

Les déterminants de la modernisation du management public : une analyse de cas au Maroc

Determinants of public management modernization: a case study analysis in Morocco

BOUTACHKOURT FATIMA ZAHRAE

*Docteure en sciences économiques et gestion, Equipe de Recherche en Management et Dynamique des
Organisations, Tanger, Maroc, boutachkourt.*

fatimazahrae@etu.uae.ac.ma

BENCHEIKH EL AYACHI

*Professeur en Sciences de gestion, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Equipe de
Recherche en Management et Dynamique des Organisations, Tanger, Maroc,*

bencheikhayachi@yahoo.fr



RESUME

La réforme de la gestion publique au Maroc remonte aux années 1998 avec l'apparition d'un pacte de bonne gestion. Depuis cette date, des réformes successives ont été marquées dans le contexte public. Cette prise de conscience de la nécessité d'apporter des changements à grande échelle au sein des entreprises et établissements publics marocains s'est traduite par l'apparition de différentes mesures gouvernementales.

Le présent article vise à présenter les déterminants de la modernisation du management public à travers le cas d'une entreprise publique marocaine.

Cette étude mobilise une démarche qualitative reposant sur une étude de cas unique. Les données, issues d'entretiens semi-directifs, sont analysées selon une logique abductive dans une perspective constructiviste.

Les résultats empiriques montrent que le management public nécessite la mise en place de plusieurs conditions, considérées comme des déterminants pour la réussite de ce projet de modernisation. S'agissant d'une démarche complémentaire à la gestion budgétaire, autonomie et responsabilisation, gouvernance interne, boucle itérative de management, culture-coût, gestion axée les résultats, politique salariale motivante, etc.

Mots-clés : New Public Management, Cost Deployment, Performance publique, Entreprises publiques marocaines, Modernisation

ABSTRACT

Public management reform in Morocco dates back to 1998 with the introduction of a good governance pact. Since then, successive reforms have taken place in the public sector. This recognition of the need for large-scale changes within Moroccan public enterprises and institutions has led to the implementation of various government measures.

This article aims to present the determinants of public management modernization through the case of a Moroccan public enterprise.

This study employs a qualitative approach based on a single case study. The data, derived from semi-structured interviews, are analysed using an abductive approach from a constructivist perspective.

The empirical results show that public management requires the establishment of several conditions, which are considered key determinants for the success of this modernization project. These include an approach complementary to budgetary management, autonomy and accountability, internal governance, an iterative management cycle, a cost-conscious culture, results-oriented management, and a motivating compensation policy, among others.

Key-words : New Public Management, Cost Deployment, Public performance, Moroccan Public Enterprises, Modernization



INTRODUCTION

Dans le contexte marocain, la charte nationale de la réforme de l'administration publique 2025-2027 s'inscrit dans l'opérationnalisation des hautes orientations royales et dans la poursuite de la feuille du route du nouveau modèle de développement (NMD), en plaçant la modernisation du management des entreprises et établissements publics marocaines au cœur des actions publics.

Selon le dernier rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics pour l'année 2025, le chiffre d'affaires (CA) du secteur des EEP s'est établi à 332,070 MDH pour l'année 2023, cela témoigne du rôle stratégique des EEP dans le développement économique du pays.

À l'évidence, les efforts portés sur la modernisation du management des organisations publiques à travers la rationalisation du choix budgétaire, l'amélioration de la qualité des services publics, l'amélioration de l'efficacité de la gestion publique, ceux-ci favorisent l'adoption d'une culture managériale capable de répondre aux nouvelles exigences économiques, sociales et organisationnelles (Boutachkout et al, 2026).

Dans cette perspective, le management comme une idéologie consiste en la généralisation des principes du management dans tous les domaines de la vie sociale de l'organisation, il a pris son application dans la sphère publique (Diallo, 2021).

C'est dans ce contexte que le courant du New publics management renforce la légitimité des organisations publiques à travers la justification d'un niveau de performance et leur réalisation en termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence. D'ailleurs, l'introduction de la logique managériale dans la sphère des organisations publiques a fait émerger une panoplie des pratiques visant l'amélioration de la performance publique (Denys, 2014; Pesqueux, 2010; Trosa, 2010).

Selon (Boutachkout & Bencheikh, 2022), la modernisation et le management qui l'a suivi, sont des thématiques récentes dans le contexte des organisations publiques marocaines. Ainsi, la littérature indique un manque d'études qui traitent les facteurs de la réussite de projet de modernisation du management public.

D'ailleurs, étudier les déterminants de la modernisation du management public dans le contexte marocain constitué l'un des fortes motivations pour la conduite de ce travail de recherche.

Les préoccupations développées plus haut ont interpellées notre curiosité et nous ont amenées vers la formulation de notre questionnement principal suivant :

Quels sont les principaux déterminants qui favorisent la modernisation du management des organisations publiques marocaines ?

Pour cela, nous allons tout d'abord expliciter le soubassement théorique et conceptuel de ce présent article, puis nous allons présenter le contexte de recherche étudié. Pour ensuite, entamer la posture épistémologique et méthodologique, consistant à exposer la posture épistémologique et méthodologique choisie, la méthode de collecte et l'analyse des données, et mettre en exergue les résultats de notre étude de cas. Pour finalement mettre en relief la construction d'un modèle

conceptuel issu de l'étude empirique qui présente les déterminants de la modernisation du management public dans le contexte marocain.

1. APERÇU CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

1.1. *Soubassement théorique : Le courant de New Public Management (NPM) et la théorie néo-institutionnelle*

Du moment en s'intéresse davantage à étudier la problématique de la modernisation du management des organisations publiques on est forcément dans **le courant du New Public Management**. A cet égard, la modernisation managériale des organisations publiques consiste l'intégration, l'imitation de « bonne » méthodes ou pratiques qui seraient issues du secteur privé (Savall, 2008, p. 4). Certes, la modernisation managériale vise la reconquérir de la légitimité des organisations publiques (Dondeyne, 2014).

L'originalité des principes du courant de New Public Management a été renvoyé à **la théorie néo-institutionnelle**, dans le cas où les principes du marché tels que la transparence et la concurrence sont considérés comme des régulateurs de l'économie, et de la théorie managérialisme ,fondée sur l'expertise de gestion, l'autonomie et le développement des cultures de gestion appropriés(Hood, 1991). Force est de constater que la maîtrise des dysfonctionnements induites par la gestion bureaucratie (biais de comportements, asymétrie d'information, conflits) se concrétise à travers l'adoption de la logique du marché (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012) et de la culture managériale comme des solutions alternatifs aux problèmes organisationnels.

Force est de constater que les principes du NPM va de pair avec les exigences et les fortes mutations qu'ont connu les organismes de l'Etat. Dans cette optique , le NPM « est un cadre théorique selon lequel sont abordées les problématiques managériales relatives aux organisations publiques » (Dibi, 2021).

Ce tournant vers le managérialisme et l'importance de techniques et de méthodes de gestion s'explique d'ailleurs par l'apparition des nouveaux principes : il s'agit premièrement de « contribué à diffuser la gestion par les résultats, la planification financière, la séparation de la fonction politique de la fonction administrative, la généralisation de l'évaluation et une plus grande transparence de la comptabilité dans la comparaison des résultats avec le prévisionnel » (Amar & Berthier, 2007). Ce recours aux principes managériales dans la gestion des organisations publiques est désormais le choix le plus sophistiqué pour remettre en cause la frontière public-privé(Dreveton, 2017), en vue de dépasser les « règles bureaucratiques instituées au profit du logique managériale »(Boussard et al., 2015).

Dans cette optique, la fonction primordiale du management est d'éviter les dérives et les dégradations des ressources. Il s'agit donc d'activer les **démarches d'amélioration continu** et la **recherche dynamique** des solutions aux défis organisationnels accrues (Bartoli & Blatrix, 2015, p183).

Les écrits de (Boutachkourt et bencheikh, 2026), (Boutachkourt et bencheikh, 2023), (Boutachkourt et bencheikh, 2022) s'inscrivent dans ce sens, ils analysent, d'une manière analytique le cadre théorique et conceptuel de ce présente problématique.

1.2. Le secteur public : objet de modernisation

La modernisation du secteur public fait l'objet de plusieurs réformes juridiques, ainsi que l'introduction d'une vision managériale associée aux réformes du secteur public, visible largement dans les circulaires et les différents textes de loi. Ce nouveau cadre réglementaire, qui intègre le volet managérial et les actions de modernisation du secteur public, offre la possibilité de reconquérir la légitimité de l'action publique et son intervention dans la régulation des paramètres socio-économiques du pays.

