

Remerciements

A l'issue de la rédaction de cette recherche, je suis convaincue que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser cette thèse sans le soutien d'un grand nombre de personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés à l'égard de ma recherche m'ont permis de progresser.

Je tiens à remercier mon promoteur monsieur Guedira Mohamed pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils et ses qualités humaines.

Mes remerciements vont également à Monsieur le doyen et les professeurs de la fse, qui grâce à leur aide mon travail de recherche sur le terrain a été particulièrement facilité.

Je sais infiniment gré aux rapporteurs pour avoir accepté de participer à ce jury de thèse et l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de cette recherche.

Enfin ma reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail de : ma famille ainsi que mes amis.

Résumé

Dans un contexte de mondialisation qui touche tous les secteurs d'activité, les organisations doivent faire face à une concurrence exacerbée.

Le cas des administrations publiques de leur rôle, sont appelées à s'adapter à un contexte national et international en perpétuel changement, à faire face aux exigences des citoyens qui n'arrêtent pas de demander plus en matière de qualité des services rendus. Le management public est considéré, aujourd'hui, comme un levier de performance de l'administration publique, qui consiste à atteindre une double réconciliation, celle des agents publics ou fonctionnaires avec leur métier, et celle des citoyens avec leur administration vue comme une unité qui ne satisfait pas leurs besoins, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, collectivités territoriales, Etat,...) .L'utilisation des pratiques managériales est une question d'efficacité et de survie pour une organisation quelle que soit. Son degré d'utilisation et l'importance que les organisations y accordent dépend des différents critères. La littérature avance qu'elle est fonction des caractéristiques des responsables, et de son environnement.

Le management public poursuit un objectif de performance organisationnelle et implantation du New management public dans les pays anglo-saxonne .

Avant de développer le contexte théorique dans lequel sera menée notre recherche doctorale, une clarification est nécessaire quant à certains termes que nous aurons à employer tout au long de notre travail de recherche. Notamment par rapport au management, pratiques managériales et performance.

Mots clefs : management pratiques managériales performance

Abstract

In a context of globalization that affects all sectors of activity, organizations have to contend with exacerbated competition. The case of the public administrations of their role, are called to adapt to a national and international context in perpetual change, to face the demands of the citizens who do not stop to ask more in quality of the services rendered. Public management is today considered as a lever of public administration performance, which consists in achieving a double reconciliation, that of public officials or civil servants with their profession, and that of citizens with their administration seen as a unit. which does not satisfy their needs, but also to find new ways to involve in this logic the different levels of public intervention (associations, local authorities, state, ...) .. The use of managerial practices is a matter of efficiency and survival for any organization. Its degree of use and the importance that organizations give to it depends on the different criteria. The literature suggests that it is a function of the characteristics of those responsible and of its environment.

, public management pursues a goal of organizational performance and implementation of New Public Management in Anglo-Saxon countries.

Before developing the theoretical context in which our doctoral research will be conducted, a clarification is needed regarding some terms that we will have to use throughout our research work. In particular with regard to management, managerial practices and performance.

Key words: management practices managerial performance

plan

Liste des abréviations et des sigles

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Première partie : Revue de littérature et cadre théorique de la recherche

Chapitre 1 : Historique concepts cadre théorique

Section 1 : histoire et concept du management :

Section 2 : Définition des concepts managériaux

Section 3 : De la théorie managériale à la pratique du management

Chapitre 2 : du management théoriques au pratiques managériales

Section 1 : Définition pratiques managériales

Section 2 : pratiques managériales :théorie du managerial work

Section 3 : Pratique managériales et performance

Deuxième partie : Méthodologie et résultats

Chapitre 1 : méthodologie de recherche

Section 1 : méthodologie de recherche

Section 2 : champ de notre recherche

Section 3 :Présentation du guide

Chapitre 2 : résultat de recherche

Section 1 : chapitre introductif

Section 2 :synthèse des résultats

Section 3 : différents contributions

Bibliographie

ANNEXES

Liste des sigles :

AFNOR	Association française de normalisation
UE	Union européenne
PLM	Plm : Product Lifecycle Management
Méthodes DEA	méthode d'analyse d'enveloppement des données
PMF	Presidential Management Fellows
RBV	Approche ressource based view
FMI	Fonds monétaire internationale
PDCA	l'amélioration continue de l'organisation pour l'atteinte des objectifs en s'appuyant sur les préceptes du PDCA
CWAI	(Cost-Weighted Activity Index : CWAI)
ONG	Organisation non gouvernementale
EH	Efficacité humaine
TIC	Technologie d'information et de communication
UE	Union européenne
ISO	l'Organisation internationale de normalisation
GPEC	Gestion Prévisionnelle des empois et des compétences
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétence
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
NGP	Nouvelle Gestion Publique
NMP	Nouveau Management public
OCDE	Organisation de Coopération et Développement économique
OST	Organisation Scientifique du Travail
FMI	Fonds monétaire international
PPBS	Planning Programing Budgeting System
PIB	Produit intérieur brute
RCB	Rationalisation des Choix Budgétaire
REC	Révérénciel des Emplois et des Compétences
Vrin	VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité)

Liste des figures :

- Figure 1: les principes de l'organisation scientifique du travail.....
- Figure 2: pyramide de Maslow.....
- Figure 3: les axes de la performance
- Figure 4: les finalités des organisations publique et privées
- Figure 5 : les enjeux du manager
- Figure 6 : Grille de black et Mouton
- Figure 7: mesure de la productivité publique.....
- Figure 8: Modèle de culture selon Schein
- Figure 9: la règle des 4c du management
- Figure 10: 7s de Mckinsey.....
- Figure 11: roue de Deming
- Figure 12: Schéma construction objet de recherche
- Figure 13: paradigme interprétativiste.....
- Figure 14: les styles décisionnels

Liste des tableaux:

Tableau 1: évolution de la notion du management public

Tableau 2: La distinction entre management et gestion

Tableau 3 : Les quatre styles de management.

Tableau 4 : les traits marquants de la culture du service public

Tableau n 5 : l'origine des répondants :

Tableau n 6 : nombre de cadres au niveau des administrations

Tableau n 7 : quel organigramme adoptez vous

Tableau n 8 : quel est votre poste actuel

Tableau n 9 : perception du management

Tableau 10 : application Pratiques managériales

Tableau n 11: existence d'une démarche qualité

Tableau n 12 : principes de qualité à appliquer

Tableau n 13 : existence d'une culture particulière au service

Tableau n 14 : les éléments de la culture

Tableau 15 : est ce que le service est productif

Tableau 16 : Les instruments utilisés pour mesurer la productivité

Tableau 17 : Définition de la productivité

Tableau 18 : l'efficacité de l'organisation

Tableau 19: Perception par rapport à l'efficacité

Tableau 20: L'évaluation de l'efficacité

Tableau 20 : la performance dans l'organisation

Tableau 21 : avoir des objectifs précis au service

Tableau 22 : utilisation des plans pour acquérir vos ressources

Tableau 23 : existence de stratégie pour orientation

Tableau 25 : existence d'un plan de coordination

Tableau 26 : existence de groupe d'intérêts satisfaits

Tableau 27 : existence d'instruments d'évaluation

Tableau 28 : la validation des résultats performants

Tableau 29 : le processus de prise de décision

Tableau 30 : Existence de méthode de suivi et d'évaluation

Tableau 31: existence e politique d'évaluation budgétaire

Tableau 32 : relation pratiques et performance

Tableau33 :dysfonctionnement managériaux

INTRODUCTION GENERALE

1) Présentation du sujet :

Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les

comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Dans notre contexte on s'intéressera à cette discipline au secteur public parallèlement avec La crise des États providence au cours des années 1980 a provoqué toute une série de réformes au sein des administrations publiques partout dans le monde. Ces réformes ont pour la plupart été inspirées par un paradigme managérial désigné sous le vocable de New Public Management (NPM) ou Nouvelle gestion publique (NGP). La NGP est une école de pensée en administration publique qui fait la promotion de pratiques managériales provenant du secteur marchand et qui met l'accent sur l'atteinte de résultats en misant sur l'imputabilité des acteurs engagés dans la production de services et la mise en place d'incitatifs à la performance (Varone et Bonvin, 2004). Issus principalement des grandes écoles d'administration américaine (De Gaulejac, 2005), trouvant ses fondements théoriques au sein de l'école du Public Choice (ou la théorie des choix publics) (Boisclair et Dallaire, 2008), ces nouveaux modèles de gestion des services publics remettent en question le postulat wébérien d'application et de L'administration. Ces nouvelles formes de management, largement diffusées au plan international par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Fonds monétaire international (FMI) notamment, ont d'abord été expérimentées dans les administrations publiques des pays de tradition anglo-saxonne: États-Unis, Grande-Bretagne, Nouvelle-Zélande, Australie. Leur influence s'est par la suite étendue à l'ensemble des pays occidentaux, ainsi qu'aux pays du Sud (Amérique latine, Afrique, etc.). Dans ce dernier cas, leur implantation s'est toutefois révélée beaucoup plus ardue en raison des contextes sociaux, politiques et culturels des pays du Sud qui se concilient souvent plus difficilement avec les principes de la NGP (Pillay, 2008). Ces principes ont d'ailleurs pris des configurations et une ampleur très différentes selon les contextes et les traditions bureaucratiques nationales (

2000).

L'importance accordée au concept de « performance » illustre ce processus. Burlaud et Simon (2006 : 14) ont montré sa mise en vedette par les entreprises contemporaines. Selon ces auteurs, ce concept porte un sens, celui que les entreprises utilisent pour incarner leur idéal. Or, la performance est désormais présente dans la plupart des dimensions de la vie sociale (Ehrenberg, 1991, Heilbrunn, 2004). Si elle saute aux yeux dans le milieu de l'entreprise ou dans le sport de compétition, elle s'est aussi glissée dans des sphères plus intimes ou institutionnelles. En effet, selon Van Dooren (2006), la performance constitue la principale promesse faite par le secteur public depuis 1945. Elle est le thème central de l'ensemble des réformes administratives dans le monde (Jackson, 1993 ; Bouckaert, 2006). La performance est ainsi un idéal vers lequel l'administration.

Le recours au même idéal par les organisations publiques et privées signifierait donc la managérialisation du secteur public. En effet, de nombreux analystes considèrent le recours au concept de performance comme un indice de la croyance par les responsables publics de la validité universelle des principes et outils de gestion développés dans les entreprises (Clarke et Newman, 1997 ; Dixon, 1996; Kouzmin et al., 1995; Pollitt, 1990)

2) Contexte de la recherche :

Dans un contexte de mondialisation qui touche tous les secteurs d'activité, les organisations doivent faire face à une concurrence exacerbée. Le cas des administrations publiques de leur rôle, sont appelées à s'adapter à un contexte national et international en perpétuel changement, à faire face aux exigences des citoyens qui n'arrêtent pas de demander plus en matière de qualité des services rendus.

Le management public est considéré, aujourd'hui, comme un levier de performance de l'administration publique, qui consiste à atteindre une double

réconciliation, celle des agents publics ou fonctionnaires avec leur métier, et celle des citoyens avec leur administration vue comme une unité qui ne satisfait pas leurs besoins, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, collectivités territoriales, Etat,...).

D'un côté, certains prennent acte des finalités extraverties et des principes de régulation spécifiques aux organisations publiques pour dénoncer l'importation en leur sein de dispositifs inventés dans le secteur privé (Gibert, 1988).

De l'autre, certains insistent sur l'échec patent de la régulation bureaucratique et prennent acte de la performance des organisations privées pour justifier la transposition de leurs méthodes de gestion dans les organisations publiques (Chevallier, 2003).

3) Problématique générale de recherche :

Les organisations publiques marocaines connaissent, dans leur fonctionnement quotidien, des dysfonctionnements tels que les lourdeurs administratives, les problèmes de qualité, l'absentéisme etc. Ces anomalies et ces perturbations affectent la performance des organisations, c'est ainsi qu'une part importante de ressources et d'énergie est déployée quotidiennement afin de résoudre ces dysfonctionnements. Cette situation engendre des freins à la croissance prévue du secteur public, des réticences et des comportements des acteurs internes et externes qui provoquent des dysfonctionnements structurels, lesquels sont définis comme des écarts par rapport à « l'orthofonctionnement », c'est-à-dire le « fonctionnement souhaité et attendu de l'organisation » .

Nous avons souligné d'importantes difficultés au niveau :

- de la planification : mauvaise définition des objectifs à atteindre et absence de planification de la mise en œuvre des actions.
- des structures managériales : rigidité des structures managériales traditionnelles.

- de l'intégration des acteurs dans le processus organisationnel : les acteurs de ces organisations ne peuvent pas s'approprier le changement par manque d'intégration dans le processus organisationnel et par manque de sens donné à leurs actions en fonction des orientations qui leurs sont proposées.

Afin d'améliorer la satisfaction endogène et exogène des usagers internes et externes des organisations publiques, il est nécessaire que ces dernières améliorent leurs performances socio-économiques. La théorie socio-économique des organisations démontre que l'amélioration des performances socio-économiques des organisations .Les pratiques managériales au sein des organisations publiques permet d'améliorer les performances au sein de l'organisation publique ainsi que la qualité des services rendus.

Nous envisageons, d'une part, le développement économique des organisations publiques par une meilleure utilisation des fonds publics et une plus grande qualité de service, et, d'autre part, le développement des performances sociales des organisations publiques par une amélioration des conditions de vie professionnelle des agents. Notre hypothèse centrale se décline en un ensemble d'hypothèses construit autour de trois thèmes de recherche. Pour offrir au lecteur une vision synoptique de celles-ci, nous présentons ci-après l'arborescence générale de notre hypothèse.

4) Organisation de la thèse :

La thèse est composée de deux parties et de quatre chapitres. La première partie présente l'objet de la recherche et passe en revue les travaux qui s'y sont consacrés. Elle se termine par un positionnement de notre étude par rapport à ces recherches. La deuxième partie présente notre dynamique épistémologique et la méthodologie de la recherche et décrit les résultats et les discute. La conclusion présente les apports principaux de la recherche, les implications managériales, les limites et pistes de recherche futures

5) Les cadres théoriques mobilisés :

La nature de l'objet étudié (pratiques managériales et performance) ainsi que les tenants de la problématique de la recherche posée, conditionnent le choix du modèle d'appropriation à adopter au cours de l'analyse du phénomène étudié. Plusieurs modèles classiques de l'appropriation ont été largement mobilisés dans le management, le NMP et la performance organisationnelle. la théorie de performance public, et le managerial work.

