

Le management du changement: un levier de la réforme publique au Maroc.

Change management: a lever for the public reform in Morocco.

BARODI Mohamed

Doctorant en sciences de gestion

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) - Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

Mohamed.barodi@uit.ac.ma

<https://orcid.org/0000-0001-7239-2320>

LALAOUI Siham

Directrice de thèse

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) - Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

Siham_laloui@uit.ac.ma

Date de soumission : 10/01/2022

Date d'acceptation : 18/03/2022

Pour citer cet article :

BARODI M. & LALAOUI S. (2022) «Le management du changement: un levier de la réforme publique au Maroc.», Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp: 1 - 18

Résumé:

Les enjeux de la réforme publique sont souvent orientés autour de trois axes majeurs à savoir l'optimisation de la gestion budgétaire, la performance de sa gestion stratégique, et la satisfaction du bénéficiaire « citoyen-client » qui y est intimement reliée. Le succès d'un projet de réforme repose lui-même sur la capacité du gouvernement à gérer la phase transitoire en tous ses détails avec doigté, car une simple résistance de la part des collaborateurs peut entraver l'avancement du projet en son intégrité et créer des problèmes qui peuvent coûter pour l'organisation. Cette capacité de changement est conditionnée elle-même par la capacité de l'organisation à relever 3 principaux défis : l'ancrage de la confiance entre les décideurs et les collaborateurs, l'amélioration de la capacité d'apprentissage des acteurs et l'adoption d'une politique de communication pertinente. Ce papier porte intérêt quant à l'évaluation du changement stratégique à l'intérieur de l'organisation publique. Nous nous arrêtons sur quelques approches qui semblent caractériser le projet de la récente réforme publique marocaine, ainsi que leurs impacts sur la dynamique sociale et son potentiel de développement. Ce travail est l'ancrage d'une étude empirique ultérieure.

Mots clés : Gestion du changement ; réforme publique ; approches et dynamique sociale ; changement organisationnel.

Abstract:

The challenges of public reform are often oriented around three major axes, namely the optimization of budget management, the performance of its strategic management, and the satisfaction of the "citizen-customer" beneficiary who is intimately linked to it. The success of a reform project is itself based on the government's ability to manage the transitional phase in all its details with tact and rationality, because a simple resistance on the part of collaborators can hinder the progress of the project in its integrity and create problems that can be costly later. This capacity for change is itself conditioned by the capacity of the organization to meet 3 main challenges: the anchoring of trust between decision-makers and employees, the improvement of the learning capacity of actors and the adoption of a relevant communication policy. This paper is of interest in the evaluation of strategic change within the public organization. We focus on a few approaches that seem to characterize the recent Moroccan public reform project, as well as their impact on social dynamics and its development potential. This work is the anchor of a subsequent empirical study.

Keywords: Change management; administrative reform; approaches and social dynamics; Organizational change.

Introduction :

Le management stratégique est devenu un outil important permettant aux managers de gérer efficacement une organisation sur le long terme. Cela grâce à des diagnostics internes et externes qui aident dans la prise des décisions (KOMAT & NOUIKER, 2021). Le management stratégique permet ainsi aux dirigeants de fixer des objectifs à moyen et à long terme, en déterminant les ressources à mobiliser pour la réalisation de ceux-ci (CHANDLER, 1962).

Vu les changements continus au niveau de l'environnement, les organisations sont censées de s'adapter en modifiant intégralement leurs stratégies. En effet, pour survivre et rester performant, il faut veiller à ce que les méthodes et les pratiques internes s'accordent avec les nouvelles tendances. Cependant la réussite du changement stratégique n'est pas toujours garantie, car il nécessite une préparation minutieuse qui prend en considération tous les scénarios possibles y compris ceux qui sont voués à l'échec. Pour cela une définition des objectifs derrière l'adoption du changement est une première étape à ne pas négliger, avant de passer à la préparation des différents acteurs pour la phase transitoire. Or, une simple résistance de la part des collaborateurs peut conduire à un échec fatal (Kurt LEWIN).

Le cas de la récente réforme publique marocaine état parfaite exemple. Nous intéressons à l'implantation du système de contractualisation au sein du ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle. Cette mesure a donné lieu à des fortes résistance internes (protestations ; grèves...), chose qui a impacté négativement les conditions d'apprentissage des élèves et qui n'a pas manqué d'imprégner négativement l'opinion publique. Ceci dit que cette démarche de contractualisation se présente comme l'une des alternatives les plus efficaces afin de contourner la question de la réforme des caisses de la retraite (La cour des comptes , 2017).

Notre article se donne comme objectif répondre à la problématique suivante :

- Comment le management du changement peut constituer un facteur décisif pour l'atteignement des formes de résistance et assurer la bonne implication des acteurs dans la réforme publique marocaine ?

En guise de réponse à la question ci-dessus, nous allons commencer par une revue de littérature concernant le management du changement, avant de passer au traitement de la question de son importance dans la réforme administrative, en mettant en linéaire l'ensemble des mobiles derrière l'adoption de la réforme publique au terme des années 2018-2022, ses objectifs et ses voies d'amélioration, en faisant usage des modèles de conduite du changement les plus adaptés.

1. Le management du changement et ses différentes approches :

1.1. Le changement organisationnel :

Le changement fait partie de la nature des organisations. En effet, elles cherchent d'une façon continue à rester compétitifs et adaptées à ce qui se passe au niveau de l'environnement. Cela rejoint l'idée de (Ferland, 1994) qui a affirmé que les organisations ne sont jamais en situation de stabilité.

L'idée est que la survie d'une organisation est conditionnée par ce qui se passe au niveau de son environnement. Pour cela, elle doit faire des diagnostics périodiques lui permettant de dégager les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux qui peuvent impacter directement ou indirectement l'efficacité et l'efficience de la structure (Francis J. Aguilar, 1967). Or il apporte de se questionner sur la qualité des moyens de diagnostic et leur fréquence qui légitime cette réforme publique marocaine.