Cette nouvelle notion de modernisation du secteur public trouve son application dans des domaines d'action variés. Dans le domaine technique, la modernisation désigne ici le recours aux solutions technologiques, avec l'informatisation comme illustration. D'autre part, le volet managérial de la modernisation indique le recours à des solutions de nature managériale pour le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, comme avancé par (Bartoli & Blatrix, 2015, p79).

L'idée de base de toute réforme visant la modernisation managériale est le choix d'une méthode de management la plus pertinente aux ambitions des responsables administratifs, gestionnaires ainsi que des personnels de base (les opérationnels).

À ce propos, le choix de la méthode de management doit être effectué en fonction de sa capacité à apporter des solutions aux défis énoncés par les réformes juridiques, souvent de nature économique, sociale, sociétale et parfois organisationnelle, dans le but de transformations internes (Bartoli & Blatrix, 2015, p83).

Cependant, ce choix est conditionné par la nature de l'organisation publique visée par cette volonté de modernité. S'agit-il d'une entreprise publique, d'un établissement public à caractère administratif, d'un établissement public à caractère industriel et commercial, etc.? Le seul critère homogène qui rassemble les différentes natures citées est le fait qu'elles font partie du secteur public et qu'elles exercent un service public.

Dans leur ouvrage (Bartoli & Blatrix, 2015, p56), ils ont bien détaillé la notion du secteur public : *« Définir comme faisant partie du secteur public l'ensemble des organisations gérées directement ou indirectement par l'État (central ou local) : ainsi, deux critères peuvent être utilisés : – un pouvoir de décision dominant de l'État sur les objectifs de l'organisation, – une possession dominante par l'État des moyens de cette organisation. C'est donc bien une approche structurelle (et, partant,*

gestionnaire) qui est utilisée, et qui reste indépendante des missions, vocations, valeurs, et statuts juridiques ».

Également, en ce qui concerne du service public, Bartoli Annie et Blatrix Cécile avancent que : « *Le service public est une activité et non pas une structure ou une organisation. En d'autres termes, le service public peut ne pas être exercé directement par la puissance publique, mais faire l'objet de ce que l'on appelle une « délégation » issue d'une décision publique. En ce sens, la notion de service public renvoie à des choix politiques pour ce qui concerne ses réalisateurs, et à des dimensions à la fois politiques et socio-culturelles pour ce qui touche à ses finalités* »(Bartoli & Blatrix, 2015, p57-58).

Généralement, on trouve trois sortes de services publics :

- Les services à caractère régalien correspondant souvent à la justice, la défense nationale, les finances publiques, etc ;
- Les services à caractères sociaux et culturels recouvrant notamment la protection sociale, l'éducation, la santé, les actions culturelles, etc ;
- Les services à caractères économiques, industriels et commerciaux concernant les domaines de l'infrastructure, le transport, l'énergie, la pêche, la communication, etc.

Pour aller plus loin, l'ensemble des organisations du secteur public sont classées selon la fonction publique rendue. On comprend par fonction publique : « *Avec la notion de « fonction publique », on entre de plain-pied dans le champ des statuts juridiques, notamment en ce qui concerne les personnels du domaine public.... Si l'on s'en tient donc à cette dimension juridique, la fonction publique regroupe deux aspects : d'abord les fonctionnaires et les règles de gestion les concernant ; ensuite un régime spécifique de droit public* »(Bartoli & Blatrix, 2015, p58)

1.3. Les Spécificités des organisations publiques

Dans leur ouvrage, (Bartoli & Blatrix, 2015, p3) avancent qu'il existe des spécificités propres au fonctionnement des organisations publiques. Toutefois, l'adoption de nouvelles pratiques managériales au sein des organisations publiques semble nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du processus organisationnel, depuis la conception des objectifs jusqu'à l'évaluation des résultats. À cette fin, toute transposition directe des méthodes et théories est remise en cause.

Pour limiter le chevauchement conceptuel entre les différents types d'institutions de l'État et pour éviter ainsi toute hétérogénéité sémantique qui pourrait émerger entre les notions de fonction publique, service public et secteur public, l'expression « organisation publique » englobe toutes ces différences conceptuelles et sémantiques.

Comme l'ont précisé Bartoli et Blatrix,(2015), une organisation publique est analysée selon deux grilles : une grille institutionnelle et une grille organisationnelle. La première renvoie aux caractères politiques et juridiques de l'organisation publique : le financement par le budget de l'État, la soumission au pouvoir politique et le respect de certains principes relevant du service public (la continuité, l'égalité, etc.). Quant à la grille organisationnelle, une organisation publique est caractérisée par une taille importante, la dominance des activités de services par rapport à celles de fabrication, ainsi que la complexité et l'incertitude de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Dans l'ensemble, parmi les spécificités des organisations publiques, on trouve : la prédominance du contrôle par la tutelle, la notion d'intérêt général, une maîtrise limitée des coûts d'activités, le personnel de l'organisation régi par des statuts spécifiques au contexte public, la dépendance à l'égard politique, etc.

Dans le cas du Maroc, les organisations publiques sont de plusieurs natures. On trouve :

- Les entreprises et établissements publics ;
- Les collectivités territoriales ;
- Les ministères.

2. LE SECTEUR DES ETABLISSEMENTS ET DES ENTREPRISES PUBLICS AU MAROC : UN CONTEXTE PARTICULIERS ET DES EVOLUTIONS MAJEURES

Le secteur des établissements et des entreprises publics au Maroc occupe une place cruciale dans le développement socio-économique du pays. Il constitue le moteur de croissance et la locomotive prépondérante au sein de l'économie marocaine (Moukrite, 2022). Il façonne la plupart des secteurs vitaux ayant un grand poids sur la croissance socio-économique : les investissements en infrastructure, la santé, l'éducation, l'environnement, et d'autres. Dans ce secteur stratégique, un ensemble de réformes est instauré visant la modernisation managériale et la quête d'une performance économique et sociale.

2.1. Le secteur des EEP : Définition, Compositions et répartitions

Le secteur des entreprises et des établissements publics est caractérisé par une grande diversité, principalement en raison de critères qualifiés d'hétérogènes tels que le statut juridique, la taille, le secteur d'activité, le rapport avec le budget de l'État, etc.

2.1.1. Définition

Selon la définition de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), une entreprise publique est « *une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou*

indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ».

"Un établissement public est une personne morale de droit public, disposant d'une autonomie financière et administrative sous le contrôle (central, régional ou local). Sa mission consiste à remplir un service public principalement d'ordre économique ou social.

Les établissements publics au Maroc sont classés en deux catégories :

- Les établissements publics industriels et commerciales (EPIC) ;
- Les établissements publics administratifs (EPA).

2.1.2. Compositions et répartitions

Selon la classification donnée par la loi 69-00 sur le contrôle financier des EEP au Maroc, fin septembre 2024¹, le portefeuille public des établissements et entreprises publics se compose de :

- 228 établissements publics ;
- 43 sociétés anonymes à participation directe du trésor ;
- 525 filiales ou participations publiques.

En 2022², la répartition sectorielle de portefeuille public est marquée par la diversité des domaines économiques et sociaux qui le composent :

- Social, Santé, Education et formation : 23,2%
- Habitat, Urbanisme et Développement Territorial : 16,6%
- Agriculture et Pêche Maritime : 14,8%
- Energie, Mines et Environnement : 12,2%
- Infrastructure et Transport : 5,9%
- Tourisme et Artisanat : 6,3%
- Finances : 4,8%
- Autres : 16,2%

Cette répartition fait ressortir le rôle crucial joué par les entreprises et établissements publics dans le secteur socio-éducatif avec un pourcentage de près de 24%. Le secteur de l'habitat, de

¹ Synthèse du rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) accompagnant le projet de loi de finances pour l'année 2025

²² Synthèse du rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) accompagnant le projet de loi de finances pour l'année 2023

l'urbanisme et du développement social est fortement présent avec 16% du portefeuille public, suivi de ceux agissant dans le secteur de l'agriculture et de la pêche maritime avec 14,8%. Ensuite, le secteur de l'énergie, des mines et de l'environnement occupe 12,2% du portefeuille public.

2.2. La place du management dans les réformes des EEP dans le contexte du Maroc

Il est communément admis que chaque volonté de modernisation est marquée par l'émergence d'un contexte politique et socio-économique comme déclencheur de changement. Ce dernier est considéré comme une opportunité pour instaurer de nouvelles politiques visant l'efficacité et l'efficience de la gestion publique (Bartoli & Hervé, 2011).

Depuis son indépendance, le Maroc a commencé à introduire un ensemble de réformes managériales visant à rendre le secteur public plus prospère et moderne.