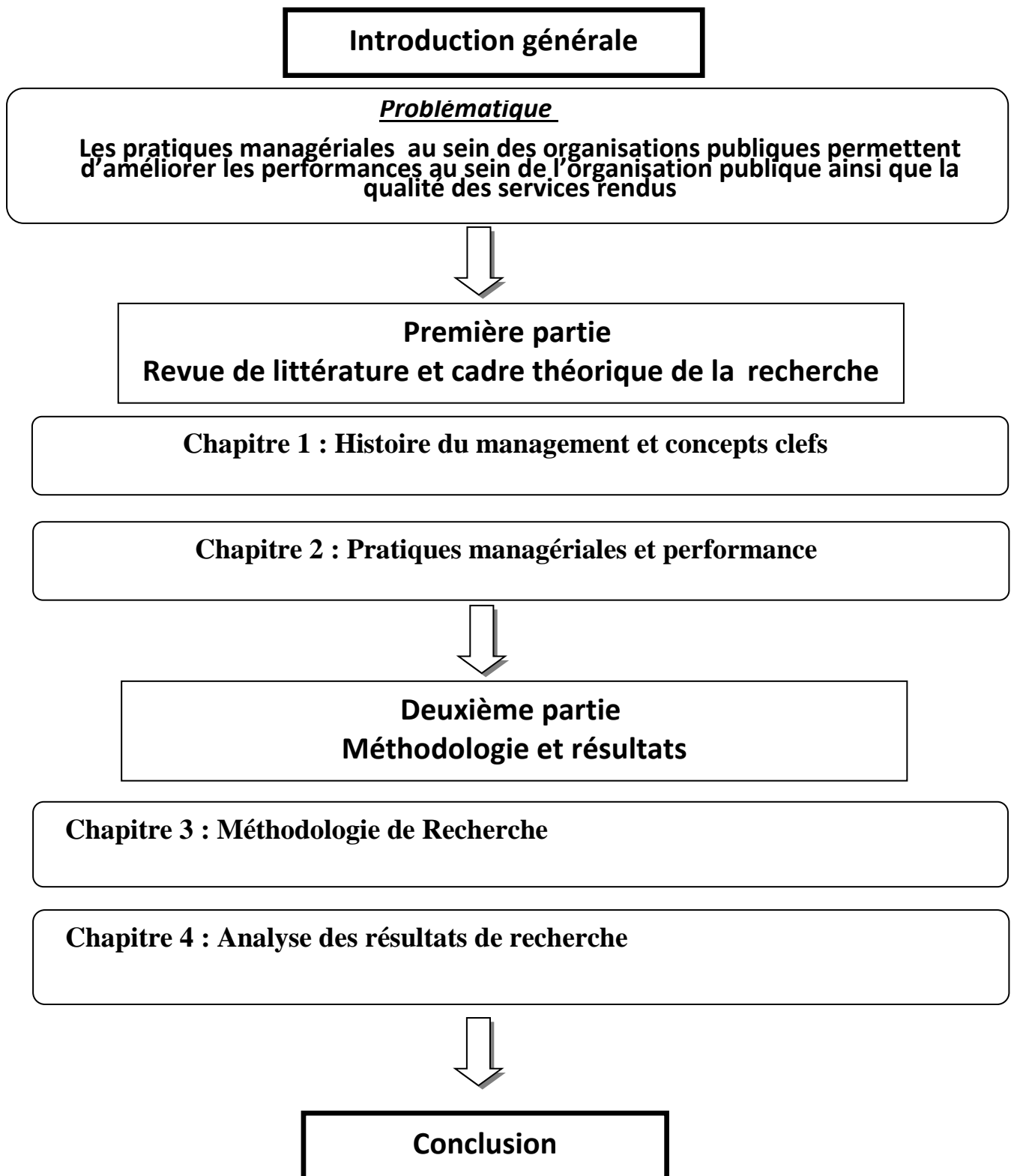
Donc, notre travail de recherche pourrait constituer une modeste référence pour le ministère qui voudrait améliorer et développer leur performance en se basant sur les pratiques managériales les plus innovantes. De plus, nos résultats de recherche constitueraient une base pour une éventuelle amélioration du développement que connaît l'administration nationale, afin d'atteindre l'objectif de la croissance économique visé par le pays.

5) La méthodologie de recherche :

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans un paradigme interprétatif critique. Cette thèse est interprétative étant donnée la nature de l'objet étudié qui consiste à comprendre et à expliquer comment les acteurs s'approprient une étude d'adjonction de relations entre deux concepts différents . qui est sur le point d'être déployée.. Pour mener cette recherche, nous avons retenu une démarche qualitative qui est appropriée à la nature de la problématique posée et au cadre théorique mobilisé. Cette démarche s'est déroulée en trois temps

Pour l'ensemble des de cas étudiés , la collecte des données empiriques principales s'est faite à partir d'entretiens semi-directifs, de réunions et de documents internes. Pour l'analyse de données, le même protocole a été respecté dans les différents cas à savoir le recours à une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2004) en s'appuyant sur un logiciel d'analyse des données Sphinx.

Figure 1 : architecture de la thèse



Première partie

Revue littéraire et cadre théorique de la recherche

Chapitre 1 : Historique concepts cadre théorique

Design de la recherche

Section 1 : histoire et concept du management

Section 2 : Définition des concepts managériaux

Section3 : De la théorie managériale à la pratique du management

Section 1 : histoire et concept du management :

Introduction :

L'évolution historique des pratiques managériales ne peut être dissociée de l'évolution de la théorie des organisations. L'organisation est une entité complexe que beaucoup d'auteurs ont cherché à comprendre dans toutes ses dimensions.

Lorsque l'on observe « l'histoire des organisations », trois grands paradigmes se distinguent: tout d'abord le courant Tayloriste, basé sur la mécanisation des tâches, ensuite un courant venu Outre-atlantique, incarné par le système de management par objectif, enfin, dans les années 80, un courant « made in Japon », marqué par la qualité. Grâce aux travaux de nombreux sociologues, les salariés ont été considérés comme des individus, dotés de comportements, d'attitudes. Car, plus que des processus, des procédures et des outils, l'organisation est composée d'êtres humains qui ont vécu et qui ont intégré des valeurs selon leurs époques. Les générations sociales montrent que les individus sont imprégnés des événements économiques, des avancées technologiques, du contexte politique. Ces mêmes « événements » insufflent le changement au cœur des organisations : délocalisation des lieux de production, développement des compétences, agrandissement des marchés, réseaux internationaux.

1. la théorie des organisations :

la théorie des organisations (Organizational theory) est une discipline qui étudie les organisations, aussi bien marchandes que non-marchandes, dans toutes leurs diversités (entreprise, hôpital, syndicat, association, administration, conventions, ...) pour en analyser le fonctionnement, la structure et le développement à des fins de meilleure compréhension, en vue le cas échéant d'être en mesure de proposer leur correction ou amélioration.

La discipline est située à la limite entre l'économie des organisations, la sociologie des organisations, le management et la science politique. Les grands thèmes de cette discipline sont le pouvoir, les relations et rapports sociaux, l'analyse des configurations et la communication dans les groupes. Son développement a suivi les évolutions politico-sociales du xx^e siècle, s'articulant selon les auteurs autour d'études empiriques ou de travaux largement théoriques.

En économie, on étudie l'ensemble des arrangements institutionnels permettant la mise en œuvre de la production et l'échange de biens et de services. Dans un sens plus restreint, l'économie des organisations consiste dans l'étude de l'organisation comme entité économique spécifique, l'entreprise étant l'organisation analysée de manière privilégiée.

1. Ecoles de pensée managériale :

1.1. L'école classique: (Taylor, Fayol, Weber) :

Le but de l'école classique¹ du management est la division du travail de façon à augmenter la Productivité. Elle correspond à la théorie X du management (système de la carotte et du bâton). Lorsque les objectifs qui sont préconisés ne sont pas atteints, il y a sanction. Principe hiérarchique: une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur

¹ Daft, L. R. (2008), *Management, Eighth Edition, Thomson South Western*

détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation.

Principe d'unité de commandement: énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de la compétence.

Notons à priori que les travaux d'Adam Smith ²(1723-1790) sont aux yeux de beaucoup de chercheurs en management, les premiers à s'être intéressés à l'entreprise via la théorie de la main invisible. Selon Heilbronn 1971, l'apport de la théorie de main invisible à la pensée managériale ou ce que cette dernière en a retenu consiste en un état d'esprit libéral qui favorise la créativité dans le cadre d'une concurrence poussée à l'extrême. La main invisible de Smith s'explique par la vision d'un univers économique merveilleusement réglé par lui-même, grâce à la méticuleuse intervention de la main invisible et à l'équilibre quasi automatique issu de la confrontation des égoïsmes individuels miraculeusement propice à l'intérêt général.

Le tout baignant dans un marché où tous les ingrédients se dosent par eux même se stimulant ou se contrariant mutuellement sur la base d'une concurrence libre et totale. Que ce soit les quantités les prix les salaires les profits ou même la demande et l'offre de travail.

² : Drucker, P. (1992), *Nova zbilja*, Novi Liber, Zagreb

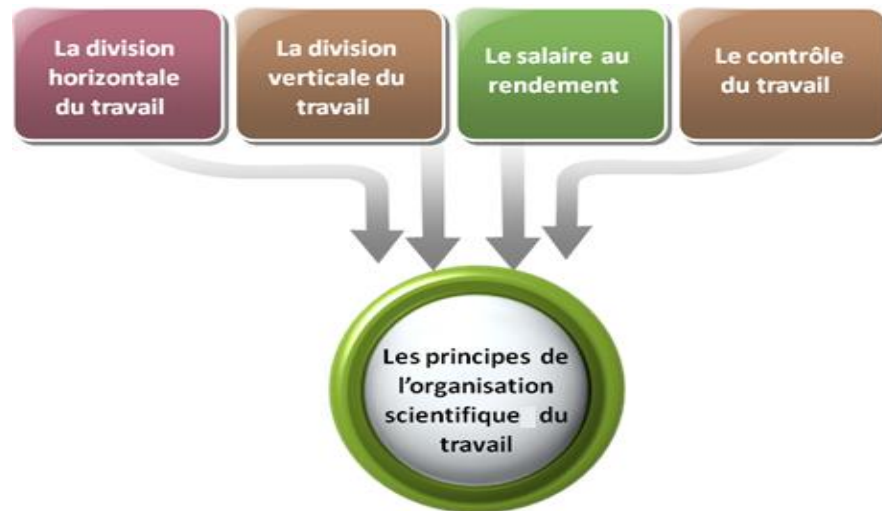


Figure 1 :les principes de l'organisation scientifique du travail

Du fait qu'il est devenu philosophe de son époque, Adam SMITH a largement inspiré les entrepreneurs au niveau de la division du travail³. En ce qui est de Charles Babbages : 1792-1871, si on raisonne en terme chronologique, on pourrait dire qu'il constitue un lien entre Frederick Taylor et Adam Smith. Mathématicien de formation et économiste des ses heures, les travaux de BABBAGES portaient sur ce que pourraient faire les personnes qui souhaiteraient devenir maîtres manufacturiers.

Il reste dans la logique smithienne puisque ce qu'il prône c'est de trouver les moyens de réduire les coûts. Rappelons que pour Smith, la concurrence pousse à baisser les prix donc pour tout nouvel arrivant à produire à coût moindre s'il veut à la fois vendre moins cher et éviter des pertes. La division du travail doit se reposer sur des critères comme : la force physique, la dextérité, la précision et la doigté. Les problèmes que Taylor et ses disciples ont essayé de résoudre sont : la croissance des entreprises industrielles et au passage à la fabrication en masse et le problème qui sous-entend la réflexion de Max Weber est la prolifération de l'appareil de l'état.

³ :Méthode de division de travail résultat des travaux de par Taylor

L'essentiel de la théorie de Frederick 4 (1841_1925) : Est apparu en deux reprises en 1902 sous le titre shop management et en 1911 sous le titre principal of scientific management (Les principes de l'organisation scientifique du travail).

Taylor a vite grimpé les échelons passant par le poste du contremaître et arrivant au stade de chef d'entreprise. Le point de départ de sa théorie a consisté en une étude systématique des processus de travail dans l'atelier et dont les résultats peuvent être résumés en quatre points :

- Le découpage du travail en gestes élémentaires puis leur regroupement pour avoir une tâche optimisée.
- La sélection scientifique, la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
- La coordination et la coopération entre la direction et les employés subalternes.
- La séparation stricte entre la conception des tâches et par les ingénieurs fonctionnels et leur exécution par leurs ouvriers.

Henri Fayol 5(1841-1925) : Ingénieur de formation et chef d'entreprise depuis plusieurs années a été toujours considéré comme l'un des piliers, à côté de Taylor de la pensée managériale 6classique. Son apport a été d'autant plus important que sa systématisation du travail de dirigeant continue de faire la règle malgré l'écoulement de plus d'un siècle depuis son apparition. D'aucuns s'accordent sur le fait que le management doit énormément aux travaux de Fayol qui a marqué cette discipline d'un sceau indélébile. Il a eu la perspicacité de systématiser en idées claires simples et intégrées ce que les praticiens de l'époque pratiquaient à titre isolé. Il est à noter que, malgré l'importance de l'œuvre de Fayol, la première guerre mondiale a beaucoup retardé son intégration par les gestionnaires de l'époque. Le principal constat de Fayol

4 : La préoccupation de la théorie est la rationalisation de la production dans les ateliers

5 : La pensée des managers, celle qu'ils pratiquent, de leurs expériences, de leurs conceptions du management

6 : Henri Fayol : ingénieur civil des mines français auteur de l'administration industrielle et générale 1916

consiste en ignorance de la fonction administrative au niveau de la gestion des entreprises, c'est ainsi qu'il a été amené à clarifier les groupes d'opérations que l'entreprise doit remplir et qui sont au nombre de six :

- la fonction technique (production, fabrication, transformation)
- la fonction commerciale consistant en achat, vente et échanges.
- La fonction financière qui consiste à gérer les capitaux.
- La fonction de sécurité qui se charge de la protection des biens et des personnes.
- La fonction comptable.
- La fonction administrative consistant en prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Selon FAYOL si les cinq premières fonctions étaient bien connues et assurées par les entreprises, la sixième consistant en fonction administrative en était plus ou moins ignorée. Cette fonction est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes. La fonction d'administrer consiste selon Fayol à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, une définition qui continue d'encadrer le champ de la pensée et de la pratique managériale ⁷à nos jours. D'aucuns s'accordent à systématiser le travail de dirigeant en quatre fonctions telles que prévoir qui revient à scruter l'avenir et élaborer un plan d'action, organiser en constituant un organisme matériel et organisme social. Commander en faisant fonctionner le personnel coordonner en harmonisant les actes et les efforts et contrôler en veillant à vérifier la réalisation des prévisions déjà établies.

Il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner. Avant de clôturer la présentation des travaux des fondateurs de l'école classique, il y a lieu de signaler que certains chercheurs

7 : Chandler AD Jr (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, MA

n'hésitent de classer Max Weber parmi les classiques de la pensée managériale. Selon Weber, La bureaucratie est un fonctionnement standardisé de la gestion qui se base sur une définition claire des objectifs, des tâches de l'autorité de tout un chacun, une structure hiérarchique, des relations réduites entre les fonctions. A coté de certains avantages qui peuvent être résumés en un système de fonctionnement sécurisant qui comporte un niveau de sécurité élevé, La théorie de Weber n'a pas eu de continuité, son appréhension présente beaucoup de difficultés selon beaucoup de chercheurs Les remises en cause de la pensée classique ont été corroborées par l'émergence de la pensée dite des relations humaines. Taylor a été de suggérer que si les dirigeants sont en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration⁸ du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST).⁹

Après l'approche de la gestion scientifique qui s'est focalisée sur l'augmentation de la productivité¹⁰, une autre approche a vu le jour, cette fois avec un ingénieur Français, diplômé de l'école des mines de saint Etienne, Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. En ce sens, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il formule ainsi une théorie complète à l'usage des dirigeants en se fondant sur sa propre expérience à la direction d'une compagnie minière. Dans un ouvrage publié en 1916, Administration industrielle et générale, H. Fayol insiste sur la nécessité de faire évoluer la

8 : Weber : un économiste et sociologue allemand ses interrogations portent sur les changements opérés sur la société avec l'entrée de la modernité.

9 : La bureaucratie : un vocabulaire clef du vocabulaire des sciences sociales contemporaines.