Retenons qu'il existe 4 catégories de changement organisationnel : structurel, culturel, technologique et stratégique « référence ». Même s'ils apparaissent différents, mais ils ont une certaine complémentarité entre eux. En effet, un changement technologique peut donner l'obligation d'un ajustement structurel qui peut à son tour introduire des changements au niveau de la stratégie de l'organisation (BENSAID, 2000). Ce qui nous ramène à la réforme publique marocaine qui en elle-même capitalise sur les 4 dimensions du changement stratégique (Ministère de la Fonction Publique et de la R.A, 2018). A cet effet, il apporte de nous questionner sur l'efficacité des moyens de gestion du changement stratégique criés au regard d'un haut niveau de complexité de cette réforme marocaine.

1.2. Les différentes approches du changement organisationnel :

L'utilisation du concept de changement stratégique est très populaire. Cependant, celui-ci est toujours mal défini par certains praticiens, alors que pour d'autres ce concept peut prendre plusieurs formes significatives (NAFZAOUI & BELKINDOUSSIO, 2021).

La définition du changement a donné lieu à plusieurs débats qui ont participé d'une façon importante dans l'enrichissement du domaine managérial. Les différents travaux des chercheurs et des praticiens sont complémentaires d'une façon ou d'une autre.

1.2.1. L'approche culturelle :

Selon cette approche, le changement n'est pas toujours facile. En fait, la culture, les valeurs et les idéaux naissent et continuent à se développer avec l'organisation jusqu'à sa maturité ou bien

sa disparition. Le changement selon ce courant est considéré comme une rupture avec le passé de l'organisation (BENSAID, 2000).

Cela rejoint l'idée de (Tanstall & TUNATALL, 1985) qui ont affirmé que les fondateurs d'une organisation implantent leurs valeurs, et leurs objectifs depuis ses premières années, ce qui rend la cessation de ceux-ci comme un abandon de son identité. En revanche c'est aux fondateurs de préserver les fondamentaux et les principales orientations de l'entreprise (CHGADNA, EMHAOU, & KHATORI, 2020).

Le changement culturel est devenu aujourd'hui une nécessité pour l'administration marocaine, car elle doit acquérir des nouvelles valeurs qui seront au service du citoyen.

1.2.2. L'approche configurationniste :

Cette approche confirme que c'est la pression de l'environnement qui pousse les organisations à adopter le changement qui doit être radical et de grande dimension. En effet, pour les chercheurs qui appartient à ce courant, un changement de grande densité avec un rythme rapide peut générer des résultats encore plus importants que ceux d'un changement de petite dimension avec un rythme lent (SOPARNOT & RICHARD, 2000). Cela nous réfère à la réforme administrative marocaine, qui doit avoir un caractère immense qui touche à plusieurs éléments de l'organe administratif à la fois.

Cependant pour d'autres praticiens un changement graduel reste moins risqué et n'entraîne pas des perturbations qui peuvent introduire des dysfonctionnements. A cela s'ajoute qu'un changement petit à petit permet aux collaborateurs de s'intégrer facilement au processus du changement (Kotter, 2012).

1.2.3. L'approche processuelle :

Cette approche analyse le changement à partir de ses raisons et la manière avec laquelle une organisation souhaite le réaliser en fonction du temps (Lancon & Christophe, 2013). Selon (VEN & POOLE, 1995), il existe 4 modèles possibles pour la gestion du changement au sein des organisations : mode prescrit, mode construit, mode cyclique et mode dialectique, mais le plus important pour eux, c'est d'initier le changement aux collaborateurs étapes par étape afin de garantir leur implication au niveau du processus transformel.

1.3. Le management du changement selon l'approche processuelle :

La résistance au changement fait partie de la nature humaine, car les gens détestent de sortir de leur zone de confort pour s'impliquer dans un processus qui impose des changements brusques

au niveau des méthodes de travail (KOMAT & NOUIKER, 2021).

Plusieurs experts ont développé des méthodes capables de faciliter la phase transitoire vers le changement, ces méthodes font partie de ce que l'on appelle par « le Management du Changement » (Autissier, 2019). Celui-ci consiste à adopter des étapes progressives afin d'assurer une adaptation facile des collaborateurs aux perturbations et un passage flexible vers les nouvelles pratiques qui seront imposées par le changement (RGUIBI & ATID, 2021).

Notre étude va se contenter des modèles proposés par les 3 chercheurs suivants en matière d'accompagnement du changement :

Kurt Lewin	Il a proposé 3 étapes à adopter face au changement : 1-« Unfreeze », 2-« Change », 3-« Refreeze » (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, & VAS, 2018) .
John Kotter	Il a développé 8 étapes capables de garantir une transition flexible lors du processus de changement (Kotter, 2012).
Elisabeth Kübler-Ross	Elle a proposé une analyse du processus de conduite du changement en le schématisant par une courbe (Patrice & SCHOETTL).

1.3.1. La conduite du changement selon Kurt Lewin :

Kurt Lewin a proposé 3 principales étapes pour métaphoriser la conduite du changement (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, & VAS, 2018) :

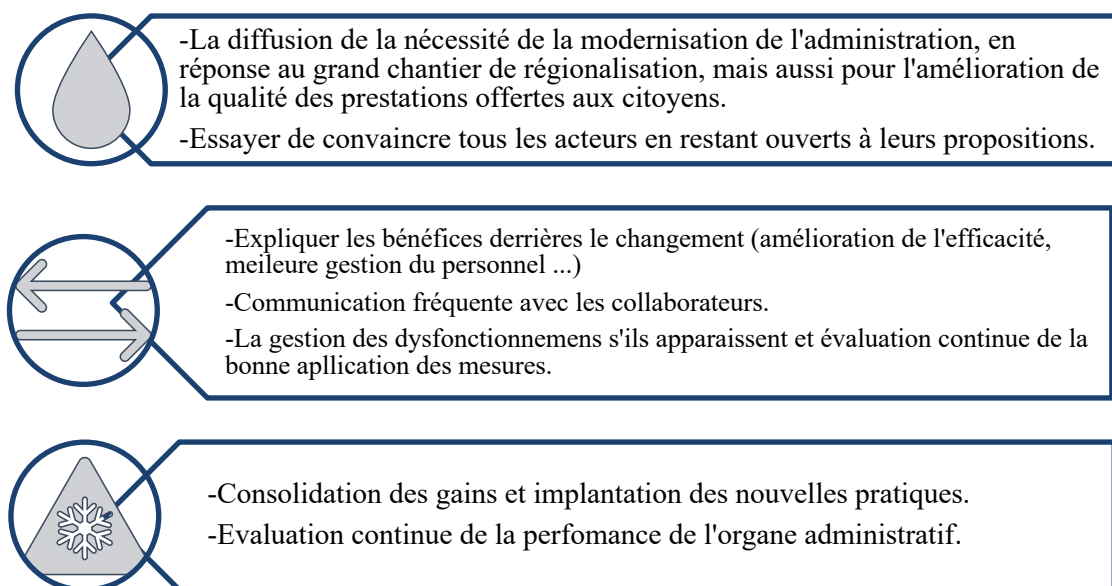
1-« Unfreeze »-« Dégel » : C'est une étape qui consiste en une préparation pour le changement. Son objectif est d'informer les collaborateurs de l'importance du changement, en leur convaincant de ses objectifs qui sont généralement : l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et l'adaptation avec l'environnement.

2- « Change »-« Changement » : En cette phase les esprits commencent à accepter la nécessité du changement, en devenant de plus en plus ouverts aux méthodes et pratiques qui seront ancrées.

3-« Refreeze »-« Gel » : A cette étape l'organisation va essayer de consolider les gains et imposer les nouvelles méthodes résultant du processus de changement.

En faisant un petit exercice d'application de ce modèle sur le plan de la réforme administrative 2018-2022, on peut obtenir ce qui suit :

Figure 1: Application du modèle Kurt Lewin sur la réforme administrative au Maroc



Source : (Adebayo, Fagbohun, Esse, & Nwokeoma, 2017)

1.3.2. La conduite du changement selon John Kotter :

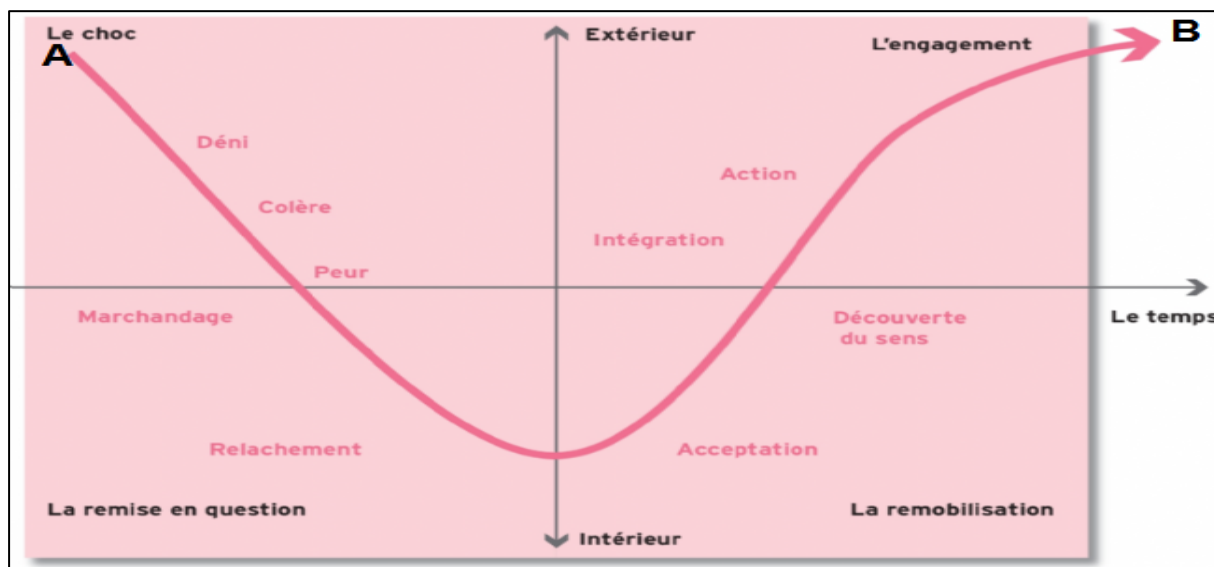
Il a pu identifier 8 étapes, qui selon lui, peuvent permettre aux organisations d'assurer un meilleur accompagnement des collaborateurs et aboutir à des meilleurs résultats après la réalisation du changement (Stern, Patrice, & Jean-Marc Schoettl, 2019).

- 1- La création du sentiment d'urgence chez les collaborateurs voir dramatiser la situation.
- 2- La formation de la coalition directrice du changement, car il est nécessaire d'avoir une équipe de leaders qui va s'occuper de la bonne conduite du changement.
- 3- La définition d'une stratégie et d'une vision derrière la nécessité de changement.
- 4- La diffusion de la vision à l'interne de l'organisation, afin d'impliquer d'avantage les collaborateurs dans le processus.
- 5- Responsabiliser les collaborateurs en leur permettant de participer dans la décision.
- 6- Générer les victoires à court terme, ce qui va donner du souffle pour la continuité du processus jusqu'à la fin.
- 7- La consolidation des gains et des acquis.
- 8- L'ancrage des nouvelles pratiques.

1.3.3 La conduite du changement selon Elisabeth Kübler-Ross :

Le changement peut être représenté sous forme d'une courbe liant deux points différents représentant le niveau d'efficacité.

Figure 2: La courbe de conduite du changement



Source : (Autissier, 2019).

Dans un scénario perfectionniste, le passage du point A au point B doit se faire brusquement sans avoir besoin de passer par des perturbations et des diminutions en termes d'efficacité. Cependant le changement n'est pas toujours facile, car les acteurs se retrouvent automatiquement dans une situation de deuil (RGUIBI & ATID, 2021). Ce qui nécessite une préparation et un accompagnement des collaborateurs pendant un certain temps avant de retrouver un nouveau positionnement qui s'adapte aux objectifs prédéfinis dans la vision des décideurs (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, & VAS, 2018).

1-C'est l'étape de déni et de choc ; les collaborateurs n'arrivent pas à comprendre « pourquoi avoir besoin de changer ? »

2-Les sentiments de colère et d'incertitude commencent à apparaître. Cela peut aller jusqu'au point des grèves au sein de l'organisation.

3-Des accords commencent à s'établir sous forme de marchandage : « si vous ne licenciez pas nous signons les accords »

4-La tristesse et la décompensation, car les collaborateurs n'ont plus d'énergie pour résister au changement qui commence à s'officialiser.

5-La résiliation et l'achèvement de la vision (le point B) devient une nécessité.

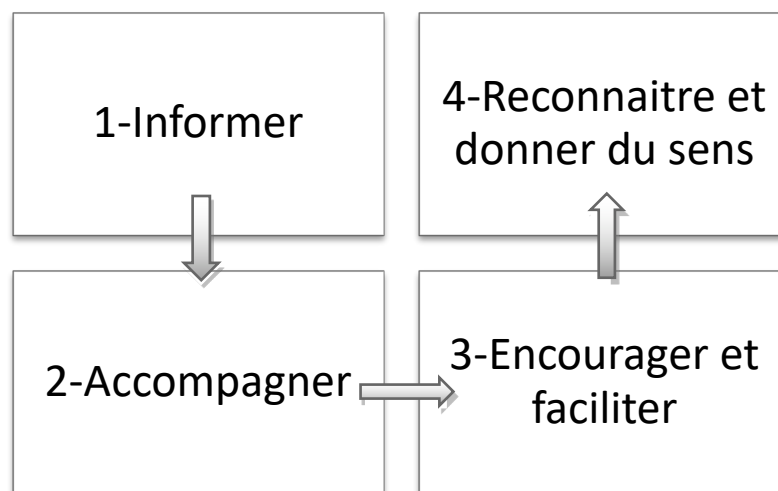
6-La renonce au confort et les collaborateurs commencent à s'investir davantage pour se préparer à l'étape B.

7-Les collaborateurs s'intègrent tous au processus de changement avec des entraides pour l'achèvement des objectifs prédéfinis dans la vision.

8-la consolidation des gains et adoption officielle des nouvelles méthodes résultant du processus de changement.

Toutes ces étapes peuvent être présumées en 4 grandes phases :

Figure 3: Les quatre grandes phases de la conduite du changement



Source : Auteurs

2. Diagnostic des projets de réforme marocains :

Le Maroc a procédé depuis les années 80's en une vaste réforme de modernisation de l'administration publique. En effet, il était indispensable de réaliser une révolution au niveau de l'organe administratif, qui doit relever les défis économiques et répondre aux attentes de plus en plus exigeantes des citoyens (EL MOUISSIA, 2020).

Cependant, les défaillances sont toujours là, et la structure administrative fait toujours sujets des critiques en raison de son inefficacité et ses retards cumulés en termes de la bonne gouvernance et de la valorisation des ressources humaines (La cour des comptes , 2017). Par ailleurs, plusieurs experts ont lié les échecs des réformes administratives au manque de valorisation des ressources humaines. Ainsi à la négligence de l'accompagnement des collaborateurs lors de la phase transitoire (MOUMENE, 2016).

La non-adoption d'une stratégie de management du changement lors des réformes administratives, a donné lieu à des fortes formes de résistance exprimées par les acteurs. Ce qui a donné comme conséquence la persistance des défaillances qu'on peut les répartir sur 2 volets :

- Les défaillances au niveau de la structure organisationnelle de l'administration.
- Les défaillances au niveau de la relation liant l'administration aux citoyens.

2.1. Les défaillances au niveau de la structure organisationnelle de l'administration :

2.1.1. La centralisation :

Les services publics sont caractérisés par une forte centralisation des moyens et des compétences. Malgré le lancement de plusieurs réformes qui visent la décentralisation de l'administration : la constitution 2011, la charte nationale de déconcentration 2018 ... (La cour des comptes, 2017)

2.1.2. Politique de gestion des ressources humaines :

Les méthodes de gestion du personnel n'ont pas pu évoluer. En effet, le personnel est géré d'une façon très traditionnelle, avec un manque important en termes de formations continues. A cela, s'ajoute un système de rémunération inégalitaire, qui n'intègre pas la dimension variable en fonction du rendement des fonctionnaires (LAFRAM & LAMALEM).

2.1.3. Les modes d'organisation :

Les services administratifs sont gérés avec des méthodes archaïques caractérisées par une absence quasi-totale de la flexibilité. Cela se reflète sur la qualité des prestations fournies aux citoyens, et sur l'efficacité et l'efficience de l'administration.

2.1.4. La digitalisation :

Même si l'Etat a lancé le grand chantier du Maroc Numérique 2020, l'administration marocaine cumule toujours des retards en termes de la digitalisation des procédures et des services. Sous preuve que le citoyen est toujours censé de se déplacer au local de l'administration pour bénéficier d'un service, en attendant pendant des heures (IBRAHIM & BENABDELHADI, 2021)

Cependant la crise du COVID-19 a montré l'importance d'une concrétisation rapide de la réforme de digitalisation des administrations, afin d'éviter les ruptures probables au niveau de la continuité des services publics (IBRAHIM & BENABDELHADI, 2021).

2.2. Les défaillances au niveau de la relation liant l'administration aux citoyens :

La relation de l'administration avec les citoyens est caractérisée par un manque de confiance (La cour des comptes , 2017). Cela est dû à plusieurs facteurs qu'on peut les résumer en ce qui suit :

-La complexité des procédures et des circuits avec une absence du service d'accueil et d'orientation.

-La difficulté d'accès à l'information à cause du manque de transparence et de la faiblesse des outils de communication avec les citoyens.

-Un retard important en termes de digitalisation des services. Ce qui fait que le citoyen est chaque fois censé de se déplacer jusqu'au local de l'administration pour bénéficier des services.

3. Le management du changement comme levier du plan de la réforme administrative 2018-2022 :

Même si l'Etat marocain a effectué plusieurs réformes administratives. Cependant elles n'ont pas permis de réaliser les objectifs voulus avec des retards et des défaillances accumulées durant des décennies. Ce qui rend la situation de plus en plus délicate et difficile à résoudre.

Avant de se lancer dans n'importe quelle réforme, il est très utile de définir les objectifs de celle-ci sur terrain. En effet, pour certains, la réforme est plutôt liée aux mesures qui visent l'amélioration de la performance du service public, alors que pour d'autres, la réforme porte en une décentralisation des services et une bonne répartition des effectifs. (Colson, 2005). Cela revient à dire, qu'une bonne application d'une réforme nécessite une étude pertinente des besoins et l'élaboration d'une vision claire qui contient des objectifs homogènes .

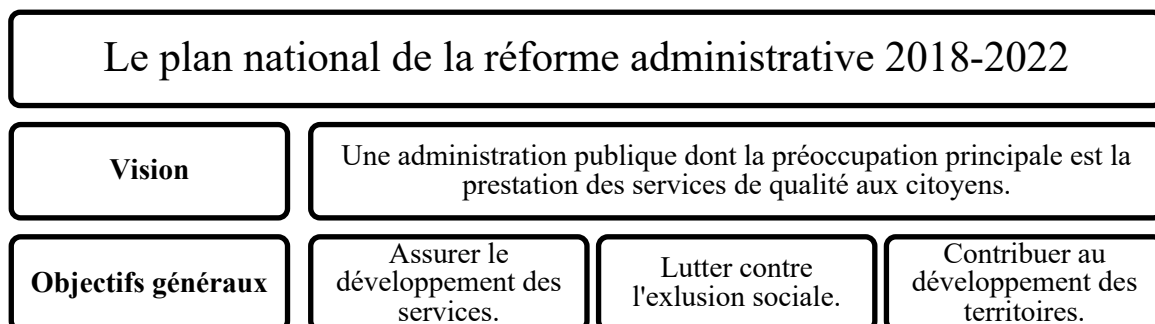
Le changement est un bouleversement qui peut entraîner des résultats désirés et d'autres qui sont indésirables. Parmi ceux-ci la création des perturbations au niveau du climat social qui a régné pendant longtemps au sein de l'organisation. En fait, il y aura des collaborateurs qui seront ouverts et prêts pour s'intégrer au niveau de la phase transitoire et d'autres qui vont exprimer une certaine résistance (RGUIBI & ATID, 2021).

L'absence d'une stratégie d'accompagnement lors de la réforme, entraine toujours des décalages et des écarts entre le changement visé par la réforme et le changement effectivement réalisé. (CRAWFORD, 1991) a donné quatre principales qui justifient l'importance de l'utilisation d'une stratégie de management du changement : elle rassemble les acteurs autour des objectifs uniques ; elle permet une intégration à travers l'organisation ; elle donne aux dirigeants une marge pour déléguer des tâches aux collaborateurs, elle donne un cadre bien définie dans lequel les acteurs peuvent opérer. La modernisation de l'administration publique est devenue une question complexe au Maroc vu les échecs consécutifs. Pour cela, l'Etat a lancé le plan national de la réforme administrative 2018-2022 qui diffère de réformes qui le précède par l'existence d'une vision claire : Une administration publique dont la préoccupation principale est la prestation des services de qualité aux citoyens, en gérant tous les risques qui

peuvent impacter la continuité du service public (Ministère de la Fonction Publique et de la R.A, 2018). En plus du passage d'un management unilatéral du changement, à un management participatif du changement qui fait de la valorisation des ressources humaines un levier de réussite de la réforme.

3.1. Présentation du plan national de la réforme administrative 2018-2022 :

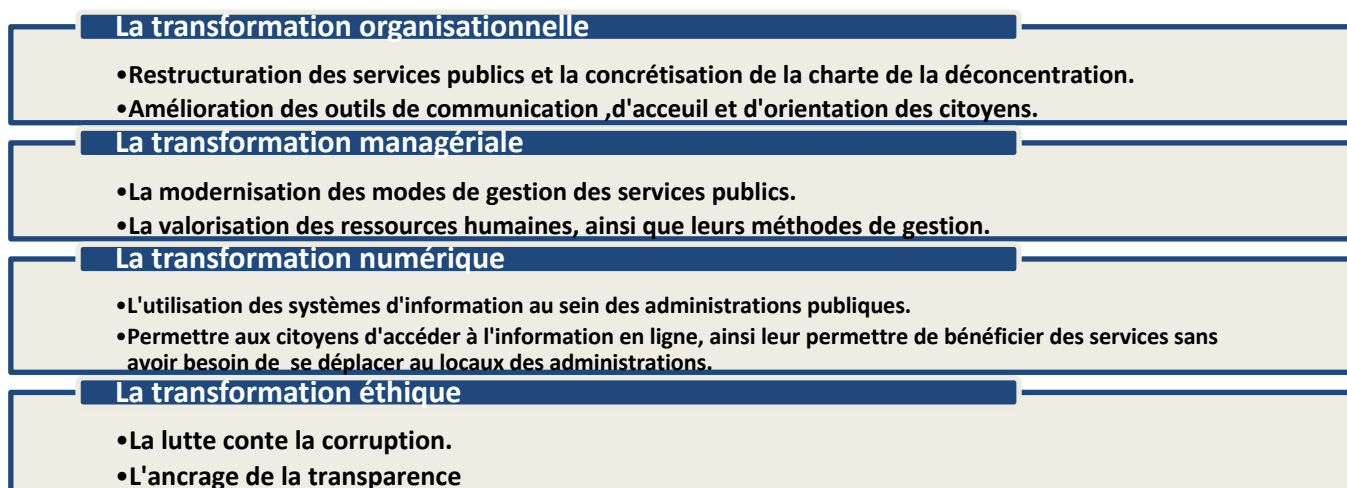
Figure 4: Présentation du plan de la réforme administrative 2018-2022



Source : Auteurs

Ce plan de réforme fait des 4 axes suivants des leviers pour la modernisation de l'administration publique marocaine :

Figure 5: Les 4 principaux axes du plan national de la réforme administrative



Source : Auteurs

3.2. L'importance de la feuille de route avant l'adoption du changement :

La feuille de route proposée par (Melchor, 2008) permettra aux responsables de se poser quelques questions pertinentes dans un ordre défini avant de se lancer dans l'élaboration de la réforme administrative.

1. Quels sont les facteurs internes et externes derrière la réforme ? Le besoin de la réforme a-t-il été bien étudié ?

→ L'insatisfaction des citoyens.

→ Une structure administrative rigide et traditionnelle qui n'a pas pu poursuivre le rythme des tendances actuelles.

2. Existe-t-il une vision future claire pour la réforme ? Est-ce que toutes les parties concernées par la réforme y sont d'accord ?

→ Les objectifs de la vision doivent être clairs et homogènes, et l'information doit être diffusée à un nombre maximal d'acteurs concernés par la réforme.

3. Est-ce que la société a droit d'y participer à la prise de décision en exprimant leur opinion sur le contenu de la réforme ?

→ Les experts et les fonctionnaires doivent être consultés pour l'évaluation de la faisabilité des mesures et la pertinence des nouvelles pratiques qui seront implantées en guise de la réforme.

4. Est-ce qu'il y a une équipe de coalition de la réforme capable diriger le processus de changement jusqu'au bout ?

→ Celle-ci aura comme mission la résolution des problèmes de résistance et l'implication des différents acteurs dans le processus de changement.

5. Le projet de réforme a-t-il fait sujet d'une mise en œuvre progressive pour l'adaptation des collaborateurs ?

→ Il est indispensable de définir des objectifs intermédiaires de la réforme, car ils vont permettre de juger la pertinence des mesures, en plus de permettre aux collaborateurs de s'adapter progressivement au changement imposé.

6. Existe-t-il suffisamment de ressources pour la bonne application de la réforme ?

→ La réalisation d'une réforme nécessite la mobilisation d'une enveloppe importante de ressources pour sa bonne application.

7. Les Limites de la réforme étaient-ils prises en considération ?

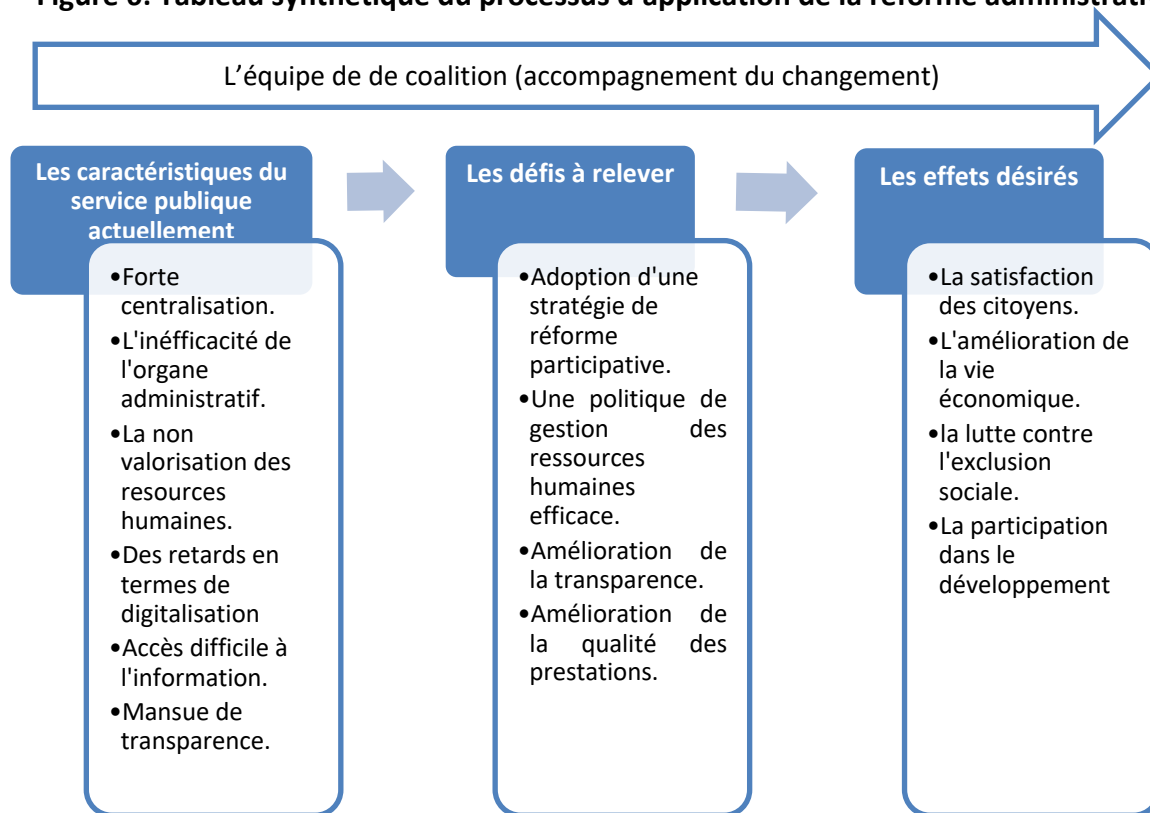
→ Les échecs doivent être pris aussi en considération, car la réalisation de tous les objectifs n'est pas toujours garantie. Ainsi que, chaque réforme a des effets secondaires auxquels il faut retrouver des solutions en futur.

8. Est-ce que le programme de la réforme va faire objet d'une évaluation continue ?

→ L'évaluation constitue un facteur clé de succès de la réforme, car elle va permettre de réaliser une sorte de contrôle de l'avancement de la réforme.

En répondant aux questions ci-dessus on peut obtenir le tableau synthétique suivant :

Figure 6: Tableau synthétique du processus d'application de la réforme administrative.



Source : Auteurs

3.3. Le rôle de la conduite du changement dans la réussite du plan de la réforme administrative :

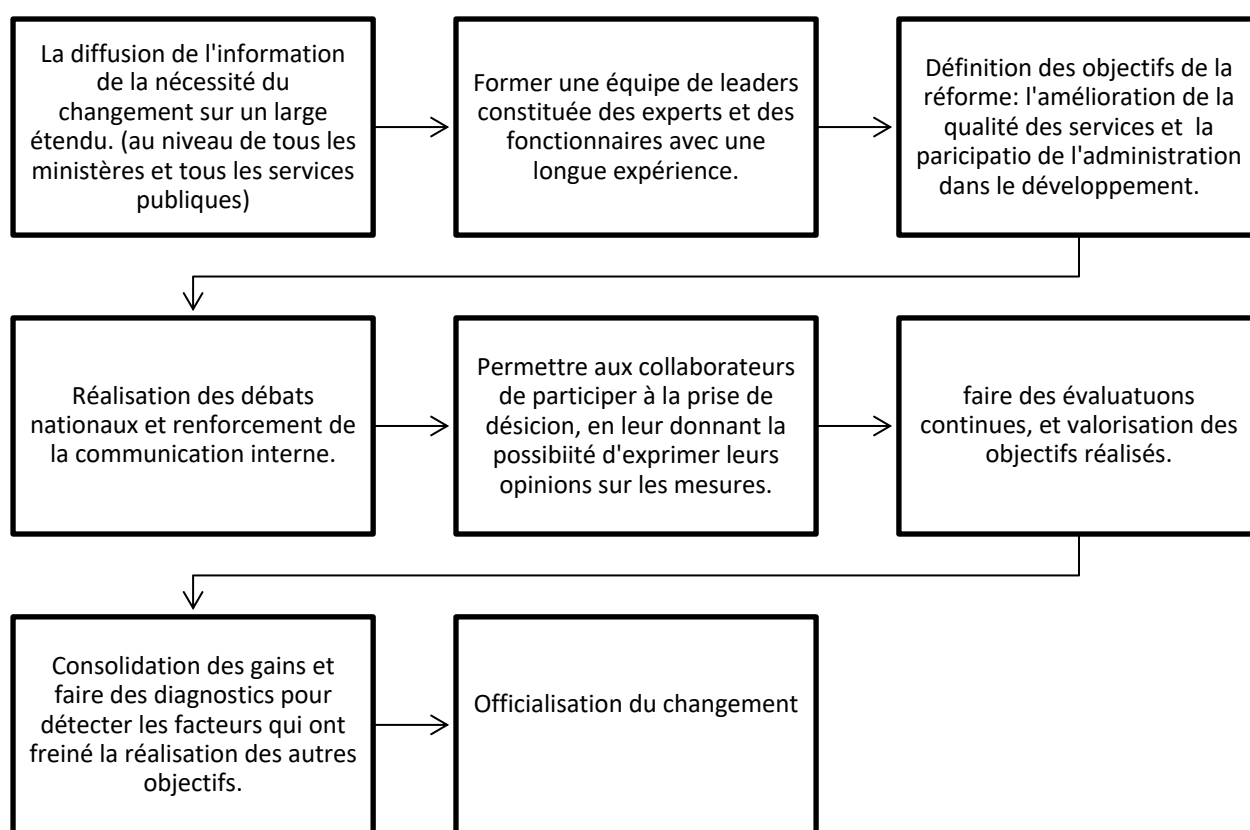
Parmi les critiques adressées à la réforme administrative 2018-2022, l'absence d'une stratégie d'accompagnement du changement en faveur des collaborateurs. En effet, l'opinion de ces derniers a été rarement consultée pour savoir leur vision des choses, et la manière avec laquelle ils désirent que le changement soit appliqué.

3ans après le lancement de ce grand chantier de réforme de l'administration, les premiers résultats d'évaluation ne sont pas encore rassurants (La cour des comptes, 2017). En effet, la centralisation est toujours là, avec une complexité des procédures et un accès difficile à l'information (La cour des comptes, 2017).

Par ailleurs, la qualité des services n'a pas connu une grande amélioration. Cela est dû aux méthodes de gestion qui sont traditionnelles, en plus d'une utilisation non évolutive des systèmes d'information.

Après la réalisation des études et la définition des besoins, il était préférable pour les décideurs d'intégrer tous les acteurs capables de contribuer avec leurs idées dans l'implantation du changement visé par la réforme. Cela en consultant l'avis des experts et des fonctionnaires pour savoir la manière avec laquelle ils souhaitent que la réforme soit exécutée. Cette négligence a donné lieu à des différentes formes de résistance qui ont freiné la bonne exécution de la réforme. Le schéma suivant est un essai d'application des étapes proposées par (Stern, Patrice, & Jean-Marc Schoettl, 2019) pour l'accompagnement du changement dans la réforme administrative.

Figure 7: Schéma du processus d'accompagnement de la réforme administrative.



Source : Auteurs

Conclusion :

A l'instar des pays qui ont eu leur indépendance, le Maroc a procédé en une « Marocanisation » de l'organe administratif. Cela en commençant par la création d'un ministère chargé de la fonction publique et une école marocaine d'administration entre les années 1957 et 1959.

Depuis alors, l'Etat marocain a adopté une série de réformes consécutives qui ont eu comme objectif la modernisation des services publics et la satisfaction des citoyens. Cependant, ces réformes n'ont pas permis de réaliser une révolution au niveau de l'administration, sous preuve

que celle-ci n'arrive pas encore à répondre aux attentes des citoyens, qui ont du mal à se déplacer aux locaux des administrations pour bénéficier des services avec une complexité immense des procédures.

Cet article a permis de s'ouvrir sur des perspectives de recherche qui peuvent contribuer dans l'enrichissement du rôle du management du changement dans la bonne application de la réforme publique marocaine. Cela avec des impacts à la fois sur le plan académique : enrichissement du contenu concernant la conduite du changement, et sur le plan pratique : proposition du management de changement comme outil pour assurer l'adhésion des acteurs aux projets de réforme.

Cependant, le management du changement n'est pas seul suffisant pour garantir la réussite de la réforme administrative. En effet, la modernisation des services publics est conditionnée aussi par l'ouverture des administrations sur les nouvelles méthodes de management et l'implantation des nouvelles technologies d'information et de communication.

BIBLIOGRAPHIE

Ministère de la Fonction Publique et de la R.A. (2018). *Le plan de la réforme publique 2018-2022*. Rabat.

Adebavo, O., Fagbohun, M., Esse, U., & Nwokeoma, N. (2017). Change Management in the Academic Library: Transition From Print to Digital Collections.

Autissier, D. (2019). *La boîte à outil de la conduite du changement et de la transformation*. (Dunod, Éd.) Dunod.

AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, & VAS. (2018). *Conduite du changement: concepts clés*. Dunod.

BENSAID, H. (2000). *Gestion du changement dans les administrations publiques en vue des modernisations: étude de cas canadien et leçons pour le Maroc*. Mémoire.

CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.

CHGADNA, EMHAOU, & KHATORI. (2020). LE MANAGER CLE DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS. *Revue Internationale du Chercheur*, II(2), 155-169.

Colson, A. (2005). *La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action*.

CRAWFORD. (1991). *New Products Management* (Vol. II). Homewood.

EL MOUISSIA, I. (2020). Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc:: entre mythes et réalités. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 1339-1363.

Ferland. (1994). *La gestion d'un changement organisationnel Rapport*. Kino-Québec,.

Francis J. Aguilar. (1967). *Scanning the business environment*. (Mcmillan, Éd.) New York.

IBRAHIM, K., & BENABDELHADI. (2021). La transformation digitale de l'administration publique: Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Auditing, Management and Economics*, 2(5).

KOMAT, A., & NOUIKER, F. (2021). Impact de la conduite du changement sur le niveau d'adhésion des individus: cas des administrations publiques marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), pp : 71-93.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. New York: Harvard Business Review Press.

La cour des comptes . (2017). *Rapport sur les caisses de retraite*. La cour des comptes.

La cour des comptes. (2017). *Evaluation du système de la fonction publique au Maroc*.

- LAFRAM, & LAMALEM. (s.d.). La performance de l'administration publique marocaine à la lumière des exigences du nouveau management public. *Revue internationale du chercheur*, 5(3), 576-589.
- Lancon, & Christophe. (2013). *Conduites additives et processus de changement*. (J. Libbey, Éd.) Eurotext.
- Melchor, H. (2008). La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : un premier aperçu général. (OCDE, Éd.) *La gouvernance publique*(12).
- MOUMENE, J. (2016). La performance de l'Administration Publique Marocaine: Contribution du contrôle de gestion. *Moroccan Journal of Business Studies*, 1(1).
- NAFZAOU, & BELKINDOUSSIO. (2021). Relation des systèmes du contrôle de gestion et changement organisationnel: une revue de littérature. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 490-510.
- Patrice, S., & SCHOETTL, J.-M. (s.d.). *La boîte à outil du management*.
- RGUABI, K., & ATID, H. (2021). les comportements au travail face aux transformations organisationnelles. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), pp: 861-884.
- SOPARNOT, & RICHARD. (2000). *Management des entreprises, stratégie, structure, organisation*. Dunod.
- Stern, Patrice, & Jean-Marc Schoettl. (2019). *La Boîte à outils du Management* (éd. Dunod). Dunod.
- Tanstall, & TUNATALL. (1985). *Breakup of the Bell System: A Case Study in cultural*. (J. Bass, Éd.) Culture in Killman.
- VEN, V. D., & POOLE, M. S. (1995). *Explaining Development and Change* (Vol. 20). (A. o. Review, Éd.) Academy of Management Review.