2.2.1. La naissance des approches managériales au Maroc

Il est à mentionner que les entreprises et établissements publics ont été considérés comme l'une des premières manifestations de la modernité de l'État marocain (Moukrite, 2022).

Compte tenu de son positionnement stratégique attractif et de sa forte relation avec les autres pays occidentaux, la diffusion progressive des paradigmes managériaux du secteur public au Maroc a démarré depuis la fin du Programme d'Ajustement Structurel (PAS), précisément au début des années 1990 (Mecherfi, 2017, P83). Ainsi, grâce au diagnostic de la Banque mondiale en 1995 sur la situation du secteur public marocain, de nombreux dysfonctionnements ont été identifiés. Ils sont considérés comme un déclencheur des initiatives visant la modernisation du secteur public. Dès lors, le recours successif à de multiples réformes a été justifié par une forte obligation de s'adapter aux nouvelles exigences nationales et internationales.

Il est judicieux d'évoquer dans cette partie que *« la révision constitutionnelle de 1992 consacre expressément la liberté d'entreprendre qui traduit solennellement le choix du libéralisme économique. La révision constitutionnelle de 1998 réitère cette orientation. Quant à la constitution de 2011 tout en reprenant la liberté d'entreprendre va encore plus loin. Elle met à la charge de l'Etat la garantie de la libre concurrence (art35), confirmant ainsi l'option fondamentale du Maroc pour le libéralisme économique qui représente l'environnement idoine de l'approche managériale. En ce sens, la constitution réserve tout un titre à la bonne gouvernance qui est l'une des expressions du nouveau management public »* (Mecherfi, 2017, p84).

Depuis cette date, la tendance vers la privatisation, la décentralisation et la quête de la performance marque le contenu des rapports officiels marocains et les différentes dispositions de modernisation.



Dans cette conception, la quête de la performance est initiée par l'adoption de la LOLF 2015, cette dernière est considérée comme la constitution financière des organisations de l'État. Ce nouveau cadre structurel accorde une responsabilité accrue aux gestionnaires quant à l'utilisation des ressources publiques ; en contrepartie, les gestionnaires publics disposent d'une autonomie de gestion et d'une marge de manœuvre pour accroître l'atteinte des objectifs. L'activation de cette nouvelle logique axée sur le pilotage de la performance suppose la mise en place d'un contrôle de gestion rendant indispensable l'évaluation de la performance des organisations publiques (Bartoli & Hervé, 2011).

2.2.2. Dispositions spécifiques de la modernisation managériale des EEP au Maroc

La réforme de la gestion publique au Maroc remonte aux années 1998 avec l'apparition d'un pacte de bonne gestion. Depuis cette date, des réformes successives ont été marquées dans le contexte public. Cette prise de conscience de la nécessité d'apporter des changements à grande échelle au sein des entreprises et établissements publics marocains s'est traduite par l'apparition de différentes mesures gouvernementales :

Tableau 1 : Différents vagues de la modernisation des entreprises et établissements publics marocaines

Principaux projets de réforme	Conception dominante
L'adoption du pacte de bonne gestion en (1998)	La moralisation du service public ; La rationalisation des dépenses ; L'amélioration de la communication entre EEP avec son environnement.
La création d'un ministère chargé de la modernisation des secteurs publics en (2002)	La recherche de la qualité ; La définition des responsabilités ; La gestion par la performance.
L'adoption du Programme d'Appui à la réforme de l'administration publique en (2003)	L'amélioration de l'efficacité de l'Etat en matière de gestion des ressources budgétaires et des ressources humaines ; La consolidation et la maîtrise de la masse salariale publique ; La simplification des procédures administratives à travers le développement de l'administration électronique.
L'adoption du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics en (2008)	Instaurer des piliers de bonne gouvernance : Ancrer la culture de reddition des comptes ; Renforcer le climat de confiance avec les Parties Prenantes des entreprises ; Attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des EEP aux capitaux ; Promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication; Améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service ;

La loi organique relative à la loi des finances en (2015)	L'amélioration de la performance en termes d'efficacité et d'efficience ; L'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.
Le plan national de la réforme de l'administration (2018-2021)	Renforcer l'efficacité de l'administration publique ; Améliorer la qualité des services publics ; Encourager l'innovation de l'administration publique.

Source : Adapté par nos (Dibi, 2021)

Les différents chantiers de réforme rappelés dans ce tableau ont comme objectif ultime l'amélioration de la performance des organisations publiques.

Alors, l'examen de l'ensemble des initiatives gouvernementales concernant la modernisation des entreprises et établissements publics apparaît donc comme des pistes « *suivant un processus évolutif, l'efficacité, l'efficience et la performance, référents contemporains majeurs de la modernisation du service public, s'imposent progressivement comme des éléments fondamentaux d'une meilleure gestion publique, et amènent ainsi à placer les réformes en cours au cours des approches managériales* » (Mecherfi, 2017, p90).

3. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

3.1. Posture épistémologique constructiviste

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste, nous cherchons à construire un modèle sur les déterminantes de la modernisation managériales des organisations publiques marocaines à travers un cas d'une entreprise publique.

D'autre manière, la justification du choix du paradigme épistémologique constructiviste ; rappelons-le, sont :

- Nous ne considérons pas que la réalité existe, indépendante de nous. Au contraire, le réel est relatif, non déterministe, ainsi la nature de la connaissance produite est subjective, car nous estimons que la relation sujet- objet de recherche est interdépendante.
- Dans notre cas, l'objectif de notre recherche est de construire la réalité. Nous construisons la réalité à travers les résultats issus de la partie empirique.
- Nous admettons la double subjectivité à la fois du chercheur et des acteurs du terrain : nous admettons qu'elle existe plusieurs réalités subjectives, de point que la réalité dépend de l'interprétation d'un individu à l'autre (Giordano, 2003, p. 21).
- Nous nous sommes lancés dans le constructiviste afin de construire une connaissance sur le phénomène étudié.
- Notre objectif n'est d'ailleurs pas de généraliser ou de réfuter des hypothèses issues de la littérature. En effet, la nouveauté de notre sujet qui à nous guider vers l'exploration, et de ne pas raisonner en terme d'hypothèses.



3.2. La démarche de recherche : Exploration hybride

Notre contexte est peu exploité, ce qui affirme que la démarche exploratoire permet de mieux comprendre la réalité. Également, étant donné que le phénomène étudié est relativement nouveau et que le terrain est peu exploité, notre recherche s'inscrit davantage dans une démarche exploratoire. Notre but est de comprendre ce phénomène peu étudié selon une démarche exploratoire empirique de nature qualitative (Moget & Heenen-wolff, 2013), (Agee, 2009). Ainsi, la construction de l'objet de recherche est marquée par des aller-retour entre les connaissances théoriques et les observations empiriques. Force est de constater que le chemin emprunté est celui de l'exploration hybride, avec un raisonnement de nature abductif.

3.3. Le mode de raisonnement : logique abductive

La logique abductive retenue nous a permis d'évoluer et de changer le design de recherche en fonction des résultats empiriques à travers des aller-retour entre la littérature et le terrain (David, 2004).

La souplesse requise par ce mode de raisonnement abductive a été possible par le choix de la méthodologie qualitative.

3.4. Le choix de l'approche : Qualitative

Dans l'approche qualitative, le chercheur collecte de données au plus près du terrain d'étude, les données sont des interprétations de la réalité, subjectives et plurielles (Prévot & Roy, 2015, p. 30). L'approche qualitative favorise la compréhension des phénomènes en profondeur grâce à l'interaction directe entre le chercheur et les acteurs du terrain.

La démarche qualitative vise la qualité de données collectées sur la base de différentes interprétations et connotations. C'est dans cette perspective, que la démarche qualitative est adaptée bien au paradigme constructiviste tel que développer par (Kohlbacher, 2006). Ainsi, dans le cas de notre recherche, nous avons privilégié la collecte des mots sur la collecte des chiffres (Kohlbacher, 2006).

Dans cette perspective, l'étude de cas en tant qu'une technique de recherche qualitative inspirée de la méthode psychanalytique (Moget & Heenen-wolff, 2013) sera questionnée dans la partie suivante.

3.5. Démarche empirique : Etude de cas unique

D'abord, le but de notre recherche ne consiste pas à quantifier ou à apprécier la fréquence des faits (Garreau & Romelaer, 2019), mais de comprendre un phénomène organisationnel à l'aide d'une démarche qualitative qui semble la plus pertinente pour notre cas (Kohlbacher, 2006) (Moget & Heenen-wolff, 2013). L'étude de cas unique est la méthode la plus appropriée vu la nature

de notre problématique de recherche qui consiste à étudier en profondeur le phénomène de la modernisation managériale à un travers un cas pilote.

3.6. Méthode de collecte des données : Entretiens semi-directifs

Etant donné que notre étude situe dans une perspective constructiviste, l'entretien semi-directif comme méthode de collecte de données, nous a permis de comprendre la réalité organisationnelle à travers des représentations des acteurs de terrain ce qu'ils pensent sur un phénomène à l'étude (DEMERS, 2003,p177).

Aussi, la problématique de notre recherche porte sur la construction d'un modèle sur les déterminants de la modernisation des organisations publiques. Dans le cadre de ce projet, l'interprétation qu'un faisait les acteurs sur le phénomène étudié qui nous intéressent. Dans cette perspective, la recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs permet de fournir des données riches sur les phénomènes à l'étude (DEMERS, 2003,p181).

4. PRESENTATION DES RESULTATS

4.1. Présentation de cas étudié

Pour des raisons de confidentialité et conformément aux exigences éthiques de la recherche, le nom réel de l'organisation étudiée n'est pas divulgué. Celle-ci sera désignée dans le présent article sous le pseudonyme «ALPHA ».

Nous avons mené une étude empirique auprès d'une entreprise publique marocaine. Choisir le cas «ALPHA » comme cas pilote dans un travail de recherche scientifique permet d'explorer une multitude de sujets d'importances globales, tout en se concentrant sur une entreprise qui est à la fois un leader et un acteur clé dans le développement économique et sociale de Maroc. Donc, le cas «ALPHA »offre un exemple intéressant de management des organisations publiques. Il peut servir comme modèle pour d'autres organisations en particulier celles opérant dans des environnements réglementés.

Au sein de Cas «ALPHA », au lieu de parler de la démarche de modernisation, on fait référence au système de Cost Deployment comme l'approche pratique de ce projet de modernisation.

La présence directe sur le terrain, nous a permet d'enrichir nos connaissances sur la réalité à étudier, et grâce à la triangulation entre les différentes méthodes de collecte des données que nous avons pu répondre à notre problématique.

4.2. Personnels interviewés

Les entretiens sont déroulés dans les locaux de l'organisation «ALPHA ». Le critère de sélection de personnes interviewées est limité aux contrôleurs de gestion de l'organisation étudiée.

Le choix des personnes interviewés est limité exclusivement aux contrôleurs de gestion, de leur position privilégié au sein de l'organisation étudiée. Ils sont directement impliqués dans le projet de modernisation depuis sa phase de planification jusqu'à l'évaluation. Ils disposent d'une vision



holistique sur le fonctionnement interne, des informations pertinentes pour répondre à la problématique de la recherche.

Tableau 2: Personnels interviewés

Profil des interviewés	Nombre d'interviewés	Durée estimative par entretiens
Contrôleur de gestion A	1	2h 15 min
Contrôleur de gestion B	1	1h 15 min
Contrôleur de gestion C	1	20 min
Contrôleur de gestion D	1	50 min
Contrôleur de gestion E	1	40 min

4.3. Présentation des résultats

Pour l'analyse de résultats de notre étude empirique, nous avons mobilisé la démarche recommandée par (Huberman et Miles,1991). La grille d'analyse est l'outil la plus appropriés pour analyser des données de nature qualitative issues des entretiens semi-directifs.

Sous thème	Extrait	Commentaire
Dispositions participant à la modernisation		
Démarche complémentaire à la gestion budgétaire	<i>« Nous avons déjà au sein de «ALPHA » une méthode, le système OPS, qui gère tous les aspects de la performance, de la qualité et de la production. Parmi les piliers de l'OPS, on retrouve la recherche de la performance. Cette performance est mesurée à travers un exercice annuel appelé Cost Deployment. Le Cost Deployment est une démarche qui est complémentaire à la démarche budgétaire»</i>	La mise en place d'une démarche complémentaire à la gestion budgétaire est le premier pas vers la modernisation managériale des organisations publiques.
Démocratie : Autonomie et responsabilisation	<i>«Il y a un élément déclencheur, ce sont les différentes élections, notamment celles des représentants du personnel. L'élément fort de«ALPHA » est qu'il n'intervient pas, n'a pas d'influence sur ces élections. Cela signifie que c'est le personnel, ce sont les différents ressources humaines qui font leur choix, librement, par rapport aux différentes couleurs qu'ils choisissent.»</i>	Une autonomie contre une responsabilisation est un élément déclencheur de la réussite de projet de modernisation.



Gouvernance interne	« Avant de parler de la délégation des responsabilités, il est important de noter qu'au niveau du dialogue social, il s'agit plutôt d'écarter la rivalité entre l'aspect syndical et l'aspect managérial. Rendre l'aspect syndical représentatif des personnels non comme des opposants à l'administration ou à la volonté managériale, mais plutôt comme des régulateurs qui cherchent à promouvoir les intérêts de l'entreprise ainsi que ceux de son personnel »	La délégation et la responsabilisation nécessitent la pratique d'une gouvernance interne au sein de l'organisation. Il s'agit donc d'écarter la rivalité entre l'aspect syndical et managérial. La gouvernance interne est un déterminant qui favorise la réussite de la mise en œuvre du système de Cost Deployment.
Enrichissement du rôle du contrôleur de gestion : légitimité de contrôle de gestion	« Il existe un point crucial : au sein de «ALPHA », nous avons le contrôle de gestion corporate, plutôt administratif. Lorsque nous parlons du type de contrôle de gestion, il y a une différence entre un contrôle de gestion corporate et un contrôle de gestion industriel. Parler de contrôle de gestion industriel signifie entrer dans les détails de l'activité. »	La légitimité de l'intervention du contrôle de gestion dans la régulation des dysfonctionnements internes est liée à sa capacité d'explorer en détail l'activité. Nous parlons ici d'un contrôle de gestion corporate. Ainsi, la mise en place d'un contrôle de gestion corporate est l'un des déterminants du succès des pratiques de cost deployment.
Boucle itérative de management	« Activation de l'énergie humaine fait partie de «ALPHA » , précisément dans un volet appelé la boucle de management. Mais qu'est-ce que la boucle de management ? Par exemple, sur le terrain, un opérationnel ne doit pas effectuer une tâche machinale. Il faut accorder à l'opérationnel une marge de réflexion dans un périmètre déterminé par un seuil. C'est une forme d'autonomie accordée à un opérationnel pour résoudre les problèmes. Il est alors autorisé à accéder au niveau N+1 pour trouver la solution. Cette approche (la boucle de management) a détruit le taylorisme. Pour le taylorisme, un opérationnel n'est ni une machine ni un être humain. Ainsi, dans les principes du taylorisme, l'opérationnel perd ses capacités humaines. On ne peut pas considérer un opérationnel comme une machine, car il possède des réflexions et des intelligences propres. Il est impossible d'être aussi performant qu'une machine. Il est toujours essentiel d'accorder aux opérationnels une marge de réflexion. Cette marge de réflexion est cruciale depuis la base.. » « Il faut signaler que certaines organisations considèrent la culture du coût comme un luxe intellectuel réservé aux managers et aux grands chefs. Il est également essentiel que cette culture du coût soit appropriée par les opérationnels. Il est nécessaire qu'il y ait une boucle de management. Plus la culture du coût est déployée aux niveaux les plus proches du terrain, mieux c'est. »	La boucle de management est une démarche qui permet aux opérationnels de s'intégrer dans les tâches managériales de l'organisation. La réussite du cost deployment est liée à l'implication des opérationnels dans la mise en œuvre des actions d'amélioration. Il s'agit d'exploiter un opérationnel en tant qu'être humain avec ses réflexions et intelligences. La boucle itérative de management est un élément crucial dans la modernisation des organisations publiques.