10 Administration : sa définition fonctionnelle, est l'action d'administrer, d'organiser, de gérer.

fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités du leadership¹¹. Ces principes d'administration et de commandement ont été édictés par H. Fayol car il est parti du constat que la très grande majorité des dirigeants de l'époque ont été formés dans les grandes écoles françaises d'ingénieurs. Les programmes et les cours sont alors exclusivement consacrés à l'étude des mathématiques et à des aspects techniques et algorithmiques. Il souhaite que l'administration, le commerce et la finance puissent être intégrés dans les programmes de formation des dirigeants.

1.2. l'école des relations humaines :

L'école des relations humaines¹² abrégée en « école des RH »¹³ est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929-1931 rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme au travail une place, sinon centrale, au moins excentrée et tenue.

Les principaux représentants sont Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin ou encore Abraham Maslow

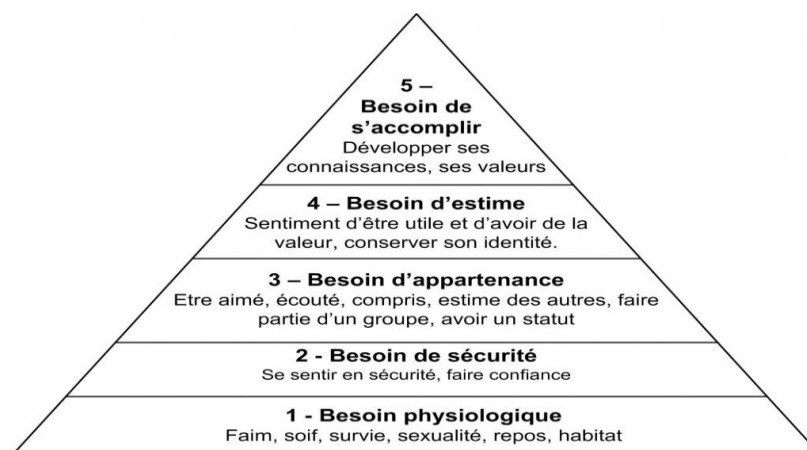


Figure2 :La pyramide de Maslow

¹¹ OST : méthode utilisée dans le cadre du travail à la chaîne dans les usines

¹² : Productivité : rapport en volume entre production et ressources mises en œuvre.

¹³ : Leadership : influence politique, psychologique ; sociale ,d'un individu ou d'un groupe d'individus.

1.3. La théorie sociotechnique :

L'entreprise est née de la rencontre de trois grands courants de pensée : la psychologie industrielle, la sociologie du travail et les sciences de l'ingénieur. A partir des années cinquante, F. Emery¹⁴ et E. Trist réalisent des recherches au Tavistock¹⁵ Institute de Londres et fondent la théorie sociotechnique de l'organisation. En définitive, la théorie sociotechnique montre que :

Cette école de pensée s'appuie également sur une plus grande expression et participation des salariés dans l'entreprise que celle envisagée par Mayo et le mouvement des relations humaines.

Pour une technologie donnée, il peut exister plusieurs organisations possibles de la production, et non pas une seule comme le préconisaient Taylor.

1.4. La théorie managériale :

Dans « Management : Tasks,¹⁶responsabilités, practices », il définit les cinq tâches fondamentales qui incombent au dirigeant comme étant celle qui « conduisent, ensemble, à l'intégration des ressources dans un organisme viable, en pleine croissance » : Un manager détermine des objectifs et définit leur nature. Dans chaque secteur, il définira les buts à atteindre et rendra ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont le rendement est nécessaire pour les atteindre.

1.5. la théorie des deux facteurs :

Frederick Herzberg¹⁷ (États-Unis 1923-2000) psychologue et médecin ensuite professeur en management, Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux

14 Hamel, G. (2007), The Future of Management, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts

15 Hodgetts, R. M., Altman, S. (1981), History of Management Thought, in: Mali, P. (ed.), Management Handbook: Operating Guidelines, Techniques and Practices, Jon Wiley, New York

16 : Intervient dans tous les stades de la vie des collaborateurs dans l'organisation.

17 : Institut qui traite le comportement organisationnel en premier lieu

qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie bi factorielle : démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité, alors que les critères d'insatisfaction « les facteurs d'hygiène » relèvent davantage de la « macro sociale ».

C'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire).

Ainsi, la motivation ¹⁸au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, etc..).

Herzberg ¹⁹indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter. D'autres auteurs s'inscrivent aussi dans l'école des ressources humaines durant la décade 1960-1970, en particulier Lewin et Likert²⁰. Le modèle des ressources humaine s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences techniques, d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance, la motivation psychologique prime sur la motivation monétaires²¹.

Suite aux travaux de l'école des ressources humaines d'autres auteurs d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation tel que Peter Drucker un des plus éminent représentant de l'école néo-classique qui précise que le problème centrale de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou encore Henri Mintzberg, Crozier de

18 : Une partie des taches et du travail

19 :Psychologue américain qui stipule que la satisfaction au travail et l'instisfaction agissent de manière indépendante

20 : Ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

21 Daft, L. R. (2008), Management, Eighth Edition, Thomson South Western

l'école systémique qui pense que les dirigeants consacrent peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passant l'essentiel de leur activité dans les rôles de contact, d'information et de décision.

1.6. l'école du management :

L'école du management conclut avec l'idée que l'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance²², mais aussi à son propre développement.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe, dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe, dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

2. L'approche systémique :

L'approche systémique est la plus pratiquée et la plus utilisée des approches en management. L'analyse systémique est une approche globale qui s'attache d'avantage aux relations entre les éléments constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres à chaque élément. Apparue d'abord dans le domaine de la biologie, la notion de système peut être définie comme « une structure organisée, ouverte sur son environnement, réunissant plusieurs éléments différents, mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun, avec

22 : La théorie des deux facteurs a été développée par Frederick Herzberg et stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail agissaient de manière indépendante

des procédures de régulation »²³. Un système désigne bien une organisation ouverte, finalisée et surtout constitue par des interdépendances fortes entre les éléments qui le composent, il est aussi un outil de modélisation représentant et analysant des éléments complexes.

La finalité de l'analyse systémique, est de chercher à construire une représentation du réel dans son unité et sa complexité par une approche globale, et non simplement analytique, du phénomène observé.

L'approche systémique est issue des travaux de Ludwing Von Bertalanffy (1956)²⁴, sur les systèmes en sciences exactes et particulièrement en biologie. Selon ces travaux, il part de l'hypothèse de base selon laquelle pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes. Il distingue deux types de systèmes : le système ouvert et le système fermé²⁵. Toujours selon le même auteur, un système fermé ne subit pas l'influence de son environnement alors qu'un système ouvert est en constante interrelation avec l'environnement externe. Par exemple, pour comprendre le fonctionnement du corps humain, il faut étudier en détail toutes ses composantes et leurs interactions.

Selon Ludwing les propriétés des systèmes en thermodynamique devraient se retrouver dans toute organisation, et les paramètres qui gèrent les systèmes physiques devraient s'appliquer aussi aux systèmes humains. Ainsi, le système est doté de propriétés universelles très utiles pour comprendre les notions modernes de management ainsi que la base conceptuelle qui sous-tend la plupart des réformes administratives. Ces propriétés sont les suivantes²⁶ :

La tendance à la dégradation (entropie). Tout système porte les lui en germes de sa propre dégénérescence, si bien que les structures se retrouveront inadaptées,

23 : Jean Michel Plane, théorie et management des organisations, deuxième édition DUNOD Paris 2008, p 103.

24 Docteur en biologie et professeur à l'université de vienne, Ludwing Von BERTALANFFY (1901-1972) est considéré, en tant qu'homme de science, comme le véritable fondateur de la théorie des systèmes. En 1968 il publie un ouvrage sous le titre, General System theory, New York, Georges BRAZILLER Inc.

25 Ludwing Von BERTALANFFY, la théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, édition 1993.

26 . Ludwing Von BERTALANFFY, la théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, édition 1993.

que les organisations qui étaient hier des modèles feront faillite ou seront ouvertement critiquées. L'existence dans le temps et l'espace. Ainsi l'organisation n'existe pas que de façon virtuelle, elle a une vie présente, passée et future, elle occupe un lieu et elle possède les bases pour faire croire à son existence réelle, La présence de frontières. C'est une donnée fondamentale de l'approche. Dès lors, on peut distinguer ce qui fait partie du système de ce qui en est exclu, ce qui a amené une amélioration formidable en management : la notion d'environnement. Ce qui est au-delà de la frontière du système est l'environnement, ce qui a favorisé toute la réflexion subséquente sur le fait que c'est précisément l'environnement qui justifie l'existence même de l'organisation.

Un environnement à la fois immédiat et distant. Ceci nous amènera à distinguer le microenvironnement, qui est immédiat, qui nous influence, que nous côtoyons et sur lequel nous pouvons agir, du macro-environnement qui est distant, qui nous influence mais sans que nous ayons la possibilité d'agir sur lui. Ces systèmes sont ainsi ouverts :

- **Propriétés des systèmes ouverts** : Les systèmes manifesteront, en conséquence, des propriétés liées à cette notion d'ouverture. Ces propriétés, en retour, vont conditionner notre vision de ce qu'est l'organisation, ces caractéristiques ayant une influence directe sur notre compréhension et notre perspective par rapport aux organisations vues comme systèmes.
- **L'existence d'inputs et d'outputs** : (intrants et extrants). Un système se caractérise par cette dynamique extérieure : ce qui n'en fait pas partie intrinsèquement, les ressources qu'il utilise (intrants) et les produits qu'il renvoie dans l'environnement. Ces notions sont fondamentales pour expliquer la gestion par résultats, l'action sur les résultats, l'obligation de résultats ou la reddition de comptes.

- **Un état stable** : à terme lié à une évolution qui recherche l'ordre plutôt que le chaos. Cette caractéristique est fondamentale pour expliquer la dynamique du changement, la compréhension de ce qui fait que les organisations sont lentes à réagir. Par définition, les systèmes recherchent la stabilité, il faut donc s'attendre à ce que les organisations en fassent autant sans que leurs dirigeants ne soient nécessairement perçus comme des dinosaures inadaptés.
- **L'autorégulation** : Les organisations, en tant que systèmes, cherchent naturellement à s'autoréguler et créeront continuellement des mécanismes pour y arriver. Bien que cette tendance soit naturelle dans les systèmes, elle entraîne des inconvénients quand elle s'accompagne de trop de règles.
- **L'équifinalité** : C'est la capacité d'arriver à des résultats identiques en s'adaptant aux conditions ou, encore, la capacité de reconnaître des options. Cette propriété est fondamentale et incontournable en gestion moderne. Pour les systèmes, ce n'est pas le moyen qui compte, c'est le résultat. Les organisations, comme les individus, sont susceptibles de trouver diverses façons d'arriver à leurs fins ; il faut donc mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les moyens. C'est là la base de la gestion par objectifs, comme celle de la gestion par résultats.

L'approche systémique permet d'établir un parallèle intéressant entre la notion de système et le concept d'organisation. Si l'on accepte le postulat que l'organisation est un système, on accepte automatiquement les caractéristiques du système comme s'appliquant aux organisations. Par contre, rappelons que le système n'est qu'une image et que l'organisation n'est pas qu'un système car elle est infiniment plus complexe et, en partie, elle est ce que nous voulons qu'elle soit. L'approche systémique nous offre un moyen intéressant et efficace de la décrire ; elle explique les développements récents du management comme discipline, et l'analyste devra naviguer entre la nécessité opératoire d'utiliser

l'approche systémique, qui est incontournable compte tenu des attentes des clients organisationnels, et celle de se donner d'autres sources de compréhension. On en arrive alors à une vision de l'organisation qui illustre cette dynamique de l'échange avec l'environnement. Sans citoyens, sans clients, usagers ou contribuables, l'organisation publique n'existe plus, même s'ils n'en font pas partie à proprement parler. Pour Cleveland ²⁷ (1972), cette perspective qui apparaissait nouvelle était celle de l'approche systémique. Plus de trente ans après, l'attrait de la nouveauté associée à cette approche n'est plus, mais son utilité opératoire la rend incontournable. Cleveland disait qu'aussi longtemps que la plupart des tâches sociales pouvaient être accomplies à l'intérieur de pyramides hiérarchiques, il était assez commode d'identifier de belles structures sous l'appellation « d'organisations », mais il y a de plus en plus de tâches sociales importantes dans une société industrialisée qui ne peuvent être accomplies qu'en reliant ensemble un grand nombre d'organisations, chacune contribuant pour sa part à un but plus global qui, présume-t-on, est partagé par l'ensemble.

Jay W. Forrester ²⁸ quant à lui approche l'organisation comme « un système complexe, composé de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation considérée comme ouverte sur son environnement ²⁹ ». Forrester place l'interdépendance au cœur de ses travaux, pour lui chaque flux de marchandises, de capitaux, de personnels n'a de véritable signification que par rapport à tous les autres.

27 : est un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il a aussi atteint la renommée dans les milieux du management pour son travail sur les styles de direction

28 : Motivation monétaire est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

29 : est un sociologue français, né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould (Marne). ... Il est le principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations

3 . La théorie managériale au 21 ème siècle:

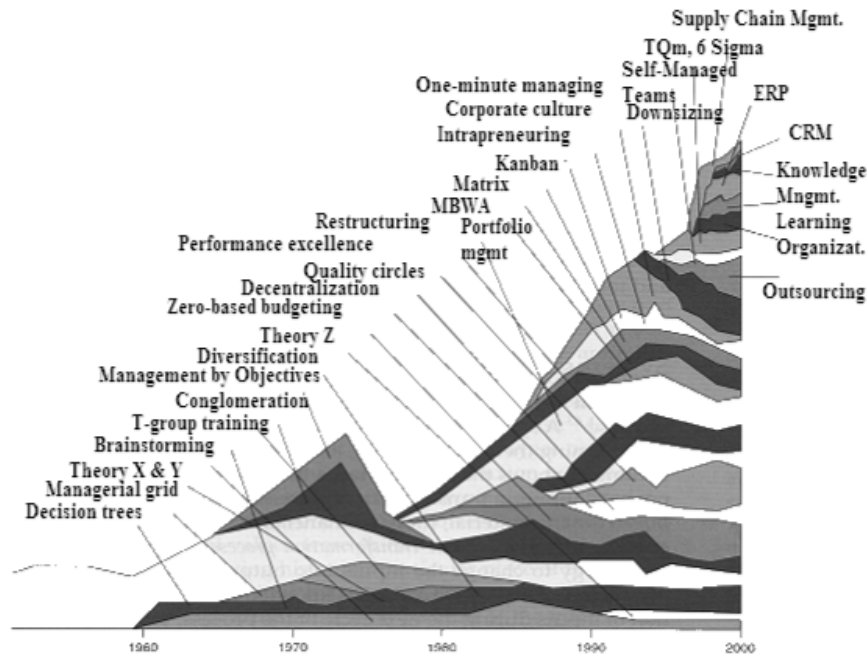
3.1 la conceptualisation du management au 21 siècle :

Une analyse synthétique des théories de l'organisation (notamment, J.-P. Helfer., M. Kalika, J. Orsoni, 2000, J. Supizet, 2002, M. Thévenet, 2009, Manageor, 2010), nous permet de distinguer deux approches principales de management :

- Une approche *mécaniste* présentant l'entreprise comme une machine composée d'un ensemble de rouages interdépendants (structures, postes, systèmes informatiques et procédures diverses que l'on utilise pour acheter, produire et vendre). Améliorer la performance de cette machine revient à agir sur ces rouages dans le but de les optimiser.
- Une approche *personnaliste* qui considère que la personne est la source principale de la performance. La participation est le maître mot d'approches humanistes du management. Elle est souvent considérée comme un facilitateur du changement.

Selon P. Bréchet et A. Desremaux (2002), les sciences du management se préoccupent « *des régulations et des rationalisations à l'œuvre dans l'univers des organisations et des marchés et à explorer les marges d'action des décideurs* » (p.20). En fait, manager c'est faire en sorte qu'une action collective soit efficace, en tenant compte des vicissitudes du changement. L'une des grandes préoccupations des chercheurs en management depuis les années 1990, est celle de savoir comment les entreprises peuvent développer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels lorsque l'environnement évolue rapidement

Figure 3 : évolution du management à travers le temps



Au début du 21ème siècle, Peter Drucker attaqua de manière significative le paradigme traditionnel du management, qui, dans son livre *Managing in the Next Society* (2002), souligne les changements qui vont se produire et leurs implications pour les entreprises, leur organisation et la gestion. Dans ses articles, tels que *Défis de manager pour le 21ème siècle*, Drucker a annoncé des changements aux principes de gestion qui ont dominé jusqu'aux années 1980. Selon ces principes, la direction se référait uniquement à la gestion d'entreprise, il n'y avait qu'un seul véritable modèle d'organisation et une seule bonne façon de gérer les gens, tandis que les gestionnaires devaient se concentrer uniquement sur les questions internes. Ces postulats doivent être changés car l'environnement dans lequel opère la gestion a fondamentalement changé, et ces changements deviendront encore plus importants, plus complexes et intenses dans la société future.

Sur la même ligne, dans son article *Management's New Paradigms*, Drucker présente de nouvelles hypothèses qui, à son avis, sont appropriées dans la réalité en évolution rapide:

1. La gestion en tant que discipline est applicable à toutes les organisations, pas seulement aux entreprises.
2. Il n'y a pas qu'une seule véritable organisation.
3. Il existe plusieurs structures organisationnelles.
4. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de gérer les gens.
5. Les frontières technologiques sont poussées.
6. Le commandement et le contrôle approchent de leur fin.
7. L'entreprise ne reste pas nationale mais s'étend à d'autres territoires.
8. Le domaine de gestion s'étend de l'environnement interne à l'environnement externe.
9. La fonction de gestion est axée sur les résultats.

Au centre de la société moderne, il y a la gestion des institutions pour les rendre capables de produire des résultats.

Comme dans l'idée de Drucker de changer les principes de gestion, Gary Hamel, dans son livre *L'avenir de la gestion*, publié en 2007, a encouragé tous ces changements. Il exhorte les gestionnaires à abandonner la façon de penser managériale ³⁰existante et à introduire la pratique, à accepter et à encourager l'innovation. En d'autres termes, selon lui, la plupart des principes et des systèmes de gestion reposent sur un paradigme managérial totalement inutile et, par conséquent, les innovations de gestion sont la source ultime d'avantage compétitif (Hamel, 2007).

³⁰ Management, Vol. 20, 2015, numéro spécial, pp. 1-17.

Dans ce contexte, la question est de savoir si Hamel a raison lorsqu'il affirme que les politiques de gestion du XXe siècle sont maintenant dépassées et inacceptables? Et est-il vrai que les innovations managériales, et non les innovations dans les opérations ou l'innovation produit, deviendront le principal avantage compétitif?

4.2 Management et changement :

Malgré l'enthousiasme suscité par les idées de G. Hamel ³¹en termes de changement continu, ses thèses ne sont pas suffisamment convaincantes. Il a certainement raison lorsqu'il affirme que les changements dans l'environnement, en particulier les nouvelles technologies, entraîneront d'énormes changements dans la structure organisationnelle, les systèmes et le style de leadership. Cependant, il n'est pas évident que ces changements déterminent un nouveau paradigme managérial. En outre, il n'est pas non plus évident que la gestion du 21ème siècle sera basée uniquement sur l'innovation distribuée, la prise de décision participative et les mécanismes basés sur le marché. Il est plus probable que l'avenir de la gestion constituera une mise à niveau des politiques et des pratiques de gestion existantes et se fondera davantage sur les structures et les systèmes d'information

Mais les changements sont-ils si importants pour affecter les principes de gestion de manière à exiger un nouveau système? Cette question peut être considérée à la fois de l'aspect conceptuel et empirique.

Du point de vue conceptuel, il convient de noter que les organisations existent pour développer la créativité humaine. Dans ce contexte, aucun individu ne peut produire indépendamment une finalité complexe; La plupart des produits et services nécessitent l'intégration des compétences et des connaissances d'un grand nombre de personnes. Par conséquent, l'objectif principal de la gestion est

de réaliser la coopération et la coordination entre un certain nombre de personnes, afin de créer un produit ou un service. La plupart des éléments de la gestion moderne, tels que la hiérarchie, les règles et procédures, la budgétisation et autres, constituent une réponse à ce défi. Naturellement, ces règles et procédures restreignent l'esprit d'entreprise, mais leur but principal est d'aligner les intérêts des individus avec ceux de l'organisation.

Du point de vue empirique, les changements dans l'environnement externe ont conduit à un certain nombre de changements dans l'environnement interne, en particulier dans la structure organisationnelle. Dans ce contexte, de nombreux aspects des changements dans l'architecture des organisations ont eu lieu, tels que, par exemple.

l'organisation des spaghettis, le modèle en nid d'abeille, le modèle de toile d'araignée, le modèle de shamrock et autre (organisation inside-out, donut ...). Ces modèles ont permis une décentralisation radicale et ont permis aux employés de choisir les tâches à effectuer. Cependant, dans des conditions de concurrence accrue, ils ont dû revenir aux modèles traditionnels.

Quant à la notion d'innovation de gestion, elle ne devrait certainement pas être sous-estimée, étant donné qu'elle a un impact extraordinaire sur l'avantage concurrentiel. Cependant, les innovations de gestion ne sont pas protégées contre la copie, ce qui est particulièrement évident dans les innovations de gestion contemporaines, telles que l'externalisation, la réduction des effectifs, la déstratification, le travail d'équipe, la réingénierie et de nombreuses autres. au 21ème siècle. À cet égard, les entreprises cesseront d'exister ou se développeront en introduisant constamment des changements³² afin de trouver un modèle de survie approprié. Dans certaines formes des entreprises actuelles, nous pouvons reconnaître les débuts de l'entreprise de l'avenir qui sera basée sur ce qui suit:

³² COOKE P. [1998], « Introduction : origins of the concept » in BRACZYK H-J et al. (Eds), Regional Innovation Systems, UCL Press, London, pp 2-25.

- ouverture et adaptabilité
- concentration, mais sans activité principale
- organisation interne du cluster
- l'autonomie des employés en termes de choix d'activités
- architecture d'entreprise «en treillis»
- le concept de «leadership naturel»

Cela déterminera la création d'une entreprise du futur qui conviendra aux êtres humains, pour la première fois depuis l'aube de l'ère industrielle. Le modèle de gestion qui sera conçu au XXI^e siècle sera au bord du chaos.

Tout cela confirme que ce n'est pas la fin de la gestion - son avenir est encore à concevoir. Ce qui se passera dans le futur ne provoquera probablement pas moins d'étonnement que l'émergence de la gestion à la fin du XIX^e siècle. Les outils et les méthodes de gestion conçus à cette époque étaient destinés à aider à résoudre les problèmes de contrôle et d'efficacité opérationnelle des entreprises de la société industrielle. Dans la société postindustrielle, ces outils et méthodes sont devenus insuffisants et de nouveaux sont en cours de développement.

Cependant, selon certains, nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une société post managériale et post organisationnelle, qui se reflète dans les principes, les outils et les méthodes de gestion. Cela n'implique pas un avenir sans gestion, mais cela signifie certainement que les gestionnaires sont moins susceptibles de remplir les fonctions traditionnelles de gestion. En ce sens, il convient de rappeler que, en raison de la croissance de l'éducation et du développement rapide de la technologie de l'information, les différences entre gestionnaires et travailleurs disparaîtront et la gestion des connaissances sera la responsabilité de tous. Par conséquent, c'est la tâche de chaque employé d'apprendre, et le rôle du gestionnaire est de promouvoir un tel apprentissage. La résolution des problèmes rencontrés dans l'entreprise, ainsi que la planification

et la prise de décision deviendront des tâches communes, ce qui signifie que l'amélioration de la communication deviendra une priorité, exigeant des gestionnaires qu'ils utilisent davantage le dialogue et d'autres outils de communication.

Les changements qui auront lieu ne seront pas seulement une question de gestion, mais leur gestion fera partie d'une routine d'affaires, et les gestionnaires seront des agents de changement conduisant chaque employé à trouver et à utiliser les meilleures nouvelles pratiques.

Conclusion :

Ajoutons actuellement à ces écoles un élément important qui est le besoin d'adaptation des organisations : Hypothèses de Mintzberg : les liens entre organisation et environnement Mintzberg caractérise l'environnement comme étant le contexte extérieur de l'organisation, en l'occurrence les marchés, le climat politique, les conditions économiques... Mintzberg a développé des liens entre l'environnement et l'organisation : « Plus l'environnement est dynamique, et plus la structure est organique . Mintzberg précise que cette hypothèse tient au fait que dans un environnement stable - lorsqu'il n'y a aucun changement notable - une organisation peut prévoir les conditions à venir et ainsi, « toutes choses étant égales, utiliser la standardisation comme mécanisme de coordination ». Cependant, lorsque les conditions sont très variables - le besoin de changement fréquent des produits, une grande instabilité de l'emploi et des conditions politiques instables - l'organisation ne peut plus standardiser, mais au contraire, « devenir très flexible, au moyen, soit de la supervision directe soit de

l'ajustement mutuel pour assurer sa coordination, et cela conduit à une structure plus organique ». Il cite comme exemple, celui des armées qui, « ont tendance à être hautement bureaucratiques en temps de paix et peuvent devenir des structures organiques lorsqu'elles sont engagées dans des actions militaires de type guérilla. »

Section 2 : Définition des concepts managériaux :

Introduction :

On connaît le mot d'Albert CAMUS selon lequel « Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde²¹ ». Et c'est bien pour soulager le « malheur » du monde administratif qu'il semble nécessaire d'apporter quelques idées simples et le vocabulaire qui convient aux différentes méthodes et outils qu'il a vu se multiplier en son sein, décret après décret, circulaire après circulaire.

On ne va pas refaire ici une histoire du management, d'excellents ouvrages y sont consacrés. Il est ici seulement question de situer, les uns par rapport aux autres, quelques notions couramment employées désormais dans nos organisations.

1. Origine du management et définition :

Le mot « Management » : est apparu en 1865, aux états unis pour désigner celui qui veille à l'organisation matérielle de spectacle, de concert ou de la vie professionnelle d'un artiste ou d'un champion. , et se généralise aujourd'hui à tous les univers de production, y compris l'économie sociale.

Le management est un terme complexe défini par nombre d'auteurs et semble s'appliquer à des multiples domaines. Pour se faire, nous retiendrons la

définition de Peter Drucker 33que l'examen des tâches du manager vient définir le management.

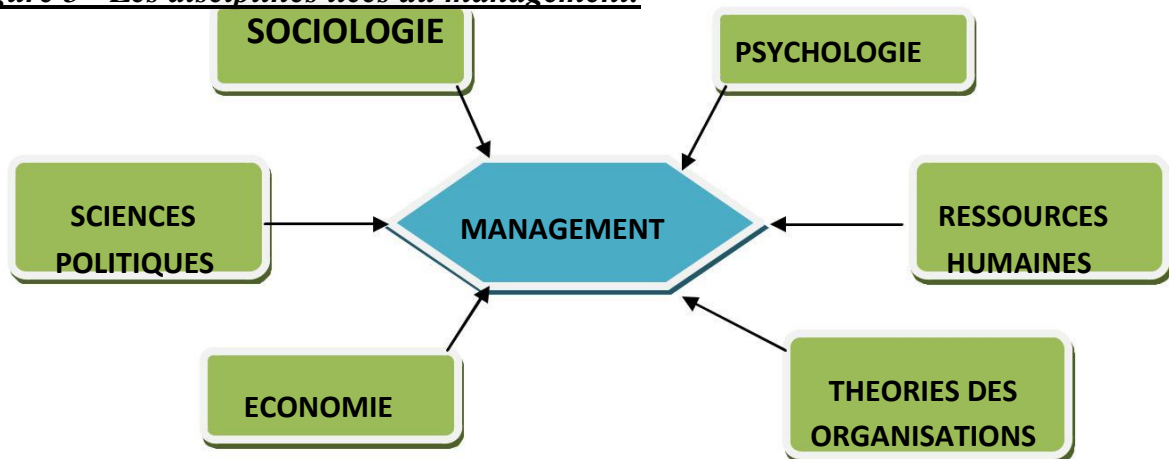
Il fait appel à plusieurs disciplines.

1.1. Le management, de quoi parle-t-on ?

Le management est un terme complexe défini par nombre d'auteurs et semble s'appliquer à de multiples domaines. Ce travail de recherche étudiera tout particulièrement la question du management des individus. Pour se faire, nous retiendrons la définition de Peter Drucker que l'examen des tâches du manager viendra compléter. Terme anglais particulièrement employé dans les entreprises, le mot « management » est une déclinaison du verbe « to manage » réussir, se débrouiller - qui prend sa racine dans le mot

latin « manus » - main - impliquant un travail manuel, la manipulation. Il fait appel à une grande diversité de disciplines.

Figure 5 - Les disciplines liées au management.



Source : D'après le cours de Gestion des Ressources Humaines de Mr. Marc-Daniel Seiffert, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Institut Rémois de Gestion, Master 1 Management stratégique des organisations, parcours Ressources Humaines, année universitaire 2010-2011.

33 : Cette phrase est attribuée à Albert CAMUS (1913-1960). Elle correspond à la tonalité du discours de STOCKHOLM, de réception du prix NOBEL de littérature en 1957

Peter Drucker ³⁴définit le concept de management comme une : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ». Il souligne également que le terme « Management » ³⁵désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, De même, le terme manager a une signification très étendue. Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est, en somme, un « chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes.

Comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes de « manager. ».

En réalité, il est très difficile de donner une définition précise du management, puisqu'il n'y a pas une unanimité sur une définition universelle du concept de management, mais chaque auteur essaye de le définir à sa façon. La définition la plus populaire reste celle avancée par Mary Parker Follet.

Selon laquelle le management est « art of getting things done through people », cette définition attire notre attention sur une différence fondamentale entre un manager est une personne ordinaire dans une organisation. Un manager est celui qui contribue à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, sans effectuer les tâches lui-même, mais en dirigeant les efforts des autres pour les atteindre.

« 34 OECD. 2012. Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-economic Profile. Paris, OECD Publishing.

« 35 Bloom, Nicholas and John Van Reenen. 2007. "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries." The Quarterly Journal of Economics 122 (4):1351-1408.

Cette définition reste incomplète et contient certaines faiblesses, d'une part Mary Parker Follet a utilisé le mot "art" pour définir le management, dire que le management est un art reste quand même une vérité à moitié, puisque le management se base également sur des éléments scientifiques constitués par un ensemble de règles, de techniques et de méthodes purement scientifiques. Il fait appel à la fois à des qualités intuitives et personnelles, à des savoir-faire et à des savoir-être, ainsi qu'à un ensemble de connaissances théoriques, normalisées et formalisées. D'autre part, cette définition exclue les diverses fonctions du management. Une autre définition cette fois plus développée, avancée par George R. Terry, définit le management comme étant un processus « consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources », on se basant sur cette définition, on peut dire que le management est un processus composé de quatre activités principales : planifier, organiser, actionner, et contrôler. D'un autre angle, Peter Drucker définit le concept du « management »

comme une: « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».

Il souligne également que le terme « Management » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, etc., le terme « manager » a une signification très étendue. Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est, en somme, un

« chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes de « manager ».

Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. En augmentant l'efficacité des individus au travail et en leur permettant un épanouissement professionnel et personnel. Le manager a pour principale mission de chercher et d'identifier l'ensemble des outils qui lui seront utiles pour exercer son rôle. Examiner les tâches du manager peut donc nous permettre de mieux comprendre ce qu'est le management. Celles-ci sont, en effet, de natures diverses et variées puisqu'un manager possède une responsabilité hiérarchique au sein de l'entreprise et doit effectuer plusieurs tâches selon le niveau où il se situe.

Dans leur ouvrage collectif Raphaëlle Delaunay ³⁶et Jean-Marc

Moret ³⁷ appellent que le manager est chargé de donner du sens non seulement à l'équipe qu'il "managè" mais également à chacun des membres de l'équipe en travaillant sur les quatre axes de la performance. Hall et Jones (1999) et Jones et Romer ³⁸(2009) montre dans des études conceptualisant le cadre théorique du management s'articule autour d'une option épistémologique qui permet de conceptualiser le savoir en management comme étant constitutif des sciences de l'artificiel et d'une option sociologique qui permet de représenter la pratique du management en termes de légitimité, de rationalité et de technicité.

Sous ce double éclairage, le management ressort alors comme une pratique socialement légitime qui construit des connaissances techniques utilisées afin d'accroître la performance des mondes organisés comme des individus qui y œuvrent.

36 : Peter DRUCKER (1909-2005), consultant international en management, professeur de renommée mondiale dans le domaine du management et auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages traitant de l'économie et du management.

37 : A écrit un ouvrage avec Jean-Marc Moret

38 Hall et Jones (1999) et Jones et Romer : conceptualisation du management à partir d'études de terrain.

C'est donc dire que par son inscription dans la concrétisation du projet épistémologique technique, le management se démarque très nettement des sciences du social et de l'humain qui, pour leur part, sont plutôt largement fondées sur le projet épistémologique nomothétique qui consiste à construire des explications théoriques et à mettre au jour des lois universelles et immuables.

La définition retenue pour le management est la suivante :

L'organisation et la coordination des activités d'une organisation afin d'atteindre des objectifs définis. Le management est souvent inclus comme un facteur de biens et services.

La pratique du management moderne trouve son origine dans l'étude Le management comprend les fonctions imbriquées de création de la politique d'entreprise et d'organisation, de planification, de contrôle et de direction des ressources d'une organisation afin d'atteindre les objectifs de cette politique. Les managers qui ont le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions et de superviser une organisation.

La taille de la gestion peut varier d'une personne dans une petite organisation à des centaines ou des milliers de managers dans les grandes entités.

1.2. Le management public :

Le «management public» est devenu, de nos jours, une expression d'utilisation très courante. Nous pourrions même penser que c'est un slogan à la mode, le succès d'une expression va souvent de pair avec le flou du concept qu'elle est censée exprimer, et l'observateur peut aisément noter que le management public est fréquemment utilisé aujourd'hui mal à propos ; par certains, comme symbole de leur volonté de modernité ; par d'autres, comme équivalent à une meilleure gestion des ressources humaines dans les organisations publiques ; par d'autres encore, comme une expression de la diversification des domaines d'intérêt de la discipline qu'ils représentent.

Cerner les concepts de "management public" n'en devient que plus nécessaire. En particulier, il importe de vérifier que le management public a bien des attributs propres par rapport au management «classique» ou général. Dans son livre portant sur le management public, Annie Bartoli le définit comme étant

« L'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

Une vocation basée sur la production d'un service public destiné aux citoyens, et sur l'intérêt général de la société. Elle ajoute aussi que le management public s'appuie sur un principe général du management qui est celui de la contingence : en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux. Plusieurs niveaux peuvent traduire ce champ, Le niveau « micro »³⁹ qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et les systèmes, selon un regard de psychosociologie .Le niveau « méso » qui touche aux processus de fonctionnement des unités publiques, dans une optique gestionnaire. Le niveau « macro » qui concerne le contexte environnemental et les relations inter-entités publiques et/ou privées, s'appuyant davantage sur des logiques économiques ou de sciences administratives. Les organisations publiques associées au management public, connaissent des particularités qu'ont ne saurait considérer comme accessoire au management de ces dernières. Certes, nous pouvons évoquer les spécificités des entités publiques de multiples façons, Anthony et Herzlinger⁴⁰ , par exemple, énumèrent : l'absence de la mesure du profit, le fait d'être des prestataires de service pour l'essentiel, l'existence de contraintes pour leur financement, la domination des professionnels, le caractère imprécis, diffus ou éclaté des responsabilités, l'importance des influences politiques, une tradition de système de contrôle de gestion inadéquat.

39 Micro : management public des petites administrations service

40 : Directeur Général de l'Ecole de l'Art Oratoire depuis 2008. Diplômé de l'ESSEC et de Sciences Po, il a acquis une expérience de management opérationnel et de direction d'équipes

Dans ce sens, Laurence Lynn⁴¹ évoque «la propriété et la finalité organisationnelles, les relations avec l'environnement, le point de vue et le contenu des décisions, la structure de l'autorité». Michel Massenet⁴², quant à lui, fait apparaître l'essence des organisations dans une sorte de définition: «il s'agit d'organisations pluridimensionnelles qui manient des systèmes de valeurs et des systèmes de mesures hétérogènes, dans lesquelles apparaissent des solutions de continuité entre le niveau du contrôle général qui est politique et celui de la gestion, comme entre la planification et la programmation». Nous pouvons encore voir dans la «logique de l'intérêt général» et dans l'indépendance vis-à-vis du marché, la source de la particularité de la gestion des services publics.

Tableau 1: évolution de la notion du management public

Approches	Nature du management public	Période principale
Politique/administration	Apolitique	1900-1925
Science de l'administration	Scientifiquement fondé	1920-1940
Wébérienne	Orienté par les règles	1930-1970
Humaniste	Orienté sur l'homme	1960-1980
Politique publique	Orienté sur les politiques	1970-1980
Systemique	Orienté sur l'environnement	1980-2000
Nouveau management public	Orienté « business »	1980-2000

1.4 Les dimensions du management public :

Devant la variété des sources d'inspiration du management public, les ambivalences ou les contradictions rencontrées dans les travaux des spécialistes,

41 : Micro : management public des petites administrations service

42 : management public des petites administrations service

de nombreux auteurs ont admis la « nécessité de reconnaître la pluralité des dimensions dans lesquelles les praticiens, académiques ou simples observateurs de la vie publique se situent » (Gibert, 2008) et assument la cohabitation de visions différentes sous un même concept parapluie. Ainsi, le management public ferait référence à un vaste domaine de pensée et d'activité académique aussi bien que de pensée et d'activité d'application pratique relatifs aux organisations gouvernementales, aux programmes et aux activités de tout niveau d'administration (Rainey et Chun, 2007).

Pour Lynn (1996), il existe trois visions du management public, art, science ou profession. Hood (2005) donne la primauté à la différence entre management public vu comme un mouvement et management public vu comme une science. Gibert (2008) s'inscrit dans cette lignée en présentant quatre visions du management public, se fondant sur la littérature anglosaxonne et l'expérience française : science, art, mouvement et mode de légitimation.

Le management public, lorsqu'il étudie les problèmes rencontrés dans le fonctionnement des organisations publiques et dans la mise en œuvre des politiques dont elles ont la charge, développe une approche analytique utilisant les sciences sociales, détaillée dans la littérature académique essentiellement spécialisée (Public Administration Review, Journal of Policy Analysis and Management, Journal of Public Administration Research and Theory, et Politiques et Management Public en France) mais aussi généraliste en management. Ainsi, dans un numéro spécial de la revue Academy of Management Journal, des chercheurs influents (parmi lesquels Pettigrew, Kelman, Feldman, Barney, Hitt) apportent leurs points de vue sur l'apport potentiel de la recherche en management au champ du management public. Le management public est également vu comme un art « l'idée d'une pratique dont les meilleurs connaisseurs sont les praticiens eux-mêmes » (Gibert, 2008, p. 9) et ceux qui interviennent dans les organisations publiques pour diffuser les bonnes pratiques et accompagner le changement, les consultants.

Ainsi, en France, ce sont les artisans expérimentés de la gestion publique qui sont appelés à former les futurs professionnels (Ecole Nationale d'Administration). Ils sont également à l'origine d'une littérature proposant une évolution du mode de gestion des administrations publiques. Pour Bozeman (1987, 2007), le principe fondateur du management public est ce qui caractérise les organisations soumises à l'autorité politique plutôt qu'à celle du marché, la publicitude « publicness »).

Feldman (2005). Beaucoup de managers publics en sont venus à la conclusion qu'il faut pratiquer du « management inclusif », c'est-à-dire permettant aux élus, aux techniciens et au public de travailler ensemble à la résolution des problèmes et mise en œuvre des solutions (accent sur la coproduction de services publics).

Selon Feldman, les pratiques de management inclusif impliquent de nouvelles façons de penser et d'agir pour les managers : le changement permanent, réseau de relations, flexibilité mentale. Ces pratiques supposent de la part des managers publics la construction de relations avec les parties prenantes pour préserver et développer la capacité à agir.

Les chercheurs en management peuvent contribuer à la compréhension de ces pratiques et à la conceptualisation de ce qui fonctionne bien. Pour Feldman (2005), le management des organisations publiques est essentiel pour que celles-ci soient efficaces et que les ressources publiques soient utilisées efficacement. Ainsi, il faut faire du management une priorité dont les politiques se sentent responsables, former les managers publics et orienter les travaux de recherche pour les rendre utiles et accessibles aux praticiens.

De nombreux travaux pionniers en théorie des organisations ont été écrits en référence à des organisations publiques : Kelman (2005) cite ainsi des travaux de Weber, Selznick, Simon et Crozier, devenus des classiques. Pour Kelman (2005), la recherche actuelle en organisation peut contribuer à une meilleure performance du secteur public : ainsi, les résultats de travaux concernant la

performance des équipes, les réseaux, le comportement citoyen organisationnel, l'apprentissage organisationnel, peut s'appliquer aussi bien aux organisations privées que publiques. Cependant, il existe des différences entre les organisations publiques et privées et il faut identifier si le caractère public agit ou non comme modérateur dans les relations entre variables étudiées. Rayney (2014) résume les affirmations communes et les conclusions de la recherche des années 70 et 80 concernant les caractéristiques distinctives du management public et des organisations publiques, sous trois thématiques :

- Les facteurs environnementaux : l'absence de marchés économiques pour les produits et la dépendance financière des fonds d'état (moins d'incitation à la réduction de coûts, une allocation de ressources moins efficiente, moins d'indicateurs de marché disponibles).
- des contraintes réglementaires fortes et une surveillance administrative, législative et judiciaire ; des influences politiques externes de grande intensité .
- Les transactions entre l'organisation et l'environnement : la production de biens publics par l'organisation, qui ne sont pas facilement transférables au secteur privé au prix du marché , une signification symbolique plus grande et une portée plus large des préoccupations, axées sur le critère d'intérêt général , un examen plus approfondi des dirigeants publics , des attentes uniques en termes de justice, honnêteté, ouverture, responsabilité et réactivité .

Les rôles, structures et processus organisationnels : une ambiguïté, une multiplicité et un conflit de buts plus grands ; des rôles managériaux aux traits distinctifs (un rôle plus politique, d'exposition ; un défi plus grand pour équilibrer les relations politiques extérieures avec les fonctions managériales internes).

moins d'autonomie dans la prise de décision, et moins d'autorité hiérarchique du fait des contraintes institutionnelles : le turn-over plus fréquent des dirigeants publics suivant les élections rend la mise en œuvre des projets et innovations plus difficile. Il existe des différences de formes structurelles mais l'affirmation que les formes structurelles publiques sont plus bureaucratiques est partiellement soutenue empiriquement. Des contraintes administratives plus grandes pour l'utilisation d'incitations en matière de rémunération, promotion et discipline, pas de relation clairement établie entre performance des employés et récompenses, des valeurs reliées au travail telles que la motivation de service public et une moins grande valorisation des incitations financières.

Ces différences indiquent qu'il y a beaucoup de questions impliquant le comportement organisationnel, plus importantes dans le secteur public que dans le secteur privé. Il est largement affirmé que les organisations publiques et les employés sont prudents et non innovants mais la preuve n'en est pas totalement apportée. De même, de nombreuses études indiquent que des formes différentes d'organisations publiques tendent à être moins efficaces dans la production de services que leurs homologues privées, quoique les résultats soient plus partagés pour les hôpitaux. Cependant, d'autres auteurs défendent fortement l'efficacité et la performance générale des organisations publiques.

1.5 La distinction entre le management, l'administration et la gestion :

Le management est apparu en 1965, pour désigner celui qui veille à l'organisation matérielle de spectacle, de concert ou de la vie professionnelle d'un artiste ou d'un champion. En langue française, nous l'avons abusivement traduit par gestion, pour de nombreux auteurs français nous gérons des choses mais nous dirigeons (manegeons) des personnes ; ainsi la gestion concerne tout ce qui relève de la technicité et l'aspect opérationnel (gestion financière, gestion des risques, etc.), à l'encontre du management qui s'intéresse à l'aspect énergétique. Cependant le terme management a pour origine le verbe anglais

« to manage » qui signifie "diriger", "manier" mais aussi "parvenir à". Tout le monde se rejoint sur le fait que, dans son acception économique, le management est un anglicisme utilisé par la première fois par Frédéric Taylor au début du 20ème siècle.

Puis il est importé en France par Henri FAYOL quelques années plus tard.

La gestion	Le management
technicité	Homme
Aspects opérationnels	Aspects énergétiques

Tableau 2: La distinction entre management et gestion

Pour faire la distinction entre le management et l'administration, certains chercheurs de façon très intéressante le paradigme administratif et le paradigme managérial en montrant que la problématique du premier consiste à identifier des procédures administratives par niveau pour élaborer le modèle de l'organisation parfaite alors que le management tend à reconnaître les situations de décision afin d'élaborer les critères de la bonne décision.

D'un point de vue nord-américain, le premier sera forcément plus logique et plus rationnel dans sa théorie et favorisera, comme il se doit, une approche légaliste permettant de définir, à l'avance, ce que devra être l'organisation parfaite et le deuxième sera forcément plus empirique et plus subjectif dans sa théorie et favorisera une approche interdisciplinaire. Le management s'intéresse à la détermination des conditions de survie et de développement des organisations, et à la manière par la quelle les actions et les comportements des responsables et de l'ensemble du personnel peuvent y contribuer.

En réalité, le management n'est que le comportement organisationnel qui est « un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière ». En d'autres termes, le comportement organisationnel ⁴³ vise à étudier l'activité des membres d'une organisation donnée et la manière dont leur comportement affecte les performances de celle-ci. Certains écrivains comme Sheldon .Spriegal avancent que l'administration fait référence aux « pensées » (thinking). C'est une fonction de niveau supérieur qui s'articule autour de la détermination des plans, des politiques⁴⁴ et des objectifs d'une entreprise.

En revanche, le management consiste à « faire » (doing). C'est une fonction de niveau inférieure qui concerne l'exécution et la direction des politiques et des opérations. Cependant, chaque gestionnaire effectue les deux activités parallèlement et passe de l'administration au management selon le niveau dans l'hierarchie de l'organisation. Au niveau supérieur il consacre plus de temps à l'activité administrative et quand il se déplace vers le bas le gestionnaire consacre plus de temps au management des activités.

1.6 La distinction entre management public et management privé :

Toute organisation a des finalités et des objectifs à réaliser, mais la nature de sa finalité diffère grandement selon le secteur d'activité public ou privé. Conventionnellement, nous opposons la recherche du profit et le service public (intérêt général). Telle quelle, cette dichotomie est peu éclairante. D'une part parce qu'elle met sur le même plan une réalité aisément mesurable, au prix de conventions draconiennes, et un concept beaucoup moins saisissable. D'autre part, parce qu'elle repose sur un double postulat quant aux motivations et au

⁴³ Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise

⁴⁴ Employabilité et politiques managériales de l'entreprise

comportement des entrepreneurs d'un côté, des gouvernants de l'autre. Le premier postulat, à savoir que les entrepreneurs visent à maximiser leur profit, qui est celui de la théorie économique conventionnelle, a été largement infirmé par les études des gestionnaires et économistes d'entreprise.

Le second, à savoir l'orientation des organisations publiques vers l'intérêt général, demande pour le moins à être précisé Lynn⁴⁵ considère que « le management privé est orienté vers la performance économique telle qu'elle est déterminée sur les marchés, tandis que le management public est orienté vers l'intérêt public tel qu'il est déterminé dans les forums politiques⁴⁶». Cela a l'avantage, à défaut de préciser la nature de l'intérêt public, d'établir un parallélisme intéressant entre le marché et le système politique. La finalité de l'entreprise privée peut donc être diverse : la maximisation du profit, la recherche d'un taux de croissance satisfaisant, la recherche d'une reconnaissance par la profession, repositionnement dans un marché ou encore la satisfaction des besoins de réalisation de ses dirigeants. La caractéristique commune de tous ces éléments est d'être des variables internes à l'entreprise ou au cercle de ses membres. La finalité de l'entreprise est introvertie, elle n'est pas de changer un état du monde ou plus modestement de son environnement.

45 N. Anthony et R.E. Herzlinger: Management control in non-profit organisations (Homewood, Illinois, Irwin, 1980), p. 45

46 Of University of Chicago | UC is on ResearchGate. Read 156 publications and contact Laurence E. Lynn, Jr. on ResearchGate, the professional network for scientists

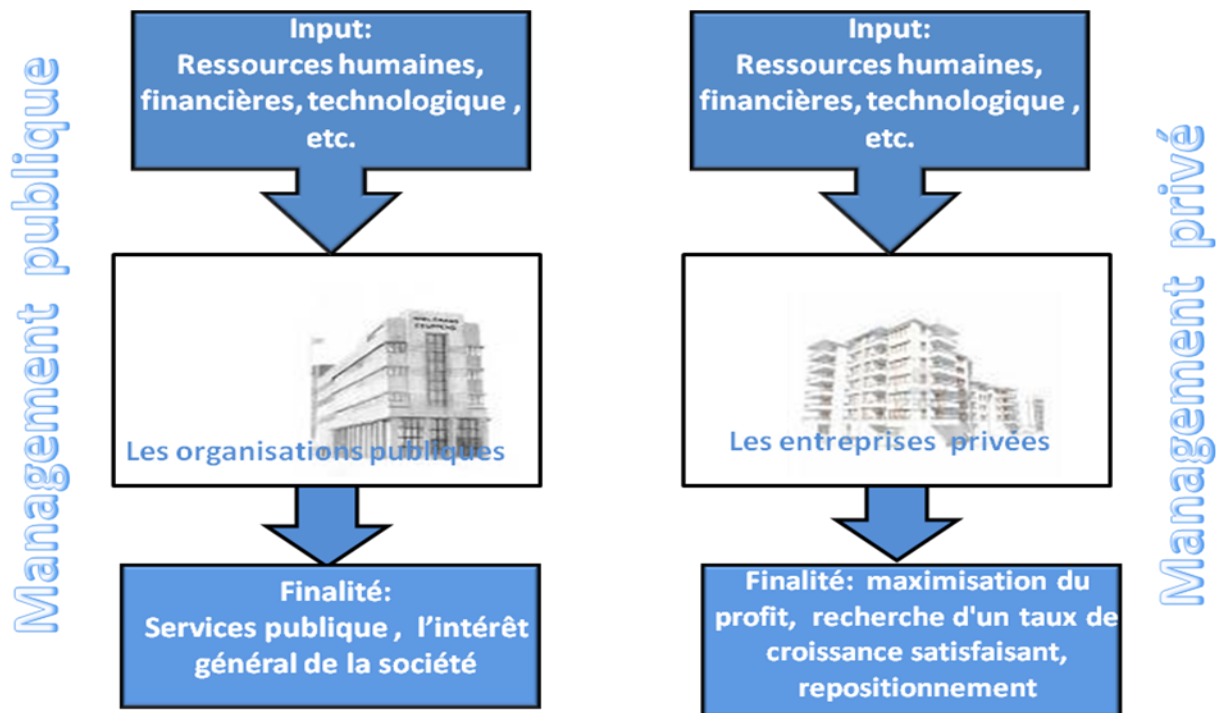


Figure4 : Les finalités des organisations publiques et Privées

Les préoccupations qu'elle peut avoir à l'égard de ce dernier, (ne pas polluer par exemple), sont des Contraintes qui émanent des autorités publiques, ou qui résultent des rapports de force dans lesquels elle est engagée ou de sa volonté de se comporter en entreprise citoyenne⁴⁷, ce ne sont pas des fins.

Bien sûr, nous pouvons énoncer que les entreprises privées répondent par définition aux besoins des consommateurs, puisque, faute d'une demande s'adressant à elles, elles disparaissent. Elles ont donc, à l'évidence, un rôle social et la «main invisible» conduit même les plus égoïstes, celles d'entre elles qui sont les plus orientées vers le profit, à tenir ce rôle. Mais, le rôle n'est pas la finalité⁴⁸ et l'entreprise reste «finalisée sur elle-même». L'organisation publique-type, à l'inverse, trouve sa justification dans la volonté de changer un état de

47 : La Nouvelle Gestion publique : pour un État sans bureaucratie (préf. Octave Gélienier), Suresnes, Hommes et Techniques, 1975 (notice BnF no FRBNF34563861

48 : Comportement organisationnel, 2e édition : Le manuel comprend la version numérique - 1 an

l'environnement ou (ce qui revient au même) de le préserver s'il est menacé : il s'agit de contenir le chômage, d'éviter les agressions extérieures, de faciliter les communications, de maintenir l'équilibre de la balance des paiements, etc.

Ce type de finalité n'a en lui-même, sauf de points de vue politiques extrémistes (anarchie d'un côté, collectivisme de l'autre), aucune connotation positive ni négative; ce sont les domaines d'intervention et les modes d'intervention retenus qui seront interprétés positivement ou négativement par les différents segments de la population.

1.7 l'épistémologie du management :

Pour Thiétart (2003), le management peut se définir comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Le management s'applique à tous domaines d'activités de l'entreprise. Le management concerne l'animation de groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée ». Thiétart situe d'ailleurs davantage le management du côté des processus et la gestion du côté des procédures. Plane (2003) y ajoute un objectif de performance : «le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance». Toujours pour cet auteur, «le management se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares».

Galambaud cité par Miralles (2007, p. 155) définit le management comme « la recherche de la performance par le meilleur usage des ressources disponibles La logique gestionnaire comme le mode de management qui invente des règles désignant des acteurs en leur fixant un rôle au sein de processus de décision conduisant à la performance ».

Le domaine du management a grandi dans sa formalisation au cours de la dernière partie du XIXe siècle et tout au long du XXe siècle avec la montée de la révolution industrielle. La croissance des concepts de gestion était nécessaire pour guider la croissance de la fabrication industrielle aux États-Unis et en Europe. En réponse au besoin de théorie, de concepts et de pratiques éprouvées en réponse aux effets dévastateurs des ouragans, des inondations, des tremblements de terre et des déversements de produits chimiques. Notre accent actuel sur la sécurité intérieure est également le moteur du développement de concepts encore plus dans ce domaine.

La théorie du management fournit une base solide de la théorie de gestion en utilisant le processus de gestion de la planification, organisation, direction et contrôle (Fayol 1916, Mintzbert 1973, Katz 1974, Koontz 1984). Taylor (1911) considérait la gestion comme un processus qui, s'il était abordé scientifiquement, mènerait au succès. Ses principes de gestion scientifique ont initié une révolution dans la façon dont nous avons considéré à la fois le processus et la position du manager. Beaucoup des premiers auteurs de la gestion ont soutenu qu'il y avait une bonne façon d'organiser le travail et d'accomplir les tâches (Gilbreth, 1911). D'autres s'appuient sur les approches d'ingénierie pour reconnaître les impacts des bureaucraties (Weber 1947). Mintzberg a expliqué le rôle du «gestionnaire» en dirigeant l'organisation vers la réalisation des objectifs d'une manière rationnelle (1971).

3. le manager :

2.1 les rôles du manager :

Les managers sont appelés à jouer un rôle clé dans la gestion et le développement des compétences de leurs collaborateurs, la hiérarchie est précisément demandeuse d'outils et de savoir-faire pour remplir ce rôle. Les individus eux même deviennent responsables du développement et de l'entretien de leurs compétences, les individus et la hiérarchie ont de ce fait une responsabilité partagée. Les multiples compétences qu'a le manager confèrent au manager, ⁴⁹selon ces deux auteurs, un statut de pédagogue ⁵⁰et font de lui un acteur de terrain dont les responsabilités sont importantes. Il travaille tout le temps dans l'instant et dans le jugement. Delaunay et Moret soulignent que le manager endosse parfois même le rôle de psychologue pour désamorcer les conflits, et que flexible, il fait preuve d'une grande adaptabilité et doit s'assurer de la confiance de ses collaborateurs en pratiquant le renforcement positif.

Il s'agit ici d'une des compétences particulières qui implique d'être extrêmement attentif au message que le manager donne à ses collaborateurs, concernant leurs performances⁵¹, leurs capacités et leurs personnalités, par la motivation, les encouragements, les approbations et les recadrages. L'image communément admise du manager est celle d'un cadre en position idéale pour prendre des décisions rationnelles et pour fédérer les énergies au sein d'une équipe. Ainsi, Peter Druker, spécialiste américain du management n'avait pas hésité à comparer le manager à un chef d'orchestre : "Le manager a pour responsabilité de créer un tout supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises. C'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit, par ses efforts, sa vision et

49 Le management: Voyage au centre des organisations - Poche

50: Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?

51 : L'impact du forum politique sur la formulation des politiques publiques

son leadership, ses parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante : la musique. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition écrite, par le compositeur : il n'est qu'un interprète. Le manager, lui, est à la fois, compositeur et chef d'orchestre.

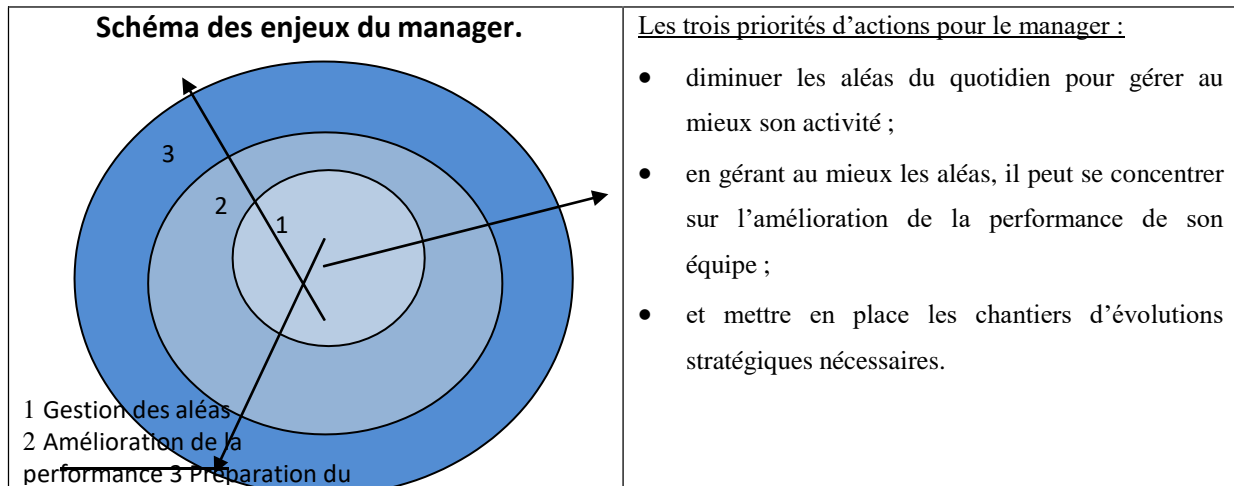
Cette définition du manager donnée par Druker correspond à une vision très idyllique du rôle de manager. On imagine souvent que le manager est un planificateur réfléchi. On pense également que le manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir. Or, il apparaît que cette vision du manager rationnel, informé et planificateur semble le fruit de l'imagination collective. Il existe une croyance dans ce qui est presque un mythe du manager. Pourtant, cette image a souvent été remise en cause. Quelques études ont montré par exemple que les managers sont soumis à un rythme de travail implacable et que toutes leurs activités sont caractérisées par la brièveté. Ainsi, on pourrait presque affirmer que les activités des managers sont plus fréquemment orientées vers l'action que vers la réflexion. Il en va de même pour ce qui est de la répétition des tâches, il semble illusoire de croire que le manager ne gère que les événements exceptionnels ou imprévisibles. En effet, en plus des événements imprévisibles auxquels il faut répondre, le travail de manager recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, et à des négociations.

Ce sont ces réalités observées sur le terrain qui poussent Henri Mintzberg à considérer que "le manager est dans une sorte de cercle vicieux où sa charge de travail ne cesse d'augmenter".

Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations, c'est pourquoi il est rapidement surchargé de travail et il est rapidement obligé d'effectuer ses tâches de façon superficielle. Ainsi, la brièveté, la fragmentation et la communication verbale caractérisent son travail." Sans tomber dans cette vision très pessimiste

et dévalorisante du travail de manager, il semble toutefois nécessaire de remettre en cause l'image du manager communément admise.

Figure 5– Les enjeux du manager.



Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert, Edition Nathan, Paris, 2008, p. 25

Pour comprendre véritablement ce qu'est le management et son importance sur l'efficacité professionnelle des individus, intéressons-nous maintenant aux différentes théories traditionnelles du management apparues au fil du temps, qui ont fait leurs preuves dans les entreprises.

Pour le manager été toujours comparé à un chef d'orchestre⁵², Peter F. Drucker disait que « le manager a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises, c'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit, par ses efforts, sa visions et son leadership⁵³, des parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante : la musique. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition écrite par le compositeur : il n'est qu'un interprète. Le manager, lui, est à la fois compositeur et chef d'orchestre ».

⁵² Portrait du manager en chef d'orchestre par Michel Barabel

⁵³ Portrait du manager en chef d'orchestre par Michel Barabel

2.2le manager selon Mintzberg :

Les managers jouent des rôles très importants dans n'importe quelle organisation, ils sont à l'origine de la continuité de son activité et de sa performance. Dans les années soixante, Henry Mintzberg ⁵⁴ s'intéressait aux rôles des managers dans les organisations, dans son analyse il part du constat que tous les managers sont investis d'une autorité formelle dans l'organisation dont ils font partie. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. L'information qui, à son tour, permet au manager de prendre des décisions et élaborer des stratégies dans l'organisation dont il a la responsabilité⁵⁵. La figure suivante schématise la conception du rôle du manager selon Mintzberg :

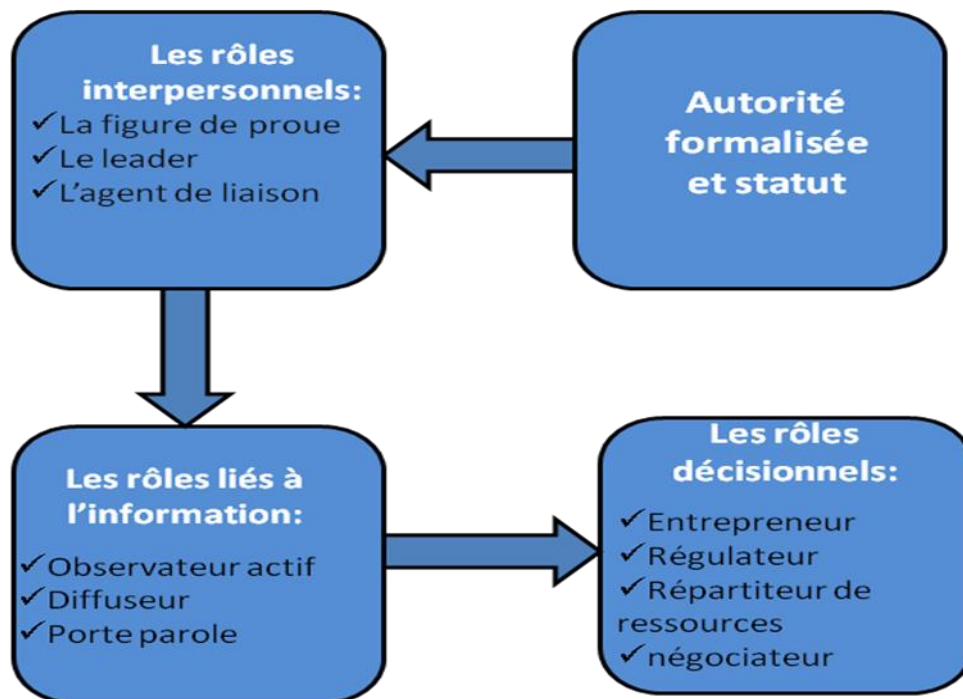


Figure N 5: les dix rôles du manager selon MINTZBERG

⁵⁴ Henry MINTZBERG, ingénieur et professeur de management à l'université de Montréal. Il est l'auteur de nombreux livres de référence, dont le manager au quotidien, structure et dynamique des organisations et le pouvoir dans les organisations.

⁵⁵ Henry MINTZBERG, le Management voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, deuxième édition 2011, p 36.

Figure de proue De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir quelques obligations de nature cérémoniale. Le président doit souhaiter la bienvenue à un groupe de personnalités en visite dans l'entreprise, le contremaître se doit d'assister au mariage d'un tourneur de son équipe et le directeur des ventes doit inviter un important client à déjeuner.

On peut dire que les obligations qui concernent les rôles interpersonnels peuvent être parfois purement routinières, impliquant alors une communication à un faible niveau d'information et aucune prise de décision importante.

Leader Parce qu'il est chargé d'une organisation, le manager est responsable du travail des employés de cette dernière. Ses activités dans ce cadre, constituent le rôle du leader. Certaines de ses activités impliquent directement son leadership, ainsi, par exemple, dans la plupart des organisations, le manager est normalement responsable du recrutement et de la formation de sa propre équipe. Tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés, d'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation. Tous les contacts que le manager établit avec ses employés sont virtuellement subordonnés à la recherche d'indices de son leadership indiquant la voie qu'il entend suivre. « approuve-t-il ? » « Comment aimerait-elle sortir le rapport ? » « Est-il plus intéressé par une part du marché que par le profit ? ».

L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader. Son autorité formelle l'investit d'un grand pouvoir potentiel, son leadership détermine en grande partie la façon dont il peut, en fait, l'employer.

- **Agent de liaison :**

Jusqu'à une période récente, il y a eu peu de travaux sur le rôle du manager en tant que agent de liaison, décrivant les contacts que le manager prend à l'extérieur de la traditionnelle chaîne de relation verticale. C'est un des résultats remarquables de chaque étude sur le travail de gestionnaire que de constater que les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs propres subordonnés, et il est même surprenant de se rendre compte qu'ils passent encore beaucoup moins de temps avec leurs supérieurs.

- **Les rôles liés à l'information :**

En vertu de ses relations interpersonnelles, à la fois avec ses subordonnés et le réseau de ses contacts, le manager apparaît comme au centre du système nerveux de son organisation. Le manager ne sait pas toujours tout, mais il en sait souvent plus que n'importe quel de ses subordonnés. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du gestionnaire.

- **Observateur actif :**

Le manager est constamment en train de scruter son environnement à la recherche d'information, interrogeant ses contacts et ses subordonnés et recevant aussi des informations qu'il n'a pas demandées, et bon nombre d'entre elles sont un résultat du réseau de contacts personnels qu'il a su mettre en place. Il faut se souvenir qu'une bonne partie des informations, que le manager collecte dans son rôle d'observateur actif, lui parvient sous forme verbale, bien souvent comme bavardage, potins ou spéculations. Grâce à ses contacts, le manager a un avantage naturel pour collecter ces informations informelles pour le compte de son organisation.

- **Diffuseur d'information :**

Les managers doivent encore répartir et diffuser une grande partie de ces informations. Celle-ci, qu'ils ont glanées grâce à leurs contacts personnels

extérieurs, peuvent se révéler très utiles au sein même de leur organisation. Dans leur rôle de diffuseur, les managers passent quelques-unes de leurs informations privilégiées directement à leurs subordonnés qui n'auraient pas, autrement, accès à ces dernières. De plus, lorsque leurs subordonnés n'ont pas de contacts faciles entre eux, les managers se voient par fois contraints de faire circuler l'information de l'un à l'autre.

- **Porte parole :**

Les managers doivent communiquer des informations propres à leur organisation à l'extérieur de celle-ci ; un président fait un discours pour faire pression afin de défendre tel besoin de son organisation, ou un contremaître indique une modification de produit à un fournisseur. De plus, comme partie intégrante de ce rôle de porte parole, le manager doit encore informer et satisfaire les demandes des personnes influentes qui contrôlent son organisation. Les managers dirigeants, notamment, peuvent consacrer un temps important à ces personnalités influentes. Ils doivent mettre au courant des résultats financiers les directeurs généraux et les actionnaires, expliquer aux associations de consommateurs que leur organisation remplit bien ses obligations envers la société, etc.

- **Les rôles décisionnels :**

Pour le manager l'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi; c'est la base du processus de prise de décision. Une chose émerge clairement de l'étude du travail du gestionnaire : le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décision. Comme conséquence de son autorité formelle, seul le manager peut engager son organisation dans une nouvelle direction d'activités, et comme centre du système nerveux de l'organisation, il est, encore, seul à accéder à des informations actuelles, aussi complètes que possible, afin de mettre en place l'ensemble des décisions qui déterminera la

stratégie de son organisation. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

- **Entrepreneur :**

Le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son rôle d'observateur actif, le président est constamment à la recherche de nouvelles idées ; quand une telle idée survient, il initie, dans son rôle d'entrepreneur, la mise en place d'un projet qu'il supervisera lui-même ou qu'il déléguera à un employé (avec, peut-être, comme condition, que le manager devra accepter la proposition finale).

Il y a deux points importants à considérer au sujet du développement des projets, au niveau d'un manager dirigeant. D'abord, ces projets n'impliquent pas des décisions uniques ou même un ensemble unifié de décisions. Ils émergent, plutôt, comme le résultat d'une série de petites décisions et d'actions fragmentaires à travers le temps. On a l'impression que les managers dirigeants prolongent chaque projet de sorte qu'ils peuvent ainsi, petit morceau par petit morceau, le glisser dans leur emploi du temps, déjà trop dense, afin de pouvoir graduellement assimiler le sujet, si, bien sûr, ce dernier est d'une nature complexe. Ensuite, les managers dirigeants apparaissent entretenir une sorte d'inventaire des projets dont ils supervisent eux-mêmes le développement, les différentes étapes de ce développement, ceux qui sont en cours de réalisation et ceux qui sont encore dans les limbes.

A la façon du jongleur, ils semblent avoir toujours un certain nombre de projets suspendus en l'air, périodiquement, il y en a un qui retombe, ils lui donnent alors une nouvelle poussée et il se retrouve sur son orbite. Selon des intervalles divers, ils peuvent intégrer, dans ce flux, de nouveaux projets ou, au contraire, en éliminer d'anciens.

- **Régulateur**

Alors que le rôle d'entrepreneur décrit le manager comme la source de volonté qui initie le changement, le rôle du régulateur montre le manager répondant involontairement aux pressions. Ici, le changement se fait en dehors du contrôle du manager : une menace de grève, un gros client qui fait faillite, un fournisseur qui manque à ses obligations contractuelles.

En effet, tous les managers doivent consacrer une bonne partie de leur temps à répondre à des perturbations très contraignantes. Il n'existe aucune organisation qui fonctionnerait aussi bien que possible, respectueuse des normes fixées, et qui puisse prendre en compte toutes les contingences par avance. Les perturbations n'apparaissent pas seulement parce qu'un pauvre manager ignore la situation jusqu'à ce que celle-ci se soit dégradée au point de générer une crise mais aussi parce qu'il n'existe pas de bon manager capable d'anticiper toutes les conséquences des actions qu'il a initiées.

Section 3 : De la théorie managériale à la pratique du management :

Introduction :

Nous pouvons constater à la suite de H. Mintzberg que le management traditionnel, selon une analogie biologique, prétend faire du manager une sorte de champion de l'hémisphère gauche qui passerait son temps à analyser, comparer, calculer, raisonner, alors qu'il est avant tout une personne d'action. Il ajoute que cette personne d'action, dans le cadre de son travail, est très loin de pouvoir transcrire ou exprimer tout ce qu'elle a fait : en langages, logiques, en quantités ou en propositions formelles.

Cela est, selon lui, d'autant plus pernicieux que la majorité des théoriciens du management laissent croire que la rationalité, les calculs, les analyses constituent la voie obligée de l'efficacité (H. Mintzberg, 1976). Peut-être que la performance passe alors par une réflexion stratégique confiée à l'hémisphère gauche, laissant le management à l'hémisphère droit avec son émotion, son intuition et sa force de synthèse ? Mais ces critiques internes se doublent de critiques externes qui interrogent le management public et ses performances dans la gestion des territoires et dans la gestion des hommes.

Dans son ouvrage intitulé L'Etat de la planète, Lester J. Brown (1993) dénonce les chimères d'une course à la performance mesurée par les comptes économiques nationaux, centrée sur le produit national brut, sans intégrer la dépréciation du capital naturel ; tout autant que l'on peut s'interroger sur la gestion des territoires urbains, et les grands équilibres territoriaux, sans pouvoir pour autant facilement mettre en avant les voies de la performance (D. Eckert, 1996).

Par ailleurs, nombreux sont les ouvrages qui s'interrogent sur la capacité du management traditionnel à effectivement créer ou favoriser un minimum de cohésion interne indispensable au fonctionnement et à la pérennité des organisations.

1. New management public :

Parler de « New Public Management » comme on le fait aujourd'hui au lieu de nouveau management public, c'est indiquer une bifurcation par rapport au management public stricto sensu dont, avec Annie Bartoli, on rappellera la définition : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Et pourtant, avec le management public, il s'agissait déjà, depuis la thématique du PPBS⁵⁶ (Planning Programming Budgeting System) la RCB en français (Rationalisation des Choix Budgétaires) d'acter la prise en compte des catégories managériales dans le fonctionnement des administrations publiques en remplacement de la tradition « administrative » déclassée sur la base de l'argument péjoratif de la bureaucratie. Qu'il s'agisse du « normal » ou du « new », le management public poursuit un objectif d'efficacité. Il marque l'entrée des catégories d'une régulation organisationnelle dans les administrations publiques, régulation définie comme « un processus par lequel les actions anti-organisationnelles sont contrées par des forces antagonistes assurant le maintien du système ou de l'organisation ⁵⁷».

Ces forces antagonistes actent l'existence des tensions qui opèrent entre la dimension institutionnelle de l'administration (sa vocation à remplir des missions indiscutables et permanentes de service public) et une dimension

⁵⁶ : Dans le contexte de la protection des données à caractère personnel, on entend par Accountability une obligation de rendre compte et d'expliquer, avec une idée de transparence et de traçabilité permettant d'identifier et de documenter les mesures mises en œuvre pour se conformer aux exigences issues de la réglementation Informatique et libertés

⁵⁷ : Action de satisfaire un besoin, un désir, une demande, une tendance : la satisfaction des besoins matériels. Contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait : Éprouver une vive satisfaction.

managériale conduisant à questionner le fonctionnement des services publics au nom des enjeux de flexibilité et des conditions de travail. Cette discussion est marquée par l'introduction de logiques de compétitivité dans les services administratifs du fait de systèmes d'évaluation et d'incitation applicables aux administrations publiques comme à leurs fonctionnaires. L'autonomie alors accordée aux services publics tend à faire passer le rôle managérial des agents publics devant les objectifs politiques du fonctionnement des services administratifs par référence à une stratégie qui doit alors être formulée explicitement.

Dans la perspective du management public « normal » ou « new », l'action publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action cohérence politique. Cela suppose de réunir certaines conditions : la définition d'un objectif mesurable(et du résultat attendu à l'échéance), par référence à un moyen/long terme défini, pertinent, cohérent par rapport à la mission et à la vocation du service concerné, la cohérence des moyens engagés, l'évaluation de la satisfaction des citoyens, l'identification des effets pervers, la coordination entre les différents services de l'État étant alors constitutifs du New Public Management.

1.1 éléments du new management public :

1.1.1 La gestion des agents :

La base ce dernier est de gérer différents agents publics qui reposent sur des règles, des procédures et statuts constituant un référentiel pour les pratiques de gestion de ressources humaines . Le New Public Management va mettre l'accent sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations, l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation.

1.1.2 la gestion financière et comptable :

La gestion financière et comptable. Le New Public Management met l'accent sur le développement du contrôle de gestion avec des analyses en termes de « coûts performances » des activités, en particulier avec une attention portée sur la réduction des effectifs (downsizing) ⁵⁸venant toucher et les effectifs en eux-mêmes en liaison avec les modes d'organisation).

On ajoute aujourd'hui, dans une forme de débordement, par la prise en compte des thématiques débattues dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise » en particulier des attentes des « parties prenantes », du développement durable, etc.).

1.2 la programmation :

La coordination⁵⁹, la contractualisation⁶⁰, l'évaluation des décisions (ex ante et ex post). Plus concrètement, il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique (les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'Etat), celle de la qualité de service (les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur), celle de l'efficacité de gestion ou d'efficience (les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées).

La performance résulte de l'alliance « efficacité – efficience » au regard d'un référentiel mais compte tenu de marges de manœuvre accordées aux

⁵⁸ Hodgetts, R. M., Altman, S. (1981), *History of Management Thought*, in: Mali, P. (ed.), *Management Handbook: Operating Guidelines, Techniques and Practices*, Jon Wiley, New York

⁵⁹ : Le grand livre de la qualité - Management de la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes

⁶⁰ : Nouvelle gestion publique : un concept mythique - François-Xavier Merrien - Lien social et Politiques, no 4

administrations. Le New Public Management va conduire à redéfinir les modalités de l'action de la fonction publique, d'où ses conséquences en termes de gestion des ressources humaines appliquées aux fonctionnaires, une révision des organigrammes, l'instauration d'un nouveau rapport « administration – politique », le politique s'instaurant alors dans la thématique du contrôle (comprendre « contrôle de gestion ») par un face à face ainsi établi entre fonctionnaires et parlementaires.

Le projet du New Public Management est d'insuffler « l'esprit d'entreprise » dans l'appareil d'Etat en introduisant des logiques de marché dans son fonctionnement, perspectives de la gouvernance privée comprises, c'est-à-dire en faisant comme si la concurrence qui est toujours citée comme étant fondatrice de l'efficacité du marché puisse tenir lieu de principe politique. Un tel projet s'est mis en place à partir de la décennie 80, d'abord en Grande-Bretagne, du fait des promesses politiques de réduire les impôts mais aussi du fait de la volonté de désengagement de l'Etat. Une troisième raison de son développement est apparue depuis avec la nécessité ressentie d'une plus grande responsabilité économique des services publics. Le New Public Management repose sur le fait de considérer l'aspect financier comme étant central et sur la volonté du « pouvoir central » de contrôler « à distance », d'où le slogan qui lui est propre et qui repose sur les trois « E » : « Economie », « Efficacité » et « Efficience » et du très « thatchérien » Best Value for Money ⁶¹érigé comme « cauchemar » bureaucratique adressé à la supposée rigidité des services publics.

Un rôle particulier se trouve dévolu à l'Etat qui est de savoir comment organiser un Etat-minimal qui soit en même temps un Etat-organisateur et un Etat-stratège, en particulier des conditions de la fluidité du marché en en appliquant les catégories à lui-même, le développement des entreprises étant

61 : Plus précisément, un benchmark dans le milieu marketing est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché. Plus qu'une technique marketing, le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise

considéré comme étant la preuve matérielle du développement des sociétés (son Welfare). Avec le New Public Management, il y a donc passage du Welfare State à l'Etat-organisateur dont la flexibilité et l'efficacité sont alors considérées comme métonymiques de l'efficacité de la « société d'entreprises » dont il est considéré comme étant un des aspects. Les contours de l'Etat-stratège⁶³ ont été définis dans un rapport de 2004. Il y est acté la reconnaissance du fait que l'Etat n'est plus et n'a plus à être le seul détenteur de la légitimité politique, au moins du fait de la supra-nationalité d'organisations internationales (délégation de souveraineté à des entités telles que l'union Européenne par exemple) et de l'existence d'entités telles que les ONG, entités participant elles aussi à la réalisation du « Bien Commun ».

C'est ce qui conduit, du fait de l'indépendance de la justice, à l'injonction de placer les citoyens au cœur de l'action publique afin d'éviter le développement d'une société contentieuse, d'où l'appel à la disparition d'un Etat-opérateur et à la transformation de l'Etat-providence en Etat régulateur. Les contours de l'Etat-stratège vont se réclamer de la défense du temps « long », de la déconcentration en matière d'organisation. Les contours proposés à l'Etat-stratège sont alors les suivants : être visionnaire en concertation avec la société civile, être garant de l'intérêt général (services publics, régulation des activités, utilisation des fonds publics), assurer la cohésion sociale par une décision publique rationnelle et transparente, s'organiser pour atteindre ses objectifs (adaptation des structures administratives) et rendre l'initiative aux citoyens (démocratie participative).

L'activité publique est considérée comme consistant principalement dans la fourniture de services. Elle comporte toutes les caractéristiques de l'activité de services à savoir : l'immatérialité de la prestation, la simultanéité de la production et de l'utilisation, le contact direct entre prestataire et utilisateur donc

62 : Elle se différencie des organisations internationales par le fait qu'en son sein, les décisions sont prises par des institutions propre à l'organisation, et non par réunion de chefs d'Etat ou de leurs représentants. Une organisation supranationale est une entité nouvelle englobant plusieurs États (supra-national)

63 : Leadership, de John W. Gardner.2011

l'importance de l'individualisation de la relation « fonctionnaire – usager »⁶⁴ et la participation de l'utilisateur à la production de la prestation. La démonstration qui sera proposée ici va successivement aborder les modalités du New Public Management et quelques conclusions critiques.

2. Les modalités du New Public Management :

Les dispositifs du New Public Management ont pour finalité la recherche d'amélioration de la performance publique au travers de cinq axes : la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC, le contrôle de gestion. Le New Public Management possède pour ambition d'assurer l'articulation entre un Missions Statement (les buts généraux du service concerné) et des principes de fonctionnement :

2.1 Le principe de stewardship :

Être « au service de... » Qui constitue le pendant de l'ownership des logiques d'entreprises.

Le « manager public » doit donc se considérer comme étant « au service de... » Dans les mêmes catégories que celles des managers privés qui sont au service de la propriété (des actionnaires), à la référence à la propriété près.

2.2 Le principe d'accountability⁶⁵ :

Responsabilité où il s'agit de rendre compte de façon croissante et qui repose sur l'existence d'une performance mesurable à la fois pour être mesurée mais aussi pour être communiquée et comparée (benchmarking).

64 Relation entre fonctionnaire et citoyen

65 Source Alain Ben Soussan Blog Tendances Informatique et Libertés Dans le contexte de la protection des données à caractère personnel, on entend par Accountability une obligation de rendre compte et d'expliquer, avec une idée de transparence et de traçabilité permettant d'identifier et de documenter les mesures mises en œuvre pour se conformer aux exigences issues de la réglementation Informatique et libertés

Les changements principaux induits par les catégories du New Public Management peuvent ainsi être listés :

- Usage systématique des TIC qui vient poser la question de la participation des fonctionnaires à la conception, au choix et à l'usage des outils correspondants, compte tenu de l'existence d'une industrie logicielle et informatique et de l'importance (en volume et en valeur) de la commande publique. Il vient aussi poser la question de la croyance en la performance de ce type d'outil pour accroître la qualité du service et développer une image « positive ». Réponse à des besoins et des attentes à rechercher et à préciser, « comme » dans une étude de marché.
- Marchandisation systématique (communication commerciale au minimum). Le marketing public est considéré comme devant permettre de développer des stratégies d'adaptation aux besoins du public et de promouvoir la légitimité et la valeur ajoutée des organisations publiques. Les organisations publiques s'engagent dans des démarches marketing via des études de besoin et des enquêtes de satisfaction⁶⁶, des démarches de qualité des prestations souvent intégrées dans des projets de service ou d'établissement, des actions de communication externe (explicitation du positionnement c'est-à-dire information sur les missions, les valeurs, les prestations, les spécificités et les différences par rapport à d'autres offreurs).
- Validation des catégories de l'économie des services : accessibilité au service par segmentation et tarification différenciée et évaluation de la qualité de la prestation de service.

⁶⁶ Action de satisfaire un besoin, un désir, une demande, une tendance : la satisfaction des besoins matériels. Contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait : Éprouver une vive satisfaction.

- Validation des catégories de l'économie de la qualité : qualité et amélioration continue. La politique « qualité » est classiquement considérée comme le choix explicite d'une entité dans le but de développer ses aptitudes à satisfaire certains besoins (exprimés ou implicites) de ses « clients » même si la notion de « client » dans le secteur public présente des différences fondamentales (et reconnues comme telles) par rapport au client de l'organisation privée.

La version française du New Public Management est qualifiée de Nouvelle Gestion Publique ⁶⁷ et reprend les principes récurrents du domaine : introduction d'une forme de concurrence entre les services administratifs afin de bénéficier des bienfaits supposés de celle-ci, utilisation des « mécanismes » de marché comme mode de régulation interne, délégation maximale et encouragement à la gestion participative, redéfinition du bénéficiaire ou de l'utilisateur comme client, conduite des administrations publiques au regard de missions stratégiques, attitude « pro-active » et non réactive, volonté de gagner de l'argent en rentabilisant les prestations quand c'est possible, séparation stricte entre le niveau politique et le niveau opérationnel (celui de l'organisation). Les référents en sont donc l'efficacité, la décentralisation par downsizing (dégraissage), l'idéologie progressiste de l'excellence, le volontarisme managérial.

Le New Public Management postule la légitimité d'un consumérisme applicable aux services publics qui tend donc à privilégier le client sur l'utilisateur et l'utilisateur sur le citoyen. Il repose donc sur la création et la mise en œuvre de différents instruments destinés à mesurer la satisfaction sondages, baromètres, « usager-mystère », etc., la mise en œuvre de logiques promotionnelles destinées à rendre plus visible la volonté de prendre en compte les besoins (chartes d'engagement, centres d'appel, etc.).

⁶⁷ Kurt LEWIN (1890-1947), psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme et l'un des acteurs majeurs de l'École des relations humaines

La légitimité de cette perspective repose sur l'argument d'une expérience d'achat accumulée au travers des relations marchandes (en particulier des relations d'achat de service) qui conduirait à une exigence d'individualisation et donc à l'ouverture de l'éventail des choix.

Mais ceci possède des conséquences sur la définition des relations entre fonctionnaires et « usagers – clients ».

En particulier, la notion de client est assez contingente aux territoires géographiques et institutionnels concernés. L'ensemble de cette problématique interfère d'une part avec les modalités de la construction de l'offre la notion de « guichet unique » et avec l'usage des TIC comme fondateur des processus de production des services administratifs dans le cadre de la « e-administration » et du « e-marketing » à l'adresse des « clients – usagers », voire d'une « e-gouvernance ». C'est ainsi que l'on pourrait parler du développement d'un consumérisme public venant poser la question de la place de l'« usager – client » dans les processus de contrôle et d'évaluation des politiques publiques.

Le Benchmarking ⁶⁸comme pratique d'évaluation comparative, régie en particulier par des normes émises par des entités « supra-nationaux ⁶⁹»

(UE, OCDE, FMI, Banque Mondiale, etc.) dans la perspective de la référence à un critère de compétitivité internationale conduisant en fait à un pouvoir normatif autonome des points d'évaluation comparative choisis, ce qui dépasse largement son aspect de technique d'étalonnage et ce qui modifie les contours de l'Etat-administratif en le menant vers celles d'un Etat-reporting.

68 : styles-de-management.jpg. Le management directif (centré sur le résultat avec forte implication du manage)

69 : L'importance d'avoir des employés motivés pour avoir des clients satisfaits

Conclusion :

La primauté accordée au pragmatisme par le New Public Management conduit à privilégier les modes de résolution des problèmes par les instruments qui fondent ainsi un fonctionnalisme rassurant. La problématique centrale tend alors à devenir celle de l'efficacité des instruments et d'un changement lié à leur usage adéquat. Ils constituent donc non seulement le masque du fonctionnalisme, mais aussi celui de la standardisation et du simplisme inhérents au « vieux » projet du « management scientifique » et constituent bien, à ce titre, une véritable doctrine de l'action publique, mais sans être obligé de le dire. Ceci « boucle » d'ailleurs avec le supposé « bénéfique » de l'instrumentation managériale qui va justifier tous les efforts de l'inventaire de sa mise en œuvre. Et l'imputation de son inexistence ou de son mauvais usage aux agents administratifs et non aux instruments ou bien aux « politiques ». C'est aussi à ce titre qu'il se produit une « collision » entre les cultures professionnelles des fonctionnaires du secteur public et les conséquences opérationnelles de la mise en œuvre de tels instruments.

Chapitre 2 : Pratiques managériales

Section 1 : Définition pratiques managériales .

Section 2 : pratiques managériale.

Section 3 : pratiques managériales et performance.

Introduction :

L'histoire montre que plus on s'intéresse à l'individu, plus on comprend les organisations. Car ce sont les hommes, qui avant tout composent les organisations, les dirigent, les font évoluer. Et c'est donc en nous intéressant à l'Homme d'aujourd'hui et d'hier que nous pourrons comprendre l'Homme de demain et parallèlement l'organisation de demain. Dans ce cadre, la deuxième partie de ce travail sera consacrée à l'analyse des pratiques managériales au secteur public.

Le questionnement de notre recherche portant sur l'exploration de pratiques managériales qui sont à la base du succès du management dans les alliances transfrontalières.

De la théorie à la pratique du management ?

Section 1 : Définition pratiques managériales :

Durant ces trente dernières années, il y a eu une grande prolifération d'articles et de travaux qui s'intéressent aux pratiques managériales. Ceci est le produit de deux principales raisons. La première concerne les scandales et les conflits d'intérêts survenus au sein de grandes firmes anglo-saxonnes. La seconde raison est en rapport avec les crises économiques qui ont remis en question tout un mode de fonctionnement du management dans le monde.

1. Pratiques managériales à travers le monde :

1.1 Développement des définitions de la pensée managériale :

Les pratiques de management sont définies comme les approches et techniques utilisées pour améliorer la performance de l'entreprise, en se concentrant spécifiquement sur la gestion des opérations, la gestion des performances et des objectifs (alignement organisationnel) et la gestion des ressources humaines. Les pratiques de management sont une composante importante du leadership des entreprises les bons leaders sont ceux qui peuvent aligner leurs organisations sur des objectifs communs et peuvent développer efficacement leur main-d'œuvre. Comme souligné dans le document de mai du Conseil intitulé «Leadership, Ambition and Business Growth», le leadership, le développement organisationnel, l'engagement des employés et le développement de la main-d'œuvre (utilisation des compétences) sont tous interconnectés.

Le style managérial représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.

Dans cette partie, nous étudierons successivement les trois styles de leadership proposés par K. Lewin, celui défendu par K. Blanchard, les quatre styles de management identifiés par R. Blake et J. S. Mouton et les quatre grandes catégories de managers existantes.

1.2 Définition proposée pour les pratiques managériales :

Plusieurs définitions ont été conçues pour les pratiques managériales surtout dans le monde anglo-saxon. Ces dernières mettent l'accent sur le comment de l'application du management sur terre. Comment le quantifier et le rendre une science. Passant par la première définition qui est : Le management n'est pas qu'une question de gestion des projets internes, c'est aussi comment gérer les projets externes de plus en plus complexes en multi-partenariat. La question de la responsabilité et de l'arbitrage est à prendre en considération. Les pratiques managériales, c'est comment va-t-on accompagner le changement.⁷⁰

Donc le changement est un facteur clef ici pour illustrer la pratique du management.

Une proposition de définition des pratiques managériales. Cette définition des pratiques managériales souligne le lien fort entre stratégie et mise en œuvre de la stratégie et insiste sur la dimension processus du management. Les objets auxquels le management s'applique sont ici les équipes, les ressources et les projets. Le processus de management type de management est alors des facteurs clefs pour pouvoir définir les pratiques managériales. Ainsi que l'objectif de ces dernières qui est l'obtention de résultats.

On pourra alors rassembler l'essentiel de toutes ces définitions et définir les pratiques managériales⁷¹ comme l'exercice d'un ensemble de responsabilités de

⁷⁰ LECA Jean, *L'évaluation dans la modernisation de l'Etat* In: Politiques et management public, vol. 11 n° 2, 1993. La modernisation de la gestion publique : les leçons de l'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992 (Deuxième partie).

⁷¹ L'Heriteau M.F, *pourquoi des entreprises publiques?*, dossier Thémis, PUF, 1972.

78 : *Tendencies in evolution of 21 century management*

techniques comportementales sur des personnes et des moyens dans un contexte donné afin d'obtenir un résultat.

1.3 Pratiques du management à travers le monde:

