifs nationaux de développement sectoriels programmés dans le cadre des autres plans de développements lancés par les autres secteurs d'activité publique.

En tant que discipline à part entière, la GRH doit, dans le cadre de son processus d'évolution imposé par la mondialisation d'un côté et les impératifs des réformes publiques en cours, jouer un rôle stratégique dans la mise en œuvre et la réussite des changements vécus par les organisations publiques marocaines dans le cadre de ces réformes. Elle est appelée, plus que jamais, à valoriser le potentiel humain de la fonction publique dans toutes ses dimensions : managers, cadres intermédiaires, collaborateurs et agents d'appui, elle doit s'appuyer pour cela sur le développement d'une culture organisationnelle forte elle-même conditionnée par la crédibilité des pratiques GRH aux yeux des administrés.

A travers l'analyse des résultats de notre étude, on peut d'ores et déjà faire un certain nombre de constats hiérarchisés comme suit :

- Les cadres intermédiaires du département agricole marocain reconnaissent bien que :
 - Le PMV a été accompagné d'un changement radical au niveau des structures organisationnelles, des modes, des outils et des approches en matière de gestion.
 - La GRH a été un des principaux axes de la stratégie du PMV.
 - Leur participation à la mise en œuvre du PMV serait plus performante si les pratiques de GRH étaient plus avantageuses pour eux, aussi bien dans sa dimension administrative que managériale.
- La GRH pourrait jouer rôle important, à travers ses pratiques, pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV.
- La performance de la GRH au Maroc est, elle-même, conditionnée par les politiques de modernisation de l'administration publique notamment celles qui ont un caractère horizontal tels que l'assainissement des statuts de la fonction publique, les systèmes de rémunération et de motivation, le dialogue social, ...
- Les cadres intermédiaires sont partiellement satisfaits des pratiques GRH mises en place en parallèle avec la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique.
- La participation des cadres intermédiaires est conditionnée par le développement et la mise en place d'une stratégie GRH intégrale et intégrante, anticipatrice et prévoyante, capable de gérer la diversité dans toutes ses dimensions...
- Les principales attentes des cadres intermédiaires en termes de pratiques GRH soulevées par les cadres intermédiaires se résument comme suit :

- Des systèmes de gestion adaptés prenant en considération les aspirations des cadres intermédiaires à la participation, à la responsabilisation, à l'autonomie et à la prise d'initiative, à l'appréciation des performances et à la reconnaissance.
- Des systèmes d'information dématérialisés favorisant l'accès à l'information, la régularisation des circuits de communication et bien articulés avec des systèmes d'objectifs et d'évaluation adaptés
- Des mesures d'accompagnement en marge du PMV favorisant l'accès des agriculteurs aux marchés et aux moyens de financement et facilitant la mise en œuvre des plans de développement agricoles auprès des agriculteurs.
- Des styles de direction adaptés générateurs d'un climat social favorable à la participation et à la responsabilisation.

Conclusion du chapitre II

La démarche d'analyse qualitative, base sur l'unité sémantique et axée sur les idées clés formulées par les réponses des cadres interviewés, appuyée parfois par une analyse de contenu quantitative nous a permis d'enrichir notre raisonnement et d'identifier les principales catégories d'idées clés contenues dans les discours des cadres intermédiaires interrogés.

A travers notre étude empirique, nous avons recueilli auprès d'un échantillon de 156 cadres du département agricole marocain les points de vue sur les attentes envers la GRH pour une participation performante de leur part à la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique. Notre positionnement épistémologique interprétativiste, notre démarche qualitative nous ont permis d'analyser les résultats de cette étude à travers l'interprétation de la perception des cadres quant au rôle et attentes envers la GRH en marge PMV.

L'analyse sémantique des réponses formulées par les cadres intermédiaires du secteur agricole marocain, en tant que population cible concernée par le PMV nous a permis d'identifier plusieurs idées clés autour desquelles s'articulent les attentes en matière de GRH, classées, sur la base du codage adopté, en 18 catégories selon les axes retenus dans le cadre de notre étude.

- Axe : « Mesures d'accompagnement » : 4 catégories
- Axe : « Information et communication » : 5 catégories
- Axe : « Système de gestion » : 5 catégories
- Axe : « Style de gestion » : 4 catégories

Le comptage des idées clés identifiées nous a permis de relever quelques 4.475 citations réparties par axe retenu comme suit :

- Axe : « Mesures d'accompagnement » : 1.360 citations soit 30,4%
- Axe : « Information et communication » : 1.224 citations soit 27,3%
- Axe : « Système de gestion » : 1.026 citations soit 23%
- Axe : « Style de gestion » : 865 citations soit 19,3%

Au terme de l'analyse et du dépouillement des données recueillies à travers les entretiens semi directifs réalisés auprès des cadres intermédiaires du département agricole marocain, nous avons pu conclure que les cadres intermédiaires, interviewés autour de leurs attentes en termes de pratique GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV, ont accordé, dans leurs déclarations, plus d'importance à l'axe « Système de gestion » avec 30,4% des citations suivi par l'axe « Information et communication » avec 27,3% puis par l'axe « Mesures d'accompagnement » avec 23%. Ces trois axes regroupent 80,7% des thèmes abordés par les cadres intermédiaires lors des entretiens. L'axe « Style de direction » représente 19,3% du total des citations. tel que rappelé dans le tableau ci après :

Tableau N° 20 : fréquence des citations par axe d'analyse

Axes	Nombre de catégories	Nombre de thème	Nombre total des citations	% / total
Systèmes de gestion	5	13	1.360	30,39%
Information et communication	5	15	1.224	27,35%
Mesures d'accompagnement	4	14	1.026	22,93%
Style de direction	4	11	865	19,33%
Total	18	53	4.475	100%

Nous avons pu dans le cadre de notre analyse identifier 53 thèmes que nous avons regroupés dans les 18 catégories identifiées puis dans les 4 axes d'analyse retenus. L'analyse des données par axe, par catégorie et par thème nous permet de conclure que les attentes des cadres intermédiaires interviewées, susceptibles de favoriser leur participation à la mise en œuvre du PMV sont nombreuses et diversifiées de par le nombre important de catégories et de thèmes identifiés.

L'analyse qualitative et quantitative mobilisées pour le traitement des données ont dévoilé l'importance accordée par les cadres interviewés notamment :

- Aux nouvelles approches en matières de gestion introduite dans le cadre du PMV avec 12,31 % du total des citations, les approches les plus citées s'articulent autour de la direction participative par objectif, la gestion axée sur

les résultats, l'approche projet ou encore la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. De nouvelles approches que les cadres interviewés jugent encore dans leur phase de mise en place.

- A la gestion des ressources humaine en tant que mesure d'accompagnement du PMV avec presque 10% du total des citations, plusieurs concepts ont été évoqués à l'intérieur de cette catégorie, montrant l'intérêt accordé, par les cadres questionnés, aux pratiques GRH et aux conditions d'exercice de la fonction ressource humaine, notamment la gestion des compétences, des performances et des carrières d'un coté et la révision des statuts de la fonction publique de l'autre coté.
- A la culture organisationnelle en vigueur dans le secteur public avec 8,5% des citations, les concepts les plus cités dans le cadre de cette catégorie renvoient à l'esprit d'équipe, à la hiérarchie et à la centralisation et enfin à la culture de l'action en comparaison avec la culture de l'objectif.

D'autres attentes ont également été soulevé par les cadres parmi lesquelles il y a lieu de citer : la rationalisation des structures organisationnelles, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la révision des systèmes de gestion des ressources humaines en vigueur notamment les systèmes d'objectifs, d'organisation, de rémunération, de motivation ou d'appréciation des compétences.

Nous avons dans un deuxième temps procédé à l'analyse de la satisfaction des cadres interviewés par rapport aux principales attentes qu'ils ont soulevées envers la GRH publique, les résultats montrent que :

- Pour certaines de leurs attentes, les cadres déclarent être déjà satisfaits à concurrence de 49% en moyenne des thèmes traités, classés par ordre décroissant de satisfaction. Ces zones de satisfaction qu'ils considèrent comme atouts et acquis plutôt favorables à leur participation à la mise en œuvre du PMV. Même si parfois ils sont jugés à la limite inférieure de satisfaction particulièrement

pour la GRH dont les études de modernisation ont été réalisées et dont les résultats sur le terrain restent à confirmer.

- Pour d'autres attentes, la satisfaction des cadres interviewés est moindre, soit 51% de l'ensemble des thèmes traités et qui constituent, à notre sens, les vraies attentes des cadres intermédiaires en matière de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, des attentes sur lesquelles nous nous sommes basés pour satisfaire notre question centrale de la recherche et voir dans quelles mesures nos Propositions de recherche sont supportées par les résultats.

Conclusion Partie II

Nous avons procédé dans le cadre de cette deuxième partie à la construction de notre design de recherche. Nous avons opté, dans le cadre de notre réflexion autour du rôle que la FRH pourrait jouer pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, pour une recherche qualitative à travers l'étude du cas du Plan Maroc Vert en tant que réforme d'envergure lancée par le département agricole marocain.

Les éléments de notre design de la recherche se présentent alors comme suit :

- **Le problème étudié** : la relation de cause à effet entre les pratiques de la GRH et la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.
- **La question de la recherche** : Quelle gestion des ressources humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? cas du Plan Maroc Vert.
- **Cadre théorique** :
 - o Le corpus doctrinal de la Nouvelle Gestion Publique
 - o La théorie du changement.
 - o La théorie de l'approche participative.
- **Positionnement épistémologique** :
 - o Interprétativiste : dans la mesure où nous avons choisi d'interpréter les perceptions des cadres interviewés sur les pratiques GRH favorisant leurs participation à la mise en œuvre des réformes publiques
- **Démarche choisie** : Etude de cas unique.
- **Méthodologie de recherche** :
 - o Démarche qualitative.
 - o Exploration du contenu des déclarations des cadres intermédiaires.
 - o Analyse sémantique du contenu.
- **Choix du terrain** : la recherche porte sur le cas unique du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique lancée par le département agricole marocain depuis 2009.

- **Propositions de recherche :** à partir de notre Proposition de base : les pratiques de la GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques, nous avons décliné nos Propositions de recherche comme suit :
 - **SP₁** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies et les plans d'action desdites réformes.
 - **SP₂** : Plus les cadres sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande.
 - **SP₃** : La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de styles de direction favorisant l'autonomie et l'initiative.
 - **SP₄** : la mise en place de mesures d'accompagnement en marge des réformes publique influence la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre de ces réformes.

- **Recueil des données :**
 - Échantillonnage : par quota sans recours à une liste préalablement définie de la population cible, 156 cadres intermédiaires du département agricole marocain ont constitué notre échantillon représentant 3,3% du nombre total des cadres relevant du ministère, dont 71 cadres intermédiaires sur un total de 472 soit 15%, échantillon dont la taille est jugée surdimensionnée, justifiée par l'abondance des cadres prédisposés à contribuer à notre recherche et par notre souci d'élargir la base de l'étude pour recueillir le maximum de réponses susceptibles d'éclairer davantage notre raisonnement.
 - Instrument de recherche :
 - Revue bibliographique autour du thème : ouvrages, thèses, articles académiques, conférences, rapports et documents officiels...
 - Enquête exploratoire auprès de 50 cadres intermédiaires en vue d'identifier les principales attentes des cadres intermédiaires en matière de pratiques GRH
 - Entretiens semi-directifs auprès de 156 cadres intermédiaires relevant du département agricole marocain, en vue d'approfondir notre

réflexion autour des pratiques GRH susceptibles de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes.

- **Méthode d'analyse :** Analyse qualitative de contenu textuel des réponses formulées par les cadres interviewés.

L'analyse et le dépouillement des données recueillies à travers les entretiens semi directifs réalisés auprès des cadres intermédiaires du département agricole marocain, nous ont permis de constater que les cadres intermédiaires, interviewés autour de leurs attentes en termes de pratiques GRH susceptibles de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, ont accordé, dans leurs déclarations, plus d'importance à l'axe « Système de gestion » avec 30,4% des citations suivi par l'axe « Information et communication » avec 27,3% puis par l'axe « Mesures d'accompagnement » avec 23%. Ces trois axes regroupent 80,7% des thèmes abordés par les cadres intermédiaires lors des entretiens. L'axe « Style de direction » représente 19,3% du total des citations.

53 thèmes ont été identifiés, regroupés dans les 18 catégories puis dans les 4 axes d'analyse retenus. L'analyse des données par axe, par catégorie et thème nous a permis de conclure que les attentes des cadres intermédiaires interviewées sont nombreuses et diversifiées de par le nombre important de catégories et de thèmes identifiés.

Notre étude a été également axée sur l'évaluation du niveau de satisfaction des cadres intermédiaires par rapport aux axes retenus, aux catégories identifiées et aux idées exprimées, nous nous sommes basés pour cela sur notre perception du sens du discours des interviewés, nous avons pu, par conséquent, dégager les thèmes qui constituent pour nos cadres des préoccupations majeures il en ressort que :

Pour certaines de leurs attentes, les cadres déclarent être déjà satisfaits à concurrence de 49% en moyenne des thèmes traités, classés par ordre décroissant de satisfaction. Ces zones de satisfaction qu'ils considèrent comme atouts et acquis, plutôt favorables, à leur participation à la mise en œuvre du PMV. Même parfois jugés à la limite inférieure de satisfaction particulièrement pour la GRH dont les études de modernisation ont été réalisées et dont les résultats sur le terrain restent à confirmer. Il s'agit particulièrement du :

- Axe « style de direction » dans lequel le taux de satisfaction ressentis est le plus important avec 7 thèmes sur 11 identifiés soit 64% des thèmes notamment : Les relations hiérarchiques, le climat social et les conditions de travail particulièrement matérielles, qu'ils jugent très bons, la communication qu'ils considèrent plutôt fluide malgré les difficultés de sa dématérialisation et le niveau de contrôle plutôt souple orienté vers les objectifs stratégiques.
- Axe « Information et communication » dans lequel les cadres interviewés sont satisfaits sur l'état des choses dans 7 thèmes également sur 15 thèmes identifiés pour cet axe, (soit 47%) et qu'ils jugent sans effet sur leur volonté de participer à la mise en œuvre du PMV, notamment : la communication sociale qu'ils considèrent favorable à une paie sociale génératrice de plus value en termes de participation, la mobilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication : news letters, sites web, messageries électronique, revues électronique, ... pour une large diffusion de l'information aussi bien stratégique qu'opérationnelle, La culture organisationnelle particulièrement pour les aspects d'esprit d'équipe et d'écart hiérarchiques.
- Axe « Système de gestion » à travers lequel les déclarations des cadres interviewés ont dévoilé leur satisfaction par rapport à l'état des choses quant à 6 thèmes sur 13 identifiés, (soit 46%) notamment : Les nouvelles approches de gestion introduites dans le cadre du PMV qui constituent, aux yeux des cadres intermédiaires, une volonté sûre de moderniser le fonctionnement malgré les retards accusés dans l'apparition des retombées positives sur le terrain. l'approche la plus réussie, selon les déclarations, est l'approche par projet parce qu'elle constitue le fondement même du PMV, l'autonomie et l'initiative qu'ils jugent satisfaisant bien qu'elles soient accompagnées du contrôle de pilotage et la motivation à travers les conditions matérielles de travail.
- Axe « Mesures d'accompagnement » à travers lequel les cadres interviewés ont manifesté leurs satisfactions par rapport à 6 thèmes sur 14 identifiés,

notamment : l'engagement d'un ensemble d'étude de terrain dans le domaine de gestion des ressources humaines tel que l'ingénierie de compétence, les bilans de compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme signe de modernisation et dont les résultats tardent, également à se manifester sur le terrain, le climat social qu'ils qualifient globalement comme favorable et les autres mesures d'accompagnement, externe au département, notamment les politiques nationales relatives à l'organisation des circuits de commercialisation, à la rationalisation de l'eau d'irrigation ou encore à l'accès au financement

27 autres thèmes sur lesquels la satisfaction des cadres interviewés est moindre, soit 51% de l'ensemble des thèmes traités et qui constituent, à notre sens, les vraies attentes des cadres intermédiaires en matière de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques, ce sont ces attentes sur lesquelles nous nous sommes basés pour satisfaire notre question centrale de la recherche et constater que nos Propositions de recherche sont supportées par les résultats, il s'agit particulièrement des axes suivants classés par ordre décroissant d'insatisfaction :

- Axe « Mesures d'accompagnement » : des attentes qu'on peut voir sous deux dimensions :
 - Une dimension organisationnelle notamment en termes de rationalisation des structures, de pertinence, d'efficacité de coordination et de cohérence stratégique et opérationnelle.
 - Une dimension sociale notamment en termes de reconnaissance, de gestion et d'appréciation des compétences et de gestion des carrières
 - Une dimension juridique et législative qui regroupe des mesures extra département notamment la mise à jour des statuts de la fonction publique, l'assainissement juridique des terres comme facteur limitant l'investissement agricole et qui constitue aux yeux des cadres interviewés un des facteurs qui peuvent limiter leur participation conditionnée à la base par l'adhésion des agriculteurs aux objectifs du PMV.

- Axe « Systèmes de gestion » notamment en matières de nouvelles approches de gestion particulièrement la direction participative par objectif, la gestion axée sur les résultats, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Et d'autres systèmes de gestion notamment : le système d'objectif en termes de cohérence stratégique entre les entités composant le département agricole, le système de motivation en termes de liaison du système de rémunération à la performance, Le système d'évaluation qu'ils fondent sur les entretiens annuels dans ses deux dimensions de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats.
- Axe « Information et communication » notamment l'accès à l'information à travers des systèmes d'information et de reporting aussi bien technique que social (GRH) et le développement et la mise en place de tableaux de bord comme outil de pilotage de la performance. A travers cet axe, les cadres interviewés ont également soulevé l'importance d'une culture organisationnelle fondée sur l'objectif plutôt que sur l'action.
- Axe « Style de direction » notamment en termes de responsabilisation, de délégation de pouvoir et de participation à la prise de décision.

Il en ressort au terme de l'analyse des résultats que toutes nos propositions sont supportées :

SP₁ : « La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques est d'autant plus importante qu'ils ont accès à l'information sur les stratégies desdites réformes » est bien supportée par les résultats de l'étude : Les cadres interviewés ont largement insisté sur l'effet d'une culture organisationnelle mobilisante sur leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques. Le droit à l'information et le développement d'une communication fluide entre acteurs ont également été largement évoqués laissant ainsi une grande place aux outils et méthodes fondées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, aux systèmes d'information et aux autres outils de partage de l'information.

SP₂ : « Plus les cadres intermédiaires sont associés à la prise de décision, plus leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques est grande » est bien supportée par les résultats de l'étude. Un des volets les plus évoqués dans le cadre des entretiens réalisés en marge de cette étude : les systèmes de gestion en vigueur dans le secteur public qui influencent, selon les cadres interviewés, leur participation, sont nombreux : système d'objectif, système de motivation, système d'évaluation, système d'organisation. L'importance des nouvelles approches de gestion a été également évoquée telles que la GAR, la DPPO, la gestion par projet ou encore la GPEC, la mise en place de ces nouvelles approches constitue pour nos cadres interviewés une condition importante à leur participation.

SP₃ : « La participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes est tributaire de la mise en place de styles de direction favorisant l'autonomie et l'initiative » est bien supportée par les résultats de l'étude : La participation des cadres intermédiaires est sous l'effet du comportement du supérieur hiérarchique, le style de direction peut être vu sous plusieurs dimensions telle que :

- L'Ecart hiérarchique déclaré plutôt court.
- Le Climat social déclaré plutôt bon.
- La Responsabilisation reconnue accompagnée de contrôle.
- La Délégation de pouvoir jugée plutôt sélective.
- La Participation à la prise de décision jugée partielle,
- La Communication jugée plutôt hiérarchique.
- Le Degré de précision des objectifs : grand au niveau stratégique et faible au niveau opérationnel.

SP₄ : « la mise en place des mesures d'accompagnement en marge des réformes publiques favorise la participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre » est bien supportée par les résultats de l'étude : Les attentes des cadres à ce niveau sont nombreuses dont en interne la mise en place d'une GRH performante à même d'assurer l'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre des réformes publiques, la réorganisation des structures à travers leur rationalisation, et en externe la révision de la réglementation en vigueur en vue d'un côté de clarifier les rôles et les attributions entre l'Etat et les bénéficiaires des réformes

et de l'autre côté de faciliter à ces derniers l'accès aux facteurs et moyens de production. Pour les cadres interviewés, ces attentes conditionnent leur participation performante à la mise en œuvre des réformes publiques.

Par conséquent notre proposition de base « les pratiques GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques » est bien supportée par les résultats de notre étude.

Conclusion Générale

Le secteur public a fait l'objet, depuis les années 80 du siècle dernier, de plusieurs changements stratégiques et organisationnels, le souci d'amélioration de sa performance et de sa rentabilité ont été au centre des préoccupations aussi bien des pouvoirs publics marocains que des utilisateurs du service public. A l'instar des autres pays en voie de développement, le Maroc s'est tracé sa propre voie sur le chemin de développement à travers le lancement de plusieurs réformes publiques touchant les principaux secteurs de l'activité publique. Plusieurs mesures d'accompagnement ont été mises en place afin de garantir l'implantation des changements imposés à ce secteur dans le cadre de ces réformes, la modernisation de l'administration y a occupé une place de choix.

Réorganisation de l'administration et déconcentration administrative, rationalisation de la gestion des services publics, consolidation des valeurs d'éthique dans le service public, valorisation et modernisation de la gestion des ressources humaines et , amélioration des rapports de l'administration avec les citoyens et les entreprises sont autant d'axes d'intervention qui ont l'objet des plans de modernisation de l'administration lancés en marge des réformes administratives au Maroc.

L'importance accordée à l'axe ressources humaines dans le cadre des réformes publiques est largement justifiée, de par le rôle capital des acteurs civils en tant que principaux partenaires dans la mise en œuvre et la réussite de ces dernières. Cependant le bilan des réformes publiques lancées dévoile des échecs successifs à cause d'une dimension humaine peu prise en considération.

Conscient du rôle que peut jouer les ressources humaines dans l'implantation des changements vécus par son secteur public dans le cadre de ces réformes, Le Maroc a veillé à ce que de la Gestion des Ressources Humaines y soit considérée comme un axe d'intervention stratégique au sein de l'administration; plusieurs objectifs ont été retenus à cet effet : le renforcement des capacités professionnelles des fonctionnaires; le développement de la concertation et rénovation des pratiques du dialogue social; l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens; la mobilisation et la motivation des ressources humaines.

La mise en œuvre des réformes publiques est donc conditionnée par la contribution effective des ressources humaines acteurs au sein des organisations publiques, particulièrement les cadres intermédiaires, considérés, selon notre revue de littérature, comme étant une interface incontournable entre prescripteurs des réformes et acteurs civils chargés de leurs mises en œuvre. Ces derniers occupent, de ce fait, une place importante dans le processus de changement initié dans le cadre des réformes, leur double rôle d'expert et de manager leur procure une position charnière et nécessite de leur part des compétences particulières que seule une GRH performante pourrait contribuer à garantir à travers les nouvelles pratiques qu'elle aurait à développer en marge de ces réformes. Leur participation effective reste également conditionnée par la satisfaction d'une ensemble d'attentes et la levée d'un ensemble de contraintes que notre revue bibliographique n'a pas pu satisfaire au vu de la rareté des documents traitant des conditions de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes.

Dans le cadre de notre recherche nous avons donc choisi d'approcher la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques sous l'angle de l'un de ses principaux leviers, objet de notre recherche, celui de la FRH qui occupe, selon notre revue bibliographique, une place de choix dans les politiques de réformes publiques, de par le rôle qu'elle est appelée à jouer pour la réussite du changement imposé au secteur public. Notre recherche s'est proposée d'évaluer le rôle que cette fonction aurait à jouer pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques et de voir dans quelles mesures les pratiques de la GRH peuvent-elles impacter leur niveau de participation. D'où notre question centrale de recherche : Quelle Gestion des Ressources Humaines pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques ? Cas du Plan Maroc Vert

En vue de cerner notre recherche, nous avons retenu de la limiter au département agricole marocain dans lequel nous avons évalué, à travers une démarche qualitative, la relation de cause à effet entre l'action de la FRH à travers ses pratiques et la réaction des cadres intermédiaires à travers leur participation à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert en tant que réforme publique du secteur agricole marocain.

Le thème autour duquel nous avons choisi d'articuler notre travail de recherche nous est dicté, à la fois par l'importance accordée à la modernisation du secteur public dans les politiques d'intervention, aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, par le rôle dévolu aux cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des réformes publiques et par la place de choix qu'occupe la FRH au sein de toute réforme du secteur public

Les recherches autour du thème retenu nous ont conduit à mettre la lumière sur les réformes publiques marocaines à même de contribuer à la performance du secteur public marocain, à apporter l'éclairage nécessaire autour des réformes administratives engagées par le Maroc dans le cadre du processus de modernisation de ses administrations publiques, à mettre particulièrement l'accent sur le rôle de la FRH dans la création des conditions favorables à la mise en œuvre dudit plan, notamment en termes de participation à la réflexion autour de cette réforme et d'implication dans sa mise en œuvre et à voir dans quelles mesures les pratiques de GRH introduites en marge du Plan Maroc Vert contribuent-elles à l'amélioration de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre dudit plan.

On a été amené dans le cadre de notre recherche à développer des réponses aux interrogations soulevées en défrichant théoriquement et empiriquement, à travers le diagnostic et l'analyse, le terrain fertile du secteur public marocain en général et du département agricole marocain en particulier...

A cet effet, nous avons recueilli, auprès d'un échantillon de cadre intermédiaires relevant du département agricole marocain, les points de vues quant aux pratiques GRH pouvant impacter leur participation, nous avons par la suite procédé à l'analyse et à l'interprétation de leur perception du rôle de la FRH dans la mise en œuvre du PMV en vue d'évaluer les conditions que ces derniers jugent primordiales pour améliorer leur participation à la mise en œuvre dudit plan.

Les résultats de notre revue bibliographique nous ont permis de formuler notre proposition de base de recherche que nous avons développée comme suit : les pratiques de la GRH influencent la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

A partir de notre revue bibliographique autour du corpus doctrinal sur le NPM, autour des théories sur le changement organisationnel et sur l'approche participative, compte tenu de la rareté des ressources bibliographique autour de la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques en tant que changement et autour du rôle que peut jouer la FRH pour favoriser cette participation, nous avons veillé à explorer le terrain fertile du secteur public à travers un entretien semi directif adressé à un échantillon de 50 cadres relevant de divers départements public, dont les résultats nous ont permis de relever les principaux axes autour desquels s'articulent les attentes des ces derniers pour une participation effective de leur part à la mise en œuvre des réformes publiques que nous avons articulé autour de : 1) l'information et la communication, 2) les systèmes de gestion et 3) les styles de direction. A ces trois axes nous avons jugé utile d'ajouter un quatrième axe que nous avons intitulé les mesures d'accompagnement en vue de relever les attentes transversales des cadres intermédiaires, jugées communes à toutes les réformes.

A partir de notre Proposition de base et des résultats de notre enquête exploratoire, nous avons soumis les quatre axes ainsi identifiés à une enquête empirique sous forme d'entretien semi directif adressé à une échantillon de 156 cadres relevant du département agricole marocain impliqués dans la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, les résultats de cette enquête ont fait l'objet d'une analyse qualitative avec comme unité d'analyse les idées clés exprimées par les cadres interviewés.

Les résultats de l'analyse montrent bien que les cadres intermédiaires ont accordé plus d'importance à l'axe « système de gestion » avec 30,4% du total des idées clés exprimées suivi de l'axe « information et communication » avec 27.35% puis de l'axe « mesures d'accompagnement » avec 23% et en fin l'axe « style de direction » avec 19.3%.

L'analyse de ces attentes sous l'angle du degré de satisfaction des interviewés dévoile un taux de satisfaction moyen de 49% par rapport aux quatre axes retenus, ce taux de satisfaction varie de 64% par rapport aux idées exprimées (thèmes) dans l'axe « style de direction » à 43% pour l'axe « Mesures d'accompagnement » les deux autres axes « information et communication » et « systèmes de gestion » ont enregistré des taux de satisfaction respectifs de 47% et 46%. L'analyse des attentes des cadres intermédiaires en

matière de pratiques GRH sous l'angle de la satisfaction nous renseigne bien sur l'existence de zones d'insatisfaction que nous avons approchées à travers le dépouillement des résultats de notre entretien.

L'analyse des résultats de notre étude dévoile un certain nombre de constats qu'on peut décliner comme suit :

- Les cadres intermédiaires du département agricole marocain reconnaissent bien que des changements radicaux ont accompagné le PMV particulièrement en matière des structures organisationnelles, des modes, des outils et des approches en matière de gestion, que la GRH a bien été un des principaux axes de la stratégie dudit plan et que leur participation à sa mise en œuvre serait plus performante si les pratiques de GRH étaient plus avantageuses pour eux aussi bien dans sa dimension administrative que managériale.
- La GRH pourrait jouer, à travers la modernisation de ses pratiques, un rôle capital pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre du PMV, bien que cette modernisation à l'échelle du département agricole marocain reste conditionnée par les politiques de modernisation de l'administration publique notamment celles qui ont un caractère horizontal tels que l'assainissement des statuts de la fonction publique, les systèmes de rémunération et de motivation, le dialogue social, ...
- La satisfaction des cadres intermédiaires quant aux pratiques GRH mises en place en parallèle avec la mise en œuvre du PMV en tant que réforme publique reste partielle et leur participation conditionnée par le développement et la mise en place d'une stratégie GRH intégrale et intégrante.
- Les principales attentes des cadres intermédiaires en termes de pratiques GRH soulevées par les cadres intermédiaires se résument comme suit :
 - Des systèmes de gestion adaptés prenant en considération l'aspiration des cadres intermédiaires à la participation, à la responsabilisation, à l'autonomie et à la prise d'initiative, à l'appréciation des performances et à la reconnaissance.

- Des systèmes d'information dématérialisés favorisant l'accès à l'information, la régularisation des circuits de communication et bien articulés avec des systèmes d'objectifs et d'évaluation adaptés
- Des mesures d'accompagnement en marge du PMV favorisant l'accès des agriculteurs aux marchés et aux moyens de financement et facilitant la mise en œuvre des plans de développement agricoles auprès des agriculteurs.
- Des styles de direction adaptés générateurs d'un climat social favorable à la participation et à la responsabilisation.

Ce qui nous permet de conclure que nos propositions de recherche ont bien été supportées par les résultats de notre étude empirique.

Nous pensons enfin que la GRH publique doit s'inscrire d'abord dans une logique stratégique à même de confirmer son rôle dans le cadre de la mise en œuvre et la réussite des réformes publiques en cours, son rôle va au-delà d'un acteur au service des réformateurs pour occuper une place de choix au rang des concepteurs de réformes. Ce n'est qu'à travers ce positionnement stratégique qu'elle pourrait contribuer à la réflexion autour des mesures d'accompagnement à mettre en place pour garantir sa performance. Son positionnement stratégique lui permettra également de préparer les conditions de son efficacité opérationnelle notamment dans les domaines de conception et de mise en application des systèmes de gestion des RH, d'action et de réaction par rapports à la diversité des situations auxquelles elle est confrontée.

▪ **Les limites de la recherche :**

Comme toute étude empirique, notre recherche présente un certain nombre de limites qu'on peut résumer comme suit :

- Bien que l'analyse de contenu soit une technique d'étude qui a pour objet de dégager, du contenu de l'objet, les significations, les associations, les intentions non directement perceptibles, à travers une recherche, l'analyse qualitative adoptée dans le cadre de cette recherche reste tributaire de notre perception personnelle des idées exprimées par les cadres interviewés dans le cadre de notre étude empirique.

- La difficulté de généraliser les résultats atteints sur l'ensemble des cadres intermédiaires du secteur public marocain au vu des spécificités de chaque secteur d'activité en terme, d'une part de la culture organisationnelle, de l'importance accordée à la GRH dans la stratégie de l'organisation et de la performance de la fonction ressource humaine, et d'autre part de la nature et de l'importance de la réforme publique engagée.
- **Les prolongements possibles**

Les résultats de cette étude restent, au vu des limites évoquées ci-dessus, sujets à des analyses plus pointues du rôle que la GRH pourrait jouer pour favoriser la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques. A la lumière des attentes relevées au terme de cette étude, il serait opportun, dans le cadre d'autres recherches, d'analyser en profondeur chacune des attentes pour en sortir une définition, le plus fidèle possible, des pratiques de la GRH à même de contribuer à améliorer les conditions de participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

Il serait également intéressant d'élargir le terrain d'étude de cette recherche en touchant d'autres secteurs d'activité publique concernés par les réformes publiques en cours au Maroc notamment les secteurs de l'enseignement, la santé, la justice, ... en vue d'une vision assez complète sur les attentes spécifiques des cadres intermédiaires en termes de pratiques GRH à même de favoriser leur participation à la mise en œuvre des réformes publiques. Si pour les systèmes de gestion et les styles de direction les attentes sont plus ou moins identiques, il n'en est pas de même que pour ce qui est des mesures d'accompagnement spécifiques à chaque secteur d'activité.

A l'ère de la nouvelle gestion publique et de la modernisation de l'appareil de l'Etat, Notre étude pourrait également s'ouvrir sur les autres outils de gestion en vigueur au sein de l'administration notamment les systèmes d'objectif, ceux de contrôle de gestion, ceux d'appréciation des performances, ceux de gestion et de développement des compétences, ceux de rémunération et de motivation. Autant de systèmes de gestion évoqués par les cadres interviewés dans le cadre de notre étude et qui nécessitent davantage d'étude et

d'analyse à même de permettre de clarifier les freins éventuels à une participation effective des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques.

Un des prolongements possibles à cette thèse serait enfin de voir la participation des acteurs civils à la mise en œuvre des réformes publiques à travers l'analyse de la pertinence de ces réformes dans toutes leurs dimensions : technique, économique et sociale. Si pour le Plan Maroc Vert objet de notre étude, les cadres ont reconnu la pertinence des changements initiés au vu des résultats escomptés, l'analyse globale des réformes en cours dans les différents secteurs d'activité peut nous renseigner sur l'impact éventuel de la pertinence des réformes sur le niveau de participation des cadres intermédiaires à leur mise en œuvre.

Bibliographie

Articles :

- Ammar, Anne., Bertier, Ludovic. (2005). The New Public Management : Advantages And Limits. [Ed.] RECEMAP Réseau d'Enseignants et Chercheurs Experts en Management Public. 2005. P.13
- Annie Chemla-Lafay, Céline Chol. (2006). 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE convergence et systémique. [Ed.] Institut de la gestion publique et du développement économique. : P. 44.
- Anwar, Mohamed. (2012). L'action Administrative. 1. Casablanca : Revue Remald : P. 192.
- Apex. (2001). Reforming Human Resources Management In The Public Service Of Canada. S.L. : The Association Of Professional Executives Of The Public Service Of Canada : P. 18.
- Barth, Isabelle et Rive, Jérôme. (2004). La motivation: un concept jetable? Réflexions pour une proposition de reingenierie. Publication IAE Lyon 3 : P. 22.
- Bayad, Mohamed Et Schmitt, Christophe. (Sd). GRH et changement organisationnel : quelle relation a travers les théories des organisations. Université de Nancy : P. 29.
- Beer, Michael, Eisenstat, Russel et Spector, Bert. (1990). Why change programs don't produce change. S.L. : Harvard Business Review. P. 12. Vol. Nov-Déc.
- Benyahya, Mohamed And Bouachik, Ahmed. (2008). La réforme administrative au maroc à la lumière des expériences étrangères. [Ed.] Remald. Remald. Rabat : Al Maarif Al Jadida. : P. 339.
- Besseyeres, Des Horts C.H. (1987). Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. Revue Française De Gestion. : P 25
- Boisivon, Jean Pierre. (2002). La gestion des ressources humaines à l'ère de la performance. [Ed.] Institut de l'entreprise. S.L. : Observatoire de la dépense publique. P. 47
- Bourguignon, Aunick. (1996). *Performances et ressources humaines, le concept de performance*. 1. Paris : Economica. : P. 29.
- Cepiku, Denita Et Mititelu, Cristina. (2010). *Public administration reforms in transition countries: Albania And Romania between the weberian model and the New Public Management*. [Éd.] No. 30e/2010 Pp. 55-78 Transylvanian Review of administrative sciences. S.L. : No. 30e/2010 Pp. 55-78.
- Chanut, Véronique And Chavas, Hervé. (2008). Eduquer la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par la connaissance ? [Ed.] Institut Du Management Public. *Politique Et Management Public*. 2008, Vol. 2, 26.
- Chemla-Lafay, Annie. (2008). Professionnaliser la GRH dans la fonction publique de l'Etat en france, une incantation sans effet réel. *Politique & Management*. Politique Et Management, 2008 26-Février, Pp. 111-138.
- Chevallier, Jacques. (2010). *Les orientations nouvelles des politiques de réforme administrative en France* . [Ed.] Revue du centre d'etude et de recherche en administration publique. S.L. : Pyramide, Vol. Iii. P.14.
- Clarke, J. And Newman, J. (1997). *The Managerial State : Power, Politic And Ideology In The Remarking Of Social Welfare*. London : Sage, 1997. P. 194.
- Crozier, Michael. (1979). *On ne change pas la société par décret*. [Éd.] Grasset. S.L. : Grasset, 1979.
- Cullière, O. (2005). *Appropriation du conseil et légitimité prescripteur*. S.L. : Journée Préactis, 2005.

- Demers, Cristiane. (1999). *De la gestion du changement à la capacité de changer*. S.L. : Gestion, 1999. P. 139. Vol. 24.
- Desmarais, Céline. (2004). *L'influence du renouvellement des encadrants sur les transformations de l'organisation: l'exemple des villes moyennes*. 2004. P. 932.
- Dixon, J. (1996). Réinventing Government : The Gore Vision And The Australian Reality. *Public Productivity And Management Review*. 1996, Vol. 18, 1, Pp. 34-38.
- Drumaux, Anne. (2011). Les Anomalies Dans Les Réformes Publiques; Le Pourquoi Et Le Comment. [Ed.] Centre Emile Bernheim. *Cbe Working Paper*. 2011 Novembre, 11/060, P. 19.
- Emery, Yves., François Gonin (2008). La perception de la performance par les agents suisses dans un environnement en rapide évolution. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*. 2008, Vol. 74, Pp. 327-344.
- Emery, Yves And Gonin, François. (2010). *La Mutation de la grh publique et les principaux défis qui l'attendent*. Lausanne, presses polytechniques universitaires romande. P6
- Fericelli, Anne Marie And Sire, Bruno. (1996). *Performances et ressources humaines*. Economica. Paris : Economica, 1996. P. 335.
- Gagnon, Yves C. (2006). *Prenez part au changement technologique*. Quebec : Presse de l'université du Quebec, 2006.
- Gaud, C.Vermot. (1986). *La Politique sociale de l'entreprise : du projet d'entreprise au tableau de bord social*. Paris : Hommes Et Techniques, 1986. P. 37.
- Guba, E.G. Et Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. newbury park : Sage Publication, 1989.
- SN. (2007). *La résistance au changement*. lettre d'information du management par la qualité . S.L. : Infoqualite, 2007. Vol. N°17.
- Hennebert, P. (2008). *Partage d'expérience sur la gestion du programme d'appui à la réforme de l'administration publique au maroc*. S.L. : Aedco4, 2008. P. 13.
- Keraudren, Philippe. (1993). Le Nouveau Management Public en grande bretagne depuis 1979 : un echec relatif. *Revue Française De Science Politique*. 1993, Pp. 655-672.
- Kotter, Jean-Paul. (1995). *Leading Change : Why transformation efforts fail*. S.L. : Harvard Business Review, 1995. P. 67. Vol. Mars-Avril.
- Laforte, Denis And Godin, Richard. (2001). Vers un nouveau profil de cadre en management public. *Télescope*. Télescope, 2001 Juin, Vol. 8, 3.
- Lamarzelle, Denys. 2008. *Le Management Public en Europe*. S.L. : Europa, 2008. P. 5.
- Langley, Ann Et Denis, Jean-Louis. (2008). *Les dimensions négligées du changement organisationnel*. S.L. : Télescope, 2008. P. 117. Vol. 14.
- Lapin, Jim. (2009). Performance et fonction publique de l'état : les recentes reformes. [Ed.] Caim Info Pour Ena. *E.N.A./Revue Française D'administration Publique*. 2009 Mars, 131, P. 601 À 614.
- Lûscher, L.S Et Lewins, M.W. (2008). *Organizational change and managerial sensemaking : working through paradox*. S.L. : Academy Of Management Journal, 2008. Pp. 221-240. Vol. 51.
- Maazouz, Bachir And Rochet, Claude. (2005). De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : Quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises¹. [Ed.] Telescope. *Telescope*. 2005, Vol. 12, 3.

- Maazouz, Bachir. (2008). Emergence du véritable gestionnaire public, de l'acte administratif à la performance managériale. [Ed.] Université du Québec. *Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*. Québec : Presse De L'université Du Québec, 2008, P. 576.
- Mansour Samia, Castel Vincent. (2014). Maroc 2014. *Perspectives Economiques En Afrique*. 2014.
- Morneau, Guy. (2005). *La gestion du changement dans les organisations publiques cas de la régie des rentes du québec*. [Ed.] Enap. S.L. : Télescope, 2005. P. 142. Vol. 12.
- Ourzik, Abdelouahed. (2003). *Les nouveaux défis de l'administration dans le contexte nord africain : Cas du maroc*. Presse marocaine. P 6
- Pierre, Bernard. (2013). Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale. [Ed.] L'observatoire Social Territorial. *Mnt Territoriaux Solidaires*. 14 Juin 2013, P. 3.
- Prefontaine, Lise et Gagnon, Yves-C. (2007). *Gérer un projet de chngement technologique, un guide, une démarche et des outils*. Québec : Presse De L'université Du Quebec, 2007.
- Prou, Denis. (2008). *Management des organisations publiques*. 2. Québec : Presses de l'université du Québec, 2008.
- Proulx, Denis. (2008). Le gestionnaire public de demain et les valeurs qui supportent son action. [Ed.] Université du Québec. *Le métier du gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*. Québec : Presse De L'université Du Québec, 2008, P. 576.
- Régis, Martineau et Isabelle, Sauviat. (2007). Le public au travers du prisme managérial : état des lieux d'un domaine de sciences de gestion. *Public : Nouvelles Figures, Nouvelles Frontières ? Politiques Et Management Public*, 2007 14-15-Mars, 16, P. 19.
- Rondeau, Alain. (2008). *L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes*. [Ed.] Observatoire de l'Administration Publique Québécoise. S.L. : Télescope, 2008. P. 117.
- Rondeau, Alin, Et Al. (2008). *La Gestion du changement stratégique dans les organisation publiques*. [Ed.] Revue D'analyse Comparée en Administration Publique. S.L. : Enap, 2008. P. 116. Vol. 14.
- Rousset, Michel. (1987). Etat et secteur public au maroc, une nouvelle approche de l'intervention économique de l'état. *Annuaire De L'afrique Du Nord*. 1987, Vol. 25, Pp. 267-282.
- Roy, Mario, Et Al. (1998). *Equipes Semi Autonome*. Québec : Irsst, 1998.
- Sabeg, Yazid. 2010. La diversité un atout pour le service public. [Ed.] Institut de la gestion publique et du développement économique. *Perspective Gestions Publiques*. 2010 Juillet, 35, P. 8.
- Saoud, Hicham. (2005). *La contribution de michel crozier au management public*. S.L. : Université De Versaille Saint Quentin-En-Yvelines, 2005. Publication.
- Scouarnec, Aline et Yanat, Zahir. (2005). *Perspectives sur la grh au maghreb : algérie, maroc, tunisie*. Paris : Vuibert, 2005.d
- Tazi, Mohamed Samir. (2007). Améliorer la gouvernance de la gestion publique. *Lettre D'information Du Groupe de La B.M. au Maghreb*. 2007 Juin, 5, Pp. 24-29.
- Toure, P 5. (1998). Le devenir de l'encadrement intermédiaire. *Cahier Travail Emploi*. 1998, P. 241.
- Vallemont, Serge. (2005). Le nouveau rôle des directions des ressources humaines, de l'intendance au stratégique. [Ed.] Université Du Québec. *Revue Télescope*. 2005, P. 39.
- Verrier, Pierreeric. (1989). Les spécificité du management public : le cas de la gestion des ressources

- humaines. *Revue Politique Et Management Public*. 1989 Décembre, 4, P. 61.
- Wilkin, Luc Et Bernard, Benoît. (2010). *Les réformes de l'administration vues d'en bas – Volume Iii*. [Ed.] Revue du centre d'étude et de recherche en administration publique. S.L. : Pyramides, 2010. P. 14. Vol. Iii.
- Wilson, J.Q. (1989). *What government agencies do and why they do it?* New York : Basic Books, 1989.
- David Giauque, Daniel J. Caron. (2004). *Réformes administratives et gestion des ressources humaines : comparaison de la suisse et du Canada*. S.L. : Revue Internationale De Politique Comparée, 2004. P. 240. Vol. 11.

Ouvrages :

- Andreani, Jean-Claude et Conchon, Françoise. (2011). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, état de l'art en marketing*. Paris : S.N.
- Aktouf, Omar. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, une introduction a la démarche classique et une critique*. Québec : La Presse De L'université Du Québec.
- Alecian, S. And J.P., Aertz. (1996). *Les systèmes de pilotage dans les services publics*. s.l. : Edition d'Organisation.
- Aubert, Nicole, et al. (1991). *Management : Aspects humains et organisationnels*. Paris : Puf Fondamental.
- Baayoud, Mohamed. (2005). *La gestion des ressources humaines au maroc. perspectives sur la grh au maghreb algérie maroc tunisie*. Marrakech : Vuibert.
- Balland, Stéphane et Bouvier, Anne-Marie (SD). *Management des entreprises en 24 fiches*. S.L. : Dunod.
- Bartoli, Annie. (2006). *Le management public en formation*. [Ed.] Resp Ens. 2006. P. 17.
- Bartoli, Annie. 2006. *Les nouvelles perspectives de la grh dans la fonction publique*. S.L. : Cahiers Français.
- Bartoli, Annie. (2009). *Management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.
- Bernoux, L. (2004). *Sociologie des changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Edition Du Seuil.
- Caille, Sandrine. (2011). *De changement en changement*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Cannac, Yves et Trosa, Sylvie. (2007). *La réforme dont l'état a besoin*. Paris : Dunod.
- Carl, Christine. (1999). *Etat et gestion publique*. Paris : La Documentation Française.
- Chaouki, Farid. (2011). *La Grh au Maroc*. Marrakech : El Watanya.
- Comte, August. (1851). *Système de politique positive*. Paris : Librairie des coprs et des ponts de chaussées et des mines.
- Cristallini, Vincent. (2009). *L'habileté Managériale Réalisme et courage en management*. S.L. : Edition Management et Société.
- Crozier, Michel And Friedberg, Erhard. (1977). *L'acteur Et Le Système*. S.L. : Édition Du Seuil.
- Damesin, Renaud, Et Al. (2002). *Du monopole au marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris : La Découverte.
- Fredj, Sidi. (2009). *Audit social et renouvellement de la grh*. S.L. : Essec.
- Galy, Philippe. (2005). *Service public : pourquoi ça coince*. Paris : Eyrolles.

- Gavard-Perret, Et Al. (2008). *Méthodologie de recherche. réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. S.L. : Pearson Education.
- Gérard, Bernard.(2005). *Management dans le secteur public*. S.L. : Scienc Po.
- Giauque, David And Emery, Yves. (2005). *Les Paradoxes De La Gestion Publique*. S.L. : L'harmattan.
- Gilbert, Patrick et Lanestre, Antoine. (2008). *Le conseil en management*. S.L. :Dunod.
- Hec, Groupe. 2005. *Stratégor*. 2005. Paris : Dunod.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. application a la recherche en gestion*. Bruxelles : Deboeck Université.
- Hood, Cristopher. (1991). *A public management for all seasons*. S.L. : Public Administration.
- Kerjean, Alain. (2000). *Les nouveaux comportement dans l'entreprise*. Paris : Edition D'organisation.
- Laghrissi, Awatif. (2010). *Gouvernance au maroc approche d'action publique*. Marrakech : El Watanya.
- Laurence, Baraldi, William, Cavestro et Christine, Durieux. (Sd). *De la construction à l'usage des règles de gestion des compétences: quelle innovation? SL* : SM.
- Lemire, Louise et Martel, Gaétan. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Québec : Presse De L'université Du Canada.
- Letondal, A.M. (1997). L'encadrement de proximité, quel rôle dans les changements d'organisation. DL : SM.
- Marie-Laure, Gavard-Perret Et Agnès, Helme-Guizon. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. [Auteur Du Livre] Gavard-Perret Marie-Laure, et Al. *Méthodologie de la recherche*. Paris : Pearson.
- Marie-Laure, Gavard-Perret, Et Al. (2011). *Méthodologie De La Recherche*. Paris : Pearson Education.
- Meier, Olivier. (2009). *Dioc du manager*. S.L. : Dunod.
- Mintzberg, Henry. (1989). *Le management voyage au centre des organisations*. New York : Édition D'organisation.
- Rafai, Amal. (2011). *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique au maroc, approches et stratégies*. Rabat : L'harmattan.
- Rao, Bhaskara. (2010). *Strategies of successful administrative reforms*. Vol. I. India : [Éd.] Encyclopedia Of Life Support Systems (Eolss);
- Rousset, Michel. (2002). *Le Service public au maroc*. 2. Rabat : Edition La Prote.
- Sedraji, Ali. (2008). *Gouvernance, réforme et gestion du changement ou quand le maroc se modernise*. Eljadida : Harmattan.
- Thiétard, Raymond-Alain Et Coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Winicki, Pierre. (2007). *Réussir une réforme publique, surmonter ces peurs et croyances qui bloquent le changement*. Paris : Dunod.

Chapitre dans un ouvrage collectif

- Baumard, Philippe et Ibert, Jérôme. (2012). Quelles approches, quelles données. [Auteur Du Livre] Thiétart Et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

- Blanc, Antoine, Drucker-Godard, Carole et Ehlinger, Sylvie. (2012). Exploitation des données textuelles. [Auteur Du Livre] Thiétard Et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Bué, Jennifer. 2005. *Pratique Participative, Organisation Du Travail Et Climat Social*. [Ed.] Agrh. Perspectives Sur La Grh Au Maghreb. Paris : Vuibert.
- Dreyfus, Bernard. 2007. Grh, deux ou trois choses que je dois savoir d'elle. [Book Auth.] Sylvie Traca Yves Connac. *La réforme dont l'état a besoin*. Paris : Dunod.
- Giordano, Yvonne et Jolibert, Alain. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. [Auteur Du Livre] Gavard Et Al. *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education.
- Grenier, Corinne et Jossrand, Emmanuel. (2012). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. [Auteur Du Livre] Raymond-Alain Thietart Et Coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Naro, Gérald. 2010. Perspective critique en comptabilité : le "nouveau management public en question. [Book Auth.] Florence Palpacuer et Maya. Naro, Gérald Leory. *Management, mondialisation, écologie. regard critique en sciences de gestion*. Paris : Hermès.
- Raude, Jean-Yves. (2007). *Performance Et Reconnaissance*. [Book Auth.] Yves Cannac? Sylvie Troca. *La réforme dont l'Etat a besoin*. Paris : Dunod.

Thèses :

- Aman, Abdelmajid. (2001). *La Formation intégrée, méthodes de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine*. Doctorat en sciences de gestion, Lyon : Université de Lyon.
- Asli, Amina And Zkim, Salah. (1997). *Impact de la rémunération variable et la gestion participative sur la motivation de la performance au travail : approche par la théorie des attentes*. Doctorat en sciences de gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad.
- Audria, Rafaël. (2004). *NPM et transparence : Essai de déconcentration d'un mythe actuel*. Doctorat en sciences de gestion. Doctorat en Sciences de Gestion, Genève : Faculté Des Sciences Économiques Et Sociales, Université De Genève,.
- Bekkali, Meryem. (2004). *Comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des ntic cas de l'office national des aéroports*. Doctorat en sciences de gestion, Casablanca : Institut Supérieur de commerce et d'Administration des Entreprises.
- Béliveau, Julie. (2011). *Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion de soins et de services*. Doctorat en Sciences de Gestion, Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Benjamin, Demissy. (2003). *Les difficultés d'appropriation des ntic par les acteurs de l'entreprise: quelle contribution possible de la fonction «ressources humaines»*. Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon : Université Louis Lumière Lyon 2.
- Bensaid, Hayat. (2000). *Sciences De Gestion*, Université De Montréal. Doctorat en Sciences de Gestion, Quebec : École Des Hautes Études Commerciales Affiliée À L'université De Montréal.
- Bentaleb, Chafik. (2002). *La motivation des cadres dans l'entreprise marocaine*. Doctorat en

Sciences de Gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad.

- Biot-Paquerot, Guillaume. (2007). Efficacité du système d'évaluation public : le cas des universités. Doctorat en Sciences de Gestion, La Rochelle : Sup De Co La Rochelle.
- Brasseur, Martine. (2003). *Implication des salariés, clés de la réussite des changements*. Doctorat en Sciences de Gestion, Marseille : Université D'aix Marseille.
- Chelly, David. (1998). *Approches universelles ou modèles spécifiques de gestion des r.h. dans les pays d'europe centrale et orientale en transition vers l'économie de marché : le cas des joint ventures en république tchèque*. Doctorat en Sciences de Gestion, SL.
- Cherif, Amina Amari. (2008). *Gestion des compétences dans les organisations publiques en tunisie*. Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon : Université Jean Moulin.
- Colle, Rodolphe. 2006. *L'influence de la grh a la carte sur la fidélité des salariés*. Doctorat en Sciences de Gestion, Aix Marseille : Université Paul Cezanne.
- Dardour, Ali. (2009). *Influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants*. Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse : Université De Toulouse.
- Demers, Jacynthe. (2001). *La gestion des ressources humaines et le nrm, opinion des gestionnaires fédéraux et provinciaux*. Doctorat en Sciences de Gestion, S.L. : Université De Montréal.
- Dupre, Mickaël. (2009). *De l'engagement comportemental à la participation*. Doctorat en Sciences de Gestion, Rennes : Université De Rennes Hautes Bretagne 2.
- El Ouasfy, Mohamed El. (2005). *La qualité du service dans l'administration publique au maroc cas de la direction générale des impots*. Doctorat en Sciences de Gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad, 2005.
- Elbouzid, Khalid et Akdi, Bahaeddine. (2006). *La gestion des ressources humaines un levier pour le développement des communes au maroc, cas de la commune urbaine de temara*. Doctorat en Sciences de Gestion, Casablanca : Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises.
- Gadbois, Gisele. (2006). *La structuration de l'engagement : la perspective des hauts fonctionnaires de la fonction publique québécoise*. S.L. : Université Laval, Faculté Des Études Supérieures.
- Gangloff, Florence. (2008). *Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle*. Montpellier. Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier : Université De Montpellier.
- Gary, Romain. (2004). *Le dialogue social*. Doctorat en Sciences de Gestion, S.L. : Ena,.
- Gougou, Mohamed. (2011). *La réforme de l'université au maroc vue par les acteurs universitaires : une étude de cas de l'université mohammed V, Rabat-Salé*. Doctorat en Sciences de Gestion, Montréal : Université Montréal, Faculté Des Études Supérieures.
- Guenoun, Marcel. (2009). *Le management de la performance publique locale*. Doctorat en Sciences de Gestion, Paul Cezanne : Université De Paul Cezanne.
- Gunia, Nadège. (2002). Thèse. *La F.R.H face aux transformations organisationnelles des entreprises, impact des ntic*. Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse I : Université De Toulouse I.
- Héloïse, Cloet. (2004). *Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants cloet héloïse*. Doctorat en Sciences de Gestion, Paris : Université De Paris I.
- Messaoudi, Abderrahim. (2002). *La GRH des PME perceptions, pratiques et facteurs de dynamisation*. Doctorat en Sciences de Gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad.

- Montupil, Fernando. (2004). *Evolutions des pratiques de G.R.H., des rôles des D.R.H. et des modèles de management dans des entreprises de télécommunications belges et chiliennes dans un contexte de changement. analyse comparative*. Bruxelles : Université Libre De Bruxelles, Faculté Des Sciences Sociales, Politiques Et Economiques.
- Nafzaoui, Mohamed Hraf. (2010). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : fondement, pratiques et déterminants*. Doctorat en Sciences de Gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad.
- Nieto-Bru, Gisèle. (2009). *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du crédit agricole*, Doctorat en Sciences de Gestion, Orléan : Université D'orléan.
- Ott, Marion. (2012). *Les administrations françaises face aux théories du nouveau management public*. Doctorat en Sciences de Gestion, Rems : Rems Management School.
- Plunier, Patrick. (2012). *Modéliser le processus d'appropriation du feedback en évaluation du potentiel pour en optimiser les retombées positives auprès des candidats*. Doctorat en Sciences de Gestion, Montréal : Université De Montréal.
- Zerhouni, Leqrib Youness. (1998). *La composante humaine et le contrôle de gestion*. Doctorat en Sciences de Gestion, Marrakech : Université Cadi Ayad.

Mémoires :

- Abbous, Abdeddaym. (2006). Amélioration de la gestion des ressources humaines au centre hospitalier provincial de tetouan. Mémoire. S.L. : Institut National D'administration Sanitaire.
- Belkadi, Hicham. (2003). La gouvernance d'entreprise au maroc. Mémoire, SL : Institut D'administration De Bretagne Occidentale.
- Visinand, Martine. (2003). *Role attendu des professionnel RH lors d'un changement organisationnel*. Mémoire, S.L. : Hec Motreal.
- Cazal, Didier Et Dietrich, Anne. 2003. Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie. Mémoire, Lille : lae De Lille.

Rapports et documents officiels :

- Apex. (2001). *Reforming human resources management in the public service of canada*. S.L. : The Association Of Professional Executives Of The Public Service Of Canada, 2001.
- Bureau, Dominique et Mougeot, Michel. (2007). *Performance, incitations et gestion publique*. Paris : La Documentation Française.
- Collerette, Pierre. (2008). *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique*. [ed.] observatoire de l'administration publique québécoise. s.l.
- Cse. (2003). *L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire*. S.L. : Conseil Supérieur De L'éducation.
- Dgafp. (2011). *Référentiel Interministeriel de Formation relatif aux fonctions manageriales transverses du cadre intermediaire*. S.L. : L'école De La Grh.
- Eurogroup-Consulting. (2012). *L'art du management de l'innovation dans le secteur public*.

- Eymeri-Douzans, Jean-Michel. (2002). *Les réformes administratives en europe : logiques managériales globales, acclimations locales*. Toulouse : Institut D'études Politiques De Toulouse. P. 23.
- Féraud, Geneviève J.S. (Sd). *Gestion des ressources humaines et informatique : un levier pour l'internationalisation*. S.L. : Institut D'administration Des Entreprises D'aix-En-Provence.
- François, Marie-Francine. (2013). Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale. *Observatoire Social Territorial*. 2013 Juin, P. 116.
- G.L.G.D. 2011. *Réforme administrative plan d'action 2010-2014*. (2011).
- Gaillard, Georges, Dibon, Alain Et Jacobi, Benjamin. (2012). *La place des chefs de service et des cadres intermediaires dans les institutions*. [Ed.] Creai Paca Et Corse. Marseille : Creai Paca Et Corse, 2012.
- Gallemand, Florence. (1988). *La Politique rocardienne de modernisation administrative*. [Prod.] C.U.A.P.P. - C.N.R.S. 1988.
- Hddigui, El-Mostafa. (2006). *La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation*. S.L. : Organisation Des Nations Unies Pour L'éducation, 2006.
- Ira. (2010). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*. S.L. : La documentation française, 2010.
- Le renouveau municipal au maroc et la philosophie du retour à la ville*. S.L. : Centre National De Documentation Du Maroc, Bdd Développement Économique Et Social.
- Lms Maroc, Cabinet. (2004). *La Grh au maroc*. Casablanca : Agef Maroc, 2004.
- Melchor, Oscar Huerta. (2008). *La gestion du changement dans les administration des pays de l'ocde*. [Ed.] Ocde.
- Melnik, Ekaterina. (2010). *Les réformes dans la fonction publique : une revue de littérature economique internationale*. S.L. : Centre D'étude Et D'emploi, 2010.
- Mezouar, Abdelkebir And Semeriva, Jean-Pierre. (1998). *Managers et changement au maroc*. Crd. Casablanca : Crd, 1998.
- Ministère-De-La-Prévision-Economique-Et-Du-Plan. (2004). *Le Plan de développement economique et social 200-2004*. Direction De La Programmation, Ministère-De-La-Prévision-Economique-Et-Du-Plan . Rabat : S.N., 2004. P. 157.
- Rapport sur les Ressources humaines dans la fonction publique 2014, Rabat : MMSP
- Ouabid, Cercle de l'analyses économiques de la fondation abderrahim. (2010). *Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique*. S.L. : Fondation Abderrahim Bouabid, 2010.
- Peroti, Clement. 2011. *Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'homme dans les projet*. S.L. : Institut National Polytechnique De Lorraine, (2011).
- Piraux, Alexandre. 2010. *Bilan raisonné et mise en perspective des réformes administratives fédérales en belgique*. 2010.
- Rhazaoui, Ahmed. (2010). *Réforme de l'administration publique, accès a l'information et gouvernance électronique*. [Ed.] Pnud. 2010.
- Tazi, Samir. (2007). Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique. [Ed.] Mondiale Banque. Juin 2007, Vol. 5, Pp. 24-27. A1.

Zerrouq, Bouchra. (2001). *Etude comparative relative à la réforme du secteur public*. Rabat : Ministère De L'économie, Des Finances Et De La Privatisation, 2001.

Communication dans des congrès et conférences :

- Abel, Audrey et Beaujolin-Bellet, Rachel. (2012). Les managers intermediaires « acteurs des mobilites internes » : entre tensions, bricolages et arrangements. le cas d'une grande entreprise publique en mutation. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2012. Actes Agrh. P. 22.
- Abord-De-Chatillon, Emmanuel et Desmarais, Céline. (2007). Pourquoi les encadrants sont-ils contents de travailler 54 heures par semaine ? S.L. : Agrh, 2007. Actes Agrh. P. 32.
- Amara, Mohamed-Zied. (2008). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien. Dakar : 19ème Congrè De L'agr, P.16
- Arnaud, Nicolas. (2008). Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2008. Acte Agrh. P. 20.
- Assane, Ndao. (2012). *Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste*. Nancy : 23ème Conférence De L'agr 12-14 Sep 2012, 2012.
- Barel, Yvane et Fremaux, Sandrine. (2010). Organisation du travail et démarche qualité. Rennes : 21ème Congrè De L'agr, 2010.
- Berthier, Pascale. (2007). Le retour demobilite internationale : quel transfert de compétences de l'individu vers l'organisation ? [ed.] agrh. s.l. : agrh, (2007). Acte Agrh. P. 22.
- Besson, Dominique. (2003). Normaliser les pratiques de gestion des salariés via la charte qualité – un cas d'utilisation innovante de la culture comme vecteur de changement organisationnel. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, (2003). Agrh. P. 33.
- Brassier, Pascal. (2000). Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : une approche par les représentations. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2000. Agrh. P. 14.
- Bretesché, Sophie, Corbière, François de et Geffroy, Bénédicte. 2011. Cadres emmailes : comment la messagerie transforme les activites des cadres ? [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2011. Actes Agrh. P. 19.
- Chasserio, Stéphanie et Maeder, Anne. (2007). Un cas de management par objectifs dans le secteur bancaire français : realites et perspectives de recherche. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2007. Acte Agrh. P. 16.
- Chênevert, Denis, Charest, Ariane et Simard, Gilles. (2005). L'impact des modifications des pratiques et des politiques de grh sur l'engagement affectif des employés. Paris : Hec Montréal, 2005. Vol. 16ème Conférence De L'agr. P. 25
- Codo, Sylvie. 2010. Engagement et stress au travail chez des managers territoriaux : quelles implications managériales ? Rennes : Agrh, 2010. Actes Agrh. P. 26.
- Codo, Sylvie. (2011). Inégalites des managers publics territoriaux face au stress professionnel : impact des tensions de role. S.L. : Agrh, 2011. Actes Agrh. P. 39.

- Codo, Sylvie. (2012). L'engagement au travail peut-il constituer un facteur de stress professionnel ? le cas des managers de proximité du secteur public marchand et non marchand. S.L. : Agrh, 2012. Actes Agrh. P. 18.
- Codo, Sylvie. (2012). [Ed.] Agrh. S.L. Des tensions de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus ? : Agrh, 2012. Actes Agrh. P. 23.
- Cognat, Aurélie-Sara And Sardas, Jean-Claude. (2010). Transformation et professionnalisation du rôle de manager dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils de grh et acceptabilité. [Ed.] Agrh. Rennes : Agrh, 2010. Actes Agrh. P. 25.
- Colin, Thierry, Grasser, Benoît And Oiry, Ewan. (2011). Le Manager de proximité dans une logique de lean production : un management soutenable? S.L. : Agrh, 2011. Actes Agrh. P. 22.
- Crozet, Paul And Desmarais, Celine. (2005). L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable. paris dauphine : Agrh, 2005. Conférence De L'agr. P. 21.
- Dado-Worou, Rosaline. (2008). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'erp dans les entreprises en afrique : cas de deux entreprises en afrique de l'ouest. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2008. Acte Agrh. P. 22.
- Daoud-Ben-Arab, Sonda. (2011). L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : le rôle médiateur de l'empowerment psychologique. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2011. Actes Agrh. P. 28.
- Dagorn, Nathalie And Romeo-Arena, Amandine. 2011. Le Manager, barometre social de l'entreprise. Marrakech : 22ème Congrè De L'agr.
- Defelix, Christian. (2005). Définir et reconnaître les compétences dans les organisations : une dynamique de négociations permanentes . 16 Conférence De L'agr 2005. P. 12.
- Desmarais, Céline. (2003). L'influence du renouvellement des encadrants intermediaires sur les transformations de l'organisation. S.L. : Agrh, 2003. Agrh. P. 15.
- Detchessahar, Mathieu et Grevin, Anouk. (2009). Le "Tournant gestionnaire" des établissements de santé et son impact sur la santé au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de "Gestionite". Toulouse : 20ème Congrè De L'agr. P. 19
- D'irribarne, Philippe. (2000). Les Politiques De Mobilisation Du Personnel Dans Les Pays Émergents : Outils Universels Et Adaptations Locales. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2000. Xi Congrè De L'agr. P. 12.
- Dubouloz, Sandra. (2010). L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption l'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption le cas du lean. Rennes : 21ème Congrè De L'agr, 2010. P 36
- Dubroeuq, Anne-Fabienne et Tilloy-Alphonse, Isabelle. (2007). Le comportement des entreprises face au droit individuel a la formation : un premier bilan. S.L. : Agrh, 2007. Acteagr. P. 18.
- Dufresne, Daniel And Peyrat-Guillard, Dominique. (2009). La compétence collective : une approche par l'analyse de ses traces textuelles. Toulouse : 20ème Congrè De L'agr. P. 24.
- Giauque, David. (2007). Moteurs De La Performance Individuelle Et Collective Dans Les Organisations Publiques En Transformation. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2007. Acte Agrh. P. 28.

- Glee, Cathrine. (2005). L'encastrement de la relation d'emploi dans des univers culturels et symboliques : les difficultés d'implantation d'un outil de GRH dans une entreprise "exemplaire". [Ed.] Agrh. Acte Grh 2005. P. 23.
- Gosse, Bérange et Sprimont, Pierre-Antoine. (2011). Identification des attentes professionnelles : cas des apprentis de l'enseignement supérieur. Marrakech : 22ème Congrès De L'agr. P. 17
- Gosselin, Alain et Dupass, André. (1990). La gestion des changements radicaux en GRH. Bordeaux : S.N., 1990. Conférence De L'agr. P. 13.
- Guery, Loris. (2005). La Conciliation de l'économique et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle. [Ed.] Agrh. Paris Dauphine : 16e Conférence De L'agr- Paris Dauphine. P. 22.
- Guilmot, Nathalie et Vas, Alain. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2011. Actes Agrh. P. 27.
- Guilmot, Nathalie. (2010). Fabrication du changement au sein des organisations : vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires. [Ed.] Agrh. Rennes : Agrh, 2010. Actes Agrh. P. 26.
- Hollet, Sandrine. (2005). Une validation de l'échelle d'engagement au travail (Uwes - Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux : l'antithèse positive de l'épuisement professionnel. [Ed.] Agrh. Paris Dauphine : Agrh, 2005. 16ème Conférence De L'agr – Paris Dauphine. P. 19.
- Husser, Jocelyn. 2005. Le pilotage de la qualité par les conventions. [Ed.] Agrh. Paris Dauphine : Agrh, 2005. 16e Conférence De L'agr – Paris Dauphine. P. 17.
- Husser, Jocelyn. (2006). L'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation du travail. Reims : Agrh, 2006. XVIIe Congrès De L'agr – Le Travail Au Cœur De La Grh Iae De Lille Et Reims Management School, Reims. P. 22.
- Iellatchitch, Alexander et Mayrhofer, Prof. Wolfgang. (2000). Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière. S.L. : Agrh, 2000. Agrh. P. 8.
- Jarnias. (2012). GRH et management : une articulation évidente ? le cas d'une entreprise en restructuration dans le secteur public caractérisée par une GRH hybride. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2012. Actes Agrh. P. 14.
- Kankwenda, Mbaya J. (2010). Bilan et perspectives des réformes administratives et institutionnelles en Afrique. S.L. : 6ème Forum Pan Africain Sur La Modernisation Des Services Publics Et Des Institutions De L'état, 2010. P. 21.
- Karim, Messèghem et François, Pierson. (2003). Intranet RH et rôle de l'encadrement intermédiaire : pour une approche structurationniste. [Ed.] Agrh. Actes Grh. 2003. P. 22.
- Klarsfeld, Alain. (2007). La gestion de la diversité : pratique rationnelle ou mode managériale ? [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2007. Acte Agrh. P. 22.
- Kouzmin, A., Leivesly, R. et Korac-Kakabadse, N. (1997). From managerialism and economic rationalism : towards 'reinventing' economic ideology and administrative diversity. 1997, Vol. 19, 1, Pp. 19-42.

- Laaboubi, Mohammed. (2011). Les Pratiques de mobilisation des personnes au travail au sein des entreprises. Marrakech : 22ème Congrès De L'agr, 2011. P. 20
- Louart, P. And Beaucourt, C. (2005). De nouvelles ressources humaines pour l'action publique. Paris : 16ème Conférence De L'agr, 2005. P. 10.
- Loufrani-Fedida, Sabrina et Saint-Germes, Eve. 2012. Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. Nancy : 23ème Congrès De L'agr.
- Mahieu, Christian. (2009). Le Management Intermediaire Face A L'engagement Strategique. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2009. Acte Agrh. P. 20.
- Marcq, Joël. (2008). L'influence du contexte de travail sur l'engagement des salariés. Dakar : 19ème Congrès De L'agr, 2008. P. 11.
- Mazouli, Karim. (2000). Logiques de diffusion méta-organisationnelle de la stratégie : approche exploratoire. S.L. : Agrh, 2000. Agrh2000. P. 24.
- Melkonian, Tessa. (2005). Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité. [Ed.] Agrh. Paris Dauphine : Agrh, 2005. 16e Conférence De L'agr – Paris Dauphine – 15 Et 16 Septembre 2005. P. 25.
- Mercier, Estelle. (2000). Les pratiques de grh dans les grands services publics : des spécificités liées au contexte économique, politique et social de la France. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2000. Agrh. P. 24.
- Naulleau, Mickaël. (2005). Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration. Paris : 16ème Conférence De L'agr, 2005. P. 29
- Pichault, François et Schoenaers, Frédéric. (2011). Le "middle management" sous pression : la difficile intégration du référentiel managérial issu du nrm dans les organisations au service de l'intérêt général. Liège : Congrès Agrh, 2011. P. 23.
- Pichault, François. (2005). La quête de la performance dans le secteur public. une analyse critique des processus de modernisation fondés sur la grh. [Book Auth.] Essec. [Ed.] Jean-Marie Peretti And Jean-Luc Cerdin. Performances économiques et performances sociales à l'heure de la rse. Marrakech : S.N., 2005, P. 683.
- Pichaut, François. (2003). L'intervention en organisation : revue critique des principaux facteurs de succès. [Ed.] Agrh. Actes Grh. 2003. P. 26.
- Riviere, Audrey. (2012). Le cadre de sante, a l'interface entre management et soin : tensions de role et strategies d'ajustement ». [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2012. Actes Agrh. P. 18.
- Romeyer, Hélène. (2003). Nouvelles formes d'organisation et communication. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2003. Agrh. P. 16.
- Sonkeng, Germain. (2008). L'intranet et la communication dans les banques camerounaises. S.L. : Agrh, 2008. Acte Agrh. P. 17.
- Stéphane, Leymarie. (2003). Diffusion de l'innovation et grh : pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. [Éd.] Agrh. Actes Grh 2003. Metz : S.N., 2003. P. 18.

- Stéphanie. (2005). [Ed.] Agrh. Réconcilier l'économique et le social réalités et perspectives de recherche. Chasserio, S.L. : Agrh, 2005. Agrh. P. 18.
- Tessier, Nathalie, Et Al. (2008). Sous l'épée de damoclès : l'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective.. [Ed.] Agrh S.L. : Agrh, 2008. Acte Agrh. P. 19.
- Tremblay, Michel. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Paris : Agrh, 2000. 11 Congrè De L'agr. P. 26.
- Valax, Marc. (2008). La pertinence des nouvelles stratégies de mobilisation a cuba : analyse des politiques de responsabilisation des rh. [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 2008. Acte Agrh. P. 19.
- Vignal, Jérémy. (2012). Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximitè en contexte de changement ? [Ed.] Agrh. S.L. : Agrh, 1012. Acte De L'agr. P. 14.

Webographie :

- Aufait.Ma. (2014). Fonction Publique : Le Plan Moubdie Pour Moderniser L'administration. [En Ligne] 06 Juin 2014. [Citation : 24 Décembre 2014.] [Http://Www.Aufait.Ma/2014/06/20/Le-Plan-Moubdie-Pour-Moderniser-L-administration_812](http://www.aufait.ma/2014/06/20/Le-Plan-Moubdie-Pour-Moderniser-L-administration_812).
- Commentcamarche. (2013). Clés De La Réussite D'une Démarche De Conduite Du Changement.[Online]2013.[Cited:201331-Juillet.].[Http://Www.Commentcamarche.Net/Contents/146-Cles-De-La-Reussite-D-Une-Demarche-De-Conduite-Du-Changement](http://www.commentcamarche.net/Contents/146-Cles-De-La-Reussite-D-Une-Demarche-De-Conduite-Du-Changement).
- Gereso. (2006). Formation, Conseil, Édition.Votre spécialiste ressources humaines. Gereso. [Online] 2006-01-Janvier.[Cited:2013-31-Juillet.].[Http://Www.Gereso.Com/Management-Et-Leadership/Les-13-Facteurs-Facilitant-La-Reussite-Du-Changement.html](http://www.gereso.com/Management-Et-Leadership/Les-13-Facteurs-Facilitant-La-Reussite-Du-Changement.html)
- Ministère-De-La-Fonction-Publique-Et-De-La-Réforme-Administrative. Sd. La Reforme Administrative Au Maroc. Albatoo. [En Ligne] Haut Commissariat Au Plan Maroc, Sd. [Citation : 14 Décembre 2014.][Http://Www.Abhatoo.Net.Ma/Maalama-Textuelle/Developpement-Economique-Et-Social/Developpement-Social/Etat-Politique/Fonction-Publique-Et-Reforme-Administrative/La-Reforme-Administrative-Au-Maroc](http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-social/etat-politique/fonction-publique-et-reforme-administrative/la-reforme-administrative-au-maroc).
- M.M.S.P., Maroc. [Www.Mmsp.Gov.Ma](http://www.mmsp.gov.ma). [Online] [Www.Mmsp.Gov.Ma](http://www.mmsp.gov.ma).
- Olgierd, Kutý. 2007. La Sociologie Peut Elle Aider À Comprendre L'économie : Le Npm. Canal U.Tv. 2007.

Table des matières

Chapitre introductif.....	11
Section 1 : Objectif de l'étude.....	13
1.1. La FRH : un rôle moteur dans la mise en œuvre des réformes.....	14
1.2. L'encadrement intermédiaire : une interface obligatoire entre stratèges et opérationnels...	16
Section 2 : Positionnement épistémologiques et Méthodologie de recherche :	26
2.1. Cadre de la réflexion épistémologique	26
2.2. Méthodologie de la recherche :.....	33
Partie I. Contexte Général et Cadre Conceptuel de la Recherche	39
Introduction	40
Chapitre I. Contexte et enjeux des réformes publiques au Maroc.....	43
Section 1 : Le Maroc en Chantier : des réformes publiques d'envergure	44
1.1. Réformes sectorielles au Maroc.....	45
1.2. Réforme du secteur agricole marocain : le Plan Maroc Vert.....	61
1.3. Essai de synthèse sur la modernisation de l'administration comme mesure d'accompagnement des réformes publiques au Maroc.....	74
Section 2 : Enjeux des réformes publiques.....	84
2.1 : Les réformes publiques sous fond du NPM :	85
2.2. : La Réforme du secteur public comme changement organisationnel :.....	90
2.3. De la participation des acteurs à leur appropriation des réformes.....	92
Section 3 : Les Cadres Intermédiaires comme partenaire de mise en œuvre des réformes.....	106
3.1. Une position charnière au sein des organisations	106
3.2. Un rôle moteur dans la mise en œuvre des réformes.....	108
Conclusion Chapitre I.....	114
Chapitre II : Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires : une revue de la littérature	124
Section 1 : Les apports du cadre théorique et des travaux sur le NPM	126
1.1. Les ressources humaines, une dimension mal préparée dans le cadre de la NGP	126
1.2. Les réformes comme changement conditionné par une GRH renouvelée.....	128
1.3. L'approche participative : un outil de mise en œuvre et de réussite des réformes publiques.....	130
1.4. Les cadres intermédiaires : une participation conditionnée par des attentes et handicapée par des difficultés	132
Section 2. : Les apports d'une enquête exploratoire	137
2.1. Nécessité d'une enquête exploratoire	137
2.2. Composition de l'échantillon :.....	138
2.3. Recueil des données.....	139
2.4. Analyse des données.....	141
Section 3 : Elaboration du cadre conceptuel et du design de la recherche	145
3.1. Propositions la recherche :	145
3.2. Design de la recherche	147
Conclusion du chapitre II	149
Conclusion de la partie I.....	153

Partie II : Etude de cas du Plan Maroc Vert : une étude empirique sur le rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires aux réformes du secteur public marocain.....	164
Introduction	165
Chapitre 1 : Méthodologie de l'étude empirique	167
Section 1 : Rappel du cadre conceptuel.....	167
1.1. Problématique :	167
1.2. Question de recherche.....	168
1.3. Cadre théorique.....	168
1.4. Propositions de la recherche :	168
1.5. Le design de la recherche :	169
Section 2 : Démarche de recherche retenue	171
2.1. L'exploration des données :	171
2.2. Recherche sur le contenu ou sur le processus :	173
2.3. Approche qualitative ou quantitative :	175
Section 3 : Recueil des données	178
3.1. Echantillonnage :	188
3.2. Opérationnalisation des variables	192
Conclusion du chapitre I.....	195
Chapitre II : Analyse des résultats et discussion	197
Section 1 : de la méthode d'analyse du contenu	198
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	200
2.1. Codage des données.....	200
2.2. Analyse et interprétation des résultats.	204
2.3. Apports théoriques et managériaux	249
Section 3 : Discussion.....	251
3.1. Des résultats de l'étude empirique.	251
3.2. à une GRH publique performante	254
Conclusion du chapitre II.....	264
Conclusion Partie II.....	268
Conclusion Générale.....	276
Bibliographie.....	284
Table des matières	298

VU et PERMIS D'IMPRIMER



A Montpellier, le

Le Président de l'Université de Montpellier

Philippe Augé