Culture-Coût	« Pour être clair avec vous, parmi les axes stratégiques de «ALPHA », c'est la maîtrise des coûts. Pour atteindre cet objectif, il faut que tous les composants de «ALPHA », soient sensibilisés à cet aspect (maîtrise des coûts), donc ce qu'on appelle l'inculcation culturelle, c'est essentiel. Du très bas niveau de l'échelle jusqu'au sommet.» « La première étape, c'est l'analyse de l'ensemble des activités par une vision coût. Ce n'est pas une vision de comment faire, ou bien basée sur le savoir-faire, non. C'est combien ça coûte ?»	L'inculcation culturelle sur les dimensions coût-activité est l'un des éléments fondateurs de la réussite de la pratique du Cost Deployment. La disposition d'une vision des coûts chez les opérationnels est essentielle pour bien maîtriser les coûts de l'activité.
Culture Stratégie-Coût	« Pour aller plus loin, dans chaque organisation, il faut qu'il y ait la culture du coût, qu'il y ait un intérêt pour le coût par la direction générale, ou que cela fasse partie de la stratégie de l'organisation comme c'est le cas de «ALPHA ».» «Si vous consultez le site officiel de «ALPHA », vous trouverez la stratégie de cost leadership. L'avantage qu'elle procure à «ALPHA », que ce soit ici au Maroc ou dans d'autres pays du monde, c'est la qualité des coûts» «Ainsi, la culture du coût doit être un élément de la stratégie et chez le top management. Si le top management n'est pas intéressé par la dimension du coût, les opérationnels ne feront pas d'effort. Il ne s'agit pas seulement de se demander combien vous vendez, mais combien cela coûte. Il faut évaluer sur la base du volume, du coût, et de la productivité. Le coût est un élément de la stratégie du groupe «ALPHA »: c'est la stratégie du Cost Deployment, où nous devons être les meilleurs en termes de coûts. Le levier concurrentiel est le coût et l'avantage qualité.» «Une stratégie est faite pour être respectée. Pour qu'elle soit respectée, elle doit être déclinée jusqu'à la plus fine granularité de l'organisation, c'est-à-dire jusqu'au niveau le plus bas. Chaque niveau doit comprendre la stratégie, c'est la vulgarisation des concepts stratégiques. Ici, cela fait partie de la culture, c'est l'élément essentiel. La culture du coût doit être associée à chaque membre du personnel pour assurer la réalisation des objectifs de l'organisation»	Le Cost Deployment vise la maîtrise des coûts par les acteurs internes. Ainsi, l'inculcation de la culture du coût est un élément qui doit faire partie de la stratégie de l'organisation. Il s'agit d'associer la culture du coût à chaque interne, depuis le top management jusqu'au bas de l'organisation.



Appropriation de la culture coût	<i>« Au sein de «ALPHA », nous, en tant que contrôleurs de gestion, avons bien travaillé sur l'appropriation de cette valeur coût sur le terrain. Surtout, nous essayons de transférer la culture du coût jusqu'au niveau opérationnel. Lorsqu'on parle un langage économique, ce langage n'est pas réservé seulement au directeur, non, au contraire. Chaque responsable de métier dans la mine doit bien connaître le coût de chaque activité. Il est essentiel d'avoir une collaboration étroite entre le contrôleur de gestion, les opérationnels et le responsable de production pour comprendre l'impact de chaque activité sur le coût de revient. »</i> <i>« La culture du coût ne se génère pas en un clin d'œil, cela demande des années. La culture du coût se construit sur ces trois piliers : la confiance entre le contrôleur de gestion et les opérationnels, la fiabilisation des données et l'accompagnement des opérationnels pour qu'ils se sentent mieux qu'auparavant.. »</i>	L'inculcation de la culture coût passe par l'appropriation de cette valeur par tous les acteurs internes d'une organisation sans exception. Dans cette optique, la culture coût se construit sur trois piliers : la confiance entre le contrôleur de gestion et les opérationnels, la fiabilisation des données, et l'accompagnement des opérationnels. L'appropriation de la culture coût par les acteurs internes est un élément crucial qui favorise la réussite de la mise en œuvre du Cost Deployment.
Gestion axée les résultats : Cadre logique	<i>« Non, c'est impossible, s'il n'y a pas d'objectifs, on ne peut pas parler du pilotage de la performance. Car qu'est-ce que la performance ? La performance, c'est le triangle (objectifs, moyens, résultats). Comment je consomme les ressources pour atteindre les résultats, pour réaliser les résultats estimés, dans l'objectif d'atteindre les objectifs préalablement définis. Donc, s'il n'y a pas ces trois éléments, on ne peut pas parler du cadre logique. Qu'est-ce qu'un cadre logique ? C'est comment décliner mes objectifs globaux, stratégiques en objectifs spécifiques, opérationnels. Mes objectifs opérationnels doivent être déclinés en résultats opérationnels, et mes résultats opérationnels doivent être déclinés en activités. »</i> <i>« Le guide méthodologique détenu par «ALPHA » englobe toutes les pertes industrielles. Tu vas décrire l'activité et tu vas la croiser avec les standards pour chaque opérationnel.»</i>	Le cadre logique est une méthode de gestion axée sur le résultat qui synthétise les trois composantes de la performance : objectifs, moyens et résultats. Le cadre logique permet de tracer la feuille de route ; autrement, il décrit le processus de déclinaison des stratégies en objectifs globaux, puis en objectifs opérationnels. La disposition du cadre logique facilite la déclinaison de la stratégie de maîtrise des coûts à l'aide de la démarche de cost deployment. D'une manière générale, la gestion axée sur le résultat est l'un des éléments fondamentaux qui conditionne la réussite de la mise en œuvre de la démarche de cost deployment.



Prix de cession interne	« Il y a un autre aspect qu'on appelle la mise en place de la relation client-fournisseur en interne, c'est la prestation interne. Ainsi, chaque entité doit servir celle qu'elle a suivie. Le service doit donc être effectué selon des normes conventionnelles qui régissent la relation entre fournisseur et client » « Oui, les conventions, ce sont des règles traduites par ce qu'on appelle les barèmes de prix de cession internes ou barèmes de facturation interne. Lorsqu'on parle des prix de cession interne, il s'agit plutôt de la facturation inter-filiales, mais qui est interne, entre les départements. »	Le prix de cession interne permet d'introduire la logique de marché au sein d'une organisation. C'est une sorte de contrat d'activité entre les départements d'une même organisation. Cette méthode favorise la maîtrise des coûts relatifs à chaque département. Le cost deployment devient ainsi plus performant grâce au déploiement de cette méthode de prix de cession interne.
Benchmarking	« Il est nécessaire de mettre en place un barème de facturation, c'est-à-dire de la facturation. Mais pour qu'il soit performant, il faut que cette prestation soit réalisée dans un cadre de benchmarking par rapport à ce qui se passe à l'extérieur. Sinon, au lieu d'être un levier de performance, il pourrait être contre-productif et entraîner des contre-performances »	Le benchmarking permet de comparer les coûts supportés par chaque département par rapport à l'extérieur. C'est un outil de performance qui vise ainsi à maîtriser les coûts.
Politique salariale motivante	« «ALPHA » met en place tout un système de paie qui est un peu différent de ce qui se passe par rapport aux autres organismes publics. «ALPHA » est plutôt une entreprise publique de renommée internationale avec une gestion très développée, que ce soit en termes de compétence ou de culture. » « Pour les salaires des opérationnels, ils ont un salaire fixe ainsi que des primes de performance qui dépendent des réalisations et des résultats de l'entreprise. Cela implique une forte implication. »	La démarche de cost deployment est initiée par les opérationnels. Cette démarche est basée sur des contrats d'activité périodiquement négociables élaborés entre la direction/département et les opérationnels. La mise en œuvre des actions d'amélioration socio-économique représente des réalisations individuelles ou collectives qui nécessitent des rétributions économiques pour motiver les opérationnels à travailler au profit de leur organisation. Ainsi, la disposition d'une politique salariale motivante est l'un des déterminants favorisant la réussite de la démarche de cost deployment.
Système d'information pertinente	« Dans le cas de «ALPHA », on réalise des clôtures mensuelles, ce qui permet de générer des chiffres de gestion qui approchent la réalité. Bien qu'ils ne soient pas exacts, ils s'en approchent, ce qui confère une certaine crédibilité aux informations fournies aux décideurs » « Il est essentiel d'avoir un système d'information pour mettre en place un système de prise de décision fiable, performant et réactif. » « On ne peut pas prendre de décision sans un système d'information fiable. Le décideur ne peut prendre aucune décision s'il n'a pas les informations nécessaires devant lui » « La fiabilité des informations est le point de départ. Elle est conditionnée par le système	La disposition d'un système d'information pertinent permet d'accélérer la rapidité du recyclage des coûts cachés. Sans un système d'information, il est difficile de prendre une décision fiable et crédible. Du coup, un système d'information pertinent est l'un des déterminants qui favorise la réussite de la démarche de Cost Deployment



	<i>d'information mis en place, ainsi que par le système de collecte des données. Plus les données sont générées automatiquement, mieux c'est. La remontée automatique des systèmes d'information est idéale»</i>	
La gestion de qualité	<i>« C'est vrai qu'il y a un point important au sein de «ALPHA » en ce qui concerne la compréhension des processus. On a un système HSE, tout ce qui est système d'hygiène et sécurité au travail. À «ALPHA », on a pour objectif zéro incident. Pour atteindre ce zéro incident, on dispose d'un système d'hygiène et de sécurité très performant. La plupart des processus sont décrits, les risques sont identifiés, et il existe une cartographie des risques. Ainsi, la maîtrise de ce volet HSE est renforcée par la méthode du coût caché»</i>	La disposition d'un système de gestion de la qualité est parmi les éléments qui favorisent une gestion plus performante des conditions de vie au travail. Ce système de gestion de la qualité a été renforcé par la méthode du Cost Deployment. La gestion de la qualité aide à maîtriser les dysfonctionnements, ce qui renforce son intervention dans la réussite de la démarche du Cost Deployment
Le management stratégique	<i>« Pour être clair avec vous, parmi les axes stratégiques de «ALPHA », c'est la maîtrise des coûts» « Lorsqu'on parle d'un aspect stratégique, c'est plutôt de la littérature, car dans la stratégie, on a deux choses : la mission et la vision. On a aussi les objectifs stratégiques qui permettent de traduire ces deux éléments (la mission et la vision). Les objectifs stratégiques permettent de quantifier ou de donner un aspect quantifiable à la vision et à la mission» « La stratégie génère une feuille de route, et la feuille de route se décline au quotidien. La connexion entre la stratégie et le quotidien, c'est la feuille de route. Ici, comment je travaille : je ne travaille pas d'une façon aléatoire, je travaille de manière orientée. J'ai une vision, j'ai une mission. La vision c'est la feuille de route, la mission c'est directement la stratégie. La stratégie, la vision, la mission, c'est le corporate, on va dire le top management. Vous élaborez une feuille de route pour atteindre cet objectif, et la feuille de route va toucher le quotidien»</i>	La stratégie « Cost Leadership » adoptée par l'organisation étudiée renforce la mise en œuvre du Cost Deployment, une démarche de recyclage des coûts cachés liée au fonctionnement interne de l'organisation. Le management stratégique renforce la mise en œuvre des pratiques de Cost Deployment sur le long terme, ainsi qu'une amélioration continue du fonctionnement interne



Le management participatif	« L'étendue de «ALPHA » ne se limite pas à un cadre décisionnel très restreint. C'est un cadre très large où il y a de grandes incertitudes, notamment dans le domaine minier qui est par excellence sujet à des angles d'incertitudes managériales. Ainsi, il est impossible que le directeur général prenne seul toutes les décisions ; il existe plutôt des pôles de décision à différents niveaux. Pour mettre en place une décision stratégique, il est essentiel que les éléments collectés et construits à la base soient remontés vers le haut » « Quant aux outils organisationnels, parmi ceux qui sont mis en place de manière structurée, il y a les réunions matinales. Ces réunions rassemblent les différents niveaux de l'organisation, permettant à chacun de participer, de partager et même de critiquer. Cet environnement rend les choses assez flexibles». « Il existe une structure hiérarchique, mais dans un cadre plutôt participatif, davantage basé sur un management participatif» « Quand on met en place un système de management participatif, cela implique purement et simplement l'implication de tous les niveaux dans la définition des politiques, dans la mise en place des stratégies, dans la déclinaison de ces stratégies, mais aussi dans la critique des processus. Il y a également une flexibilité structurelle, ce qui signifie que la structure n'est pas rigide et hiérarchique, mais plutôt adaptable selon les besoins dictés par les clients, les contraintes du marché et les exigences de qualité»	Le cost deployment est une démarche qui vise à améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Pour ce faire, l'implication de tous les acteurs internes dans la mise en œuvre de cette démarche est nécessaire. Le management participatif facilite l'appropriation de la démarche de cost deployment par les acteurs internes, en particulier chez les opérationnels. Le management participatif permet de réduire les incertitudes managériales. C'est à travers l'implication des opérationnels dans la définition des différents éléments organisationnels qu'il est possible d'améliorer le fonctionnement interne.
Le contrôle interne	« Il y a des procédures internes qui régissent les différents jalons de réunions. Il y a plusieurs commissions qui traitent plusieurs volets : la commission d'entreprise, la commission des affaires sociales, les rencontres avec les représentants du personnel. Ces commissions visent à décliner et à mettre en place la réglementation suivie par la mise en œuvre de certaines procédures de contrôle interne. Cela fait partie des éléments du contrôle interne. Ainsi, lorsque je parle de procédures, cela fait automatiquement partie de l'activité. Ce ne sont pas des actions qui restent au hasard ou occasionnelles, mais elles sont bien déterminées dans le temps, l'espace et les thèmes traités. Lorsque je parle des affaires sociales, il s'agit par exemple de la commission médicale ; lorsque je parle de la promotion, il s'agit du comité d'entreprise, qui représente la stratégie transversale de l'organisation. C'est ainsi que ces sujets sont	La disposition des procédures internes facilite l'évaluation des dysfonctionnements et des coûts cachés. L'évaluation des dysfonctionnements fait partie des procédures de contrôle interne de l'organisation étudiée. Le contrôle interne favorise l'accélération de la mise en œuvre de la démarche de Cost Deployment.

	<i>traités, ce qui fait de «ALPHA » un bon exemple à prendre en considération en termes de dialogue social»</i>	
--	---	--

Source : Élaboration personnelle

5. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Notre étude a pour objectif de mettre en avant les déterminants de la modernisation du management des organisations publiques marocaines. Notre objectif est d'explorer la réalité, autrement dit, il s'agit de comprendre les déterminants qui participent à la modernisation de l'organisation étudié à travers l'analyse des résultats issus du terrain, et de ne pas tester les relations entre les variables émergées.

Qui dit la littérature sur les déterminants de projet de de modernisation, sa comparaison avec les résultats empirique ?

Afin de moderniser la gestion au sein d'une organisation publique, il existe plusieurs dispositifs. (Denys, 2014; Pesqueux, 2010; Trosa, 2010), précisent à ce propos : « *il existe différents dispositifs participant à la modernisation à savoir : la gestion de qualité, le management participatif, le management stratégique, le marketing public et le contrôle de gestion* ».

Les résultats empiriques ont mis l'accent sur des particularités inhérentes. Ces résultats rejoignent les conclusions de plusieurs écrits sur la modernisation des organisations publiques. Par ailleurs, plusieurs déterminants ont été identifiés:

Système d'information pertinente

Le premier facteur identifié suite à l'étude de cas «ALPHA », qui stimule les organisations publiques à opter pour la modernisation, est la disposition d'un système d'information pertinent. Ce constat est justifié par (Bartoli & Blatrix, 2015,p290) qui part du postulat que : « *la modernisation des organismes publics revêt souvent deux volets principaux : d'un côté le développement de certaines approches de management visant à la qualité ou la performance du service (analyse stratégique, contrôle de gestion, management participatif, etc.) ; de l'autre l'instauration de systèmes d'information ou d'outils informatisés, pour accroître l'efficacité des méthodes de travail* ». Il en découle de ces perspectives que la modernisation des organisations publiques touche principalement deux volets : d'une part, la modernisation du management qui vise à l'instauration de pratiques et de méthodes de gestion visant l'amélioration de la performance d'une organisation, d'autre part, la modernisation vise l'usage des techniques informatiques afin d'accroître l'efficacité des méthodes de travail. Nos conclusions rejoignent celles de (Bartoli & Blatrix, 2015,p290), Nous avons compris que la disposition d'un système d'information pertinent permet d'accélérer la rapidité de la mise en œuvre de projet de modernisation . Sans un système d'information, il est difficile de prendre une décision fiable et crédible.



Management stratégique, gestion de qualité, gestion des personnels

D'autres facteurs permettant la mise en œuvre de projets de modernisation ont reçu plus d'attention dans la littérature. Comme abordé dans les travaux de (Gruening, 2001), parmi les principales réformes introduites par le courant du New Public Management visant la modernisation des organisations publiques, on trouve : la décentralisation, la privatisation, la gestion du personnel, la compétitivité, l'évaluation de la performance, l'Accountability et la planification stratégique.

Les travaux de (Damaj, 2013) s'incarnent dans la même perspective, l'auteur a identifié plusieurs voies de modernisation des organisations publiques : *« le voie de modernisation du fonctionnement des organisations publiques met en évidence trois principales pratiques managériales de cette modernisation : le management par la qualité, les outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication »*.

En appliquant la définition de la modernisation des organisations publiques telle qu'elle est décrit par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans un rapport officiel publié dans les années 2002, selon le rapport, *« cette modernisation implique la confrontation des logiques, et devra mettre au centre de la démarche la qualité du service rendu et citoyen »*. Cette définition est rejoint celle de (Chauvey, 2006; Georges, 2005; Guy, 2002; Leroy, 2008; Trosa, 2010) dans la mesure où la modernisation vise in fine la satisfaction des citoyens et l'amélioration du fonctionnement interne des organisations publiques. Bien que la qualité ne s'applique pas seulement aux produits et aux services, mais aussi à la qualité du fonctionnement interne (Moreno, 2008, p. 69).

Notre étude de cas met également l'accent sur l'apport du Management stratégique, de la gestion des personnels, et de la gestion de qualité comme des déterminants de la réussite de projet de modernisation selon l'approche de management socio-économique :

- Le management stratégique renforce la mise en œuvre de Cost deployment sur le long terme, et une amélioration continue du fonctionnement interne.
- La disposition d'un système de gestion de qualité est parmi l'un des éléments qui favorise une gestion plus performant de condition de vie au travail. La gestion de qualité aide à la maîtrise de fonctionnement interne, chose qui renforce son intervention dans la réussite de la mise en œuvre de Cost deployment.
- La gestion de personnel est parmi l'un des composants de Cost deployment, elle permet de garantir la transformation des comportements humaines et par conséquent l'amélioration de la performance.



Gestion axée sur le résultat

La littérature met en exergue le rôle important de la gestion axée sur les résultats comme le fer de lance du courant du New Public Management. Dans la littérature, nous avons pu souligner que le courant du New Public Management est apparu comme une idéologie ou une doctrine visant principalement à introduire dans les mœurs des organisations publiques une gestion axée sur les résultats afin de limiter les opportunités individuelles des managers (Crozier & Reynaud, 1964). Le principe de la gestion axée sur le résultat est diffusé dans le secteur public pour répondre à « *une forte prééminence de la nécessité de rendre des comptes en termes de résultats* » (Hood, 1991), aussi dans un but de reconquérir la légitimité des organisations publiques, et répondre aux exigences de reddition des comptes (Chauvey, 2006).

Dans notre recherche, nous avons fait référence au cadre logique comme l'une des manifestations de la gestion axée sur les résultats. En effet, le cadre logique est une méthode de gestion axée sur les résultats qui synthétise les trois composantes de la performance : objectifs, moyens et résultats. Cet outil permet de tracer la feuille de route, autrement dit, il décrit le processus de déclinaison des stratégies en objectifs globaux, puis en objectifs opérationnels. La disposition du cadre logique facilite la mise en œuvre de la stratégie de maîtrise des coûts. D'une manière générale, la gestion axée sur les résultats est l'un des éléments fondamentaux qui conditionne la réussite de la mise en œuvre du contrôle de gestion socio-économique.

Dans ce contexte, le Cost deployment vise davantage à introduire la logique du marché au sein de l'organisation afin de renforcer la compétitivité de chaque département en matière de maîtrise des coûts d'activité. Les résultats empiriques ont mis l'accent sur le prix de cession interne, qui est une sorte de contrat d'activité entre les départements d'une même organisation. Cette méthode favorise la maîtrise des coûts propres à chaque département.

Autonomie et responsabilisation

Les recherches développées par (Dibi, 2021) soulignent l'importance de l'autonomie et de la responsabilisation des acteurs des organisations publiques comme deux principes pour l'instauration de la gestion axée sur le résultat: « *le décret de création prévoit une autonomie de gestion, alors que dans la pratique, les dirigeants de ces établissements n'ont pas le contrôle des moyens de leur mise en œuvre stratégique, ce qui nous invite à poser la question sur l'articulation entre la stratégie de l'établissement et sa gestion opérationnelle* ». Dans notre recherche, nous constatons qu'une autonomie combinée à une responsabilisation des acteurs internes est un élément déclencheur de la réussite de la mise en œuvre de cost deployment comme projet de modernisation.

Culture-Coût

L'analyse de cas étudié fait apparaître un facteur clé expliquant la réussite du projet de modernisation: la diffusion de la culture du coût. Ce constat est justifié par (Hammoumi, 2006) qui



part du postulat que « *l'analyse des coûts comme l'un des leviers fondamentaux du management par la performance, c'est donc un élément central de la prise de décision et un levier de la diffusion de la culture de la performance* ». Néanmoins, pour (Damaj, 2013) « *Le New Public Management met l'accent sur le développement de la culture du contrôle interne avec des analyses en termes de coûts – performances des activités* ». Dans notre cas, nous constatons que l'inculcation culturelle des dimensions coût-activité est l'un des éléments fondateurs de la réussite de cost deployment. La disposition d'une vision des coûts chez les opérationnels est essentielle pour bien maîtriser les coûts de leur activité. Ainsi, l'inculcation de la culture du coût est un élément qui doit faire partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Il s'agit d'associer la culture du coût à chaque acteur interne, depuis le top management jusqu'au bas de l'organisation. Cette situation favorise l'appropriation de la culture du coût par les acteurs internes.

Contrôle interne

Les résultats de l'étude menée par (Damaj, 2013) précisent que la culture du contrôle interne en termes de coût-performance des activités est un levier fondamental du management par la performance au sein des organisations publiques. Nos résultats confirment effectivement que la mise en place de procédures internes facilite la mise en œuvre de Cost deployment.

Décentralisation synchronisée, rétribution économique, la gouvernance, implication de la direction

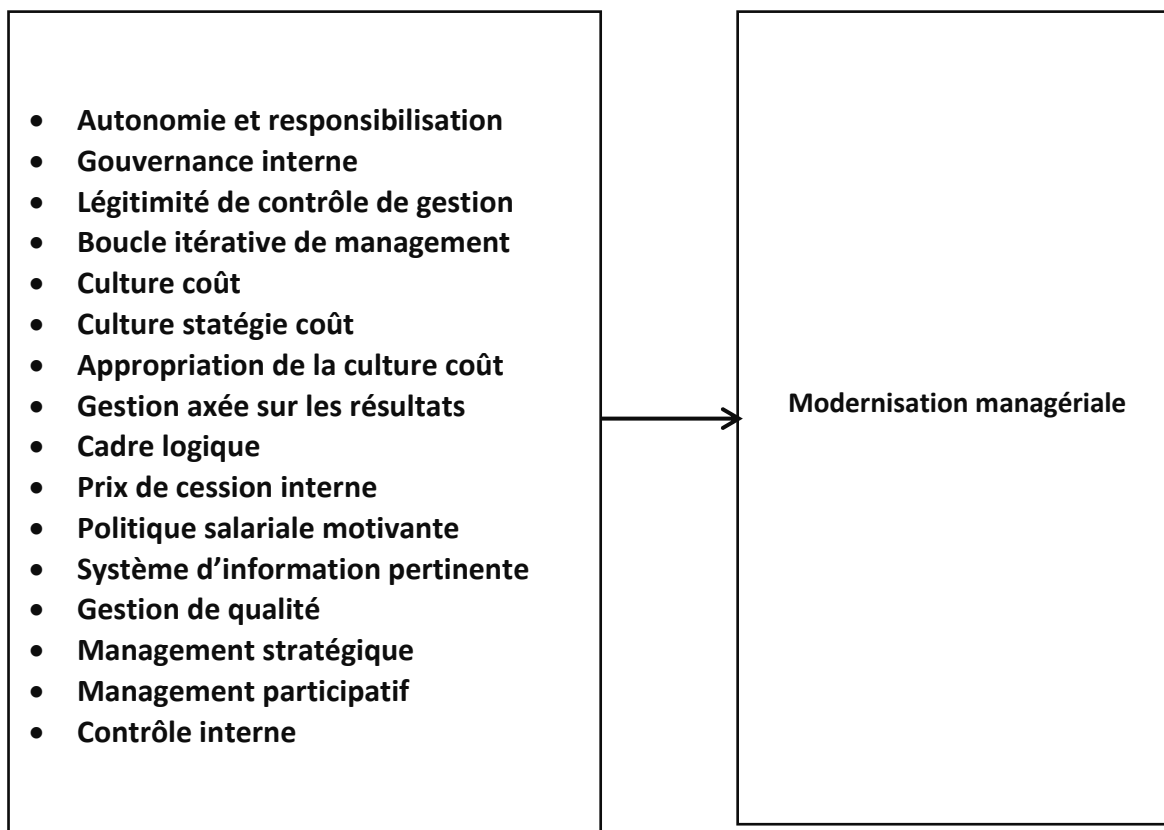
Les travaux de (Cappelletti et al., 2007), (Cappelletti, 2006) s'ancrent dans les conditions de réussite de projet de modernisation, on trouve : L'implication de la direction de l'organisation dans la définition de projet de modernisation, la mobilisation de toutes les parties prenantes internes pour la mise en œuvre de projet de modernisation, la rémunération variable en fonction de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de l'objectif planifié à long terme, la décentralisation coordonnée, et la formation des managers aux différents outils d'évaluation et de pilotage de la performance socio-économique.

Management participatif

Nous citons dans ce cadre la recherche de (Alauzen, 2019) qui démontre que « *la modernisation qui n'était plus l'affaire d'une poignée de hauts fonctionnaires, de politiques et d'experts se caractérisait par la participation des acteurs même de l'organisation* ». Dans la même lignée, les résultats de notre recherche indiquent que le Cost deployment est une démarche qui vise à améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Pour ce faire, l'implication de tous les acteurs internes dans la mise en œuvre de cette démarche est nécessaire. Le management participatif facilite l'appropriation de la démarche par les acteurs internes, en particulier chez les opérationnels. Le management participatif permet de réduire les incertitudes managériales, car c'est à travers l'implication des opérationnels dans la définition des différents éléments organisationnels qu'il est possible d'améliorer le fonctionnement interne.

Dans une perspective de synthèse des résultats empiriques, un cadre conceptuel a été élaboré afin de structurer les différents déterminants contribuant au processus de modernisation du cas étudié.

Figure 1: Les déterminants de la modernisation du management des organisations publiques marocaines



Source : élaboration personnelle

CONCLUSION

Pour des raisons épistémologiques, méthodologiques et pratiques, nous avons décidé de souligner l'importance d'une étude de contextualisation. L'objectif étant de mieux comprendre les déterminants de la modernisation du management à travers le cas d'une organisation publique marocaine.

Nous avons pu, à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès des contrôleurs de gestion, contextualiser notre cadre de recherche. En fonction de nos grilles de lecture théoriques et sur la base des résultats de notre étude contextuelle, nous avons fait des choix épistémologiques et méthodologiques.



L'approche abductive nous a permis de relever plusieurs déterminants de modernisation du management des organisations publiques marocaines, on trouve : l'autonomie et la responsabilisation, la gouvernance interne, la légitimité du contrôle de gestion, la boucle itérative de management, la culture-coût, la culture Stratégie-Coût, l'appropriation de la culture coût, la gestion axée sur les résultats, le prix de cession interne, la politique salariale motivante, le système d'information pertinent, la gestion de la qualité, le management stratégique, le management participatif, le contrôle interne.

L'apport principal du présent article est de rassembler les différents déterminants de la modernisation au sein d'une seule étude.

Le deuxième apport réside dans le fait que le cas étudié est considéré comme un cas pilote dans le contexte marocain. Il est ainsi essentiel d'en tirer des leçons pour toute organisation publique souhaitant moderniser sa gestion.

Parmi les limites de cette recherche figure la faible généralisation des résultats, dans la mesure où cette étude porte sur un cas unique.

Par ailleurs, la principale perspective de cette recherche consiste à tester l'ensemble de ces déterminants sur un échantillon d'entreprises et d'établissements publics marocains.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?*

Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: A reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431-447.
<https://doi.org/10.1080/09518390902736512>

Alauzen, M. (2019). *Plis et replis de l'État plateforme . Enquête sur la modernisation des services publics en France*. Université Paris sciences et lettres.

Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 2007(January 2007), 1-13.
http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action* (Dunod (ed.); 4ème édit).

Bartoli, A., & Hervé, C. (2011). *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?* <https://doi.org/10.3917/inso.167.0024>

Boussard, V., Martin, E., Vezinat, N., & Martin, E. (2015). LA PERMANENCE DANS LE CHANGEMENT ? Les usages renouvelés de la « modernisation » des entreprises publiques.



Sociétés Contemporaines, 1(97), 5–23. <https://doi.org/10.3917/soco.097.0005>

BOUTACHKOURT, F. Z., BENCHEIKH, E. A., & FRIJ, R. . . (2026). La contribution du contrôle de gestion socioéconomique à la modernisation managériale des organisations publiques : Le cas du Maroc. *MANAGEMENT CONTROL, AUDITING AND FINANCE REVIEW (MCAFR)*, 3(1), 28-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19314087>

BOUTACHKOURT, F. Z., & HADIDI, O. (2023). LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES PAR L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 4(1), 34-49.

Boutachkourt, F.-Z. and Bencheikh, E.-A. (2023). Modern Management and Socio-Economic Performance : A Literature Review. *Recherches en Sciences de Gestion*, 159(6), 99-125. <https://doi.org/10.3917/e.resg.159.0099>.

Boutachkourt, F. Z., & Bencheikh, E. L. A. (2022). La dialectique modernisation managériale et performance socio- économique : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11), 1–30.

Cappelletti, L. (2006). Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux , conception et implantation. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 135–155.

Cappelletti, L., Khouatra, D., & Beck, E. (2007). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales: Cas des offices de notaires. *Communication Pour Le Congrès de l'AFC*, 1–25.

Chauvey, J. (2006). Politiques et management public L ' intérêt du Balanced Scorecard dans l ' évolution des modes de contrôle et d ' évaluation des Départements français. *Politiques et Management Public*, 24(2), 69–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.3406/pomap.2006.2320>

Crozier, M., & Reynaud, J. D. (1964). Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. *Revue Française de Sociologie*, 5(3), 337. <https://doi.org/10.2307/3319583>

Damaj, K. (2013). *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances , en lien avec la To cite this version : Liban et son impact sur leurs performances , en lien avec la satisfaction des usages*. Conservatoire national des arts et metiers.

DEMERS, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (Colmbelle, pp. 174–210). EMS.

Denys, L. (2014). MANAGEMENT PUBLIC ET MODERNISATION DES SERVICES. *Europa*, 1–107.

Diallo, A. (2021). MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS UNE PERSPECTIVE D ' AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE DE L ' ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Congrès Academy of Management (AOM) - Management Consulting - Iseor, Jun 2021, Lyon, France*.



-
- Dibi, A. (2021). *La modernisation du management des établissements publics de formation: Une approche socio-économique -Cas du CRMEF CS-*. Université Hassan 2 de Casablanca.
- Dondeyne, C. (2014). *La légitimité du contrôleur de gestion dans le secteur public: Le cas d'une organisation publique professionnelle, le CEA*. Université Montpellier 2.
- Drevet, B. (2017). Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité, Contrôle et Société*, 3(27), 9–28. <https://doi.org/10.3917/cca.233.0009>
- Garreau, L., & Romelaer, P. (2019). Améliorer les méthodes qualitatives pour développer leur usage. In L. Garreau & P. Romelaer (Eds.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (Economica, pp. 09–17).
- Georges, M. (2005). *Projets d'amélioration BPR Instrument de la modernisation de l'administration fédérale*.
- Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative* (Colombelle, pp. 11–39). EMS.
- Gruening, G. (2001). *Origin and theoretical basis of New Public Management*. 4, 1–25.
- Guy, B. (2002). Le passé et l'avenir de l'administration publique. *Revue Française d'Administration Publique*, 2(102), 213–221. <https://doi.org/10.3917/rfap.102.0213>
- Hammoumi, M. (2006). *L'introduction du contrôle de gestion dans le secteur public, levier de sa modernisation*. Institut supérieur de commerce et de l'administration des entreprises.
- Hood, C. (1991). *ALL SEASONS ?* 69, 3–19.
- Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. *Forum Qualitative Social Research*, 7(1).
- Leroy, M. (2008). La modernisation de la bureaucratie fiscale. *Gestion et Management Publics*, 6, 1–21.
- Mecherfi, A. (2017). *Le service public dans tous ses états* (A. des 11ème journées M. de Droit (ed.)). Axis Desing.
- Moget, E., & Heenen-wolff, S. (2013). *L'étude du cas unique, un exemple de recherche qualitative*.
- Moreno, M. C. (2008). Politique innovante sur les populations à très faible revenu. *Modernisation Des Services Publics Fécondité Des Partenariats Publics-Privés*.
- Moukrite, Z. (2022). Management et Gouvernance dans le secteur des entreprises publiques marocaines - Entre recherche de performance et reddition des comptes. *Revue Internationale Du Chercheur*, 3(3), 915–939.
- Pesqueux, Y. (2010). *Le « nouveau management public » (ou New Public Management)*. 1–11.
- Prévo, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les presse de l'université de



Montréal.

Savall, H. (2008). *Modernisation des services publics Fécondité des partenariats publics-privés* (ECONOMICA).

Trosa, S. (2010). Donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration. *Revue Française d'Administration Publique*, 135(3), 533–548. <https://doi.org/10.3917/rfap.135.0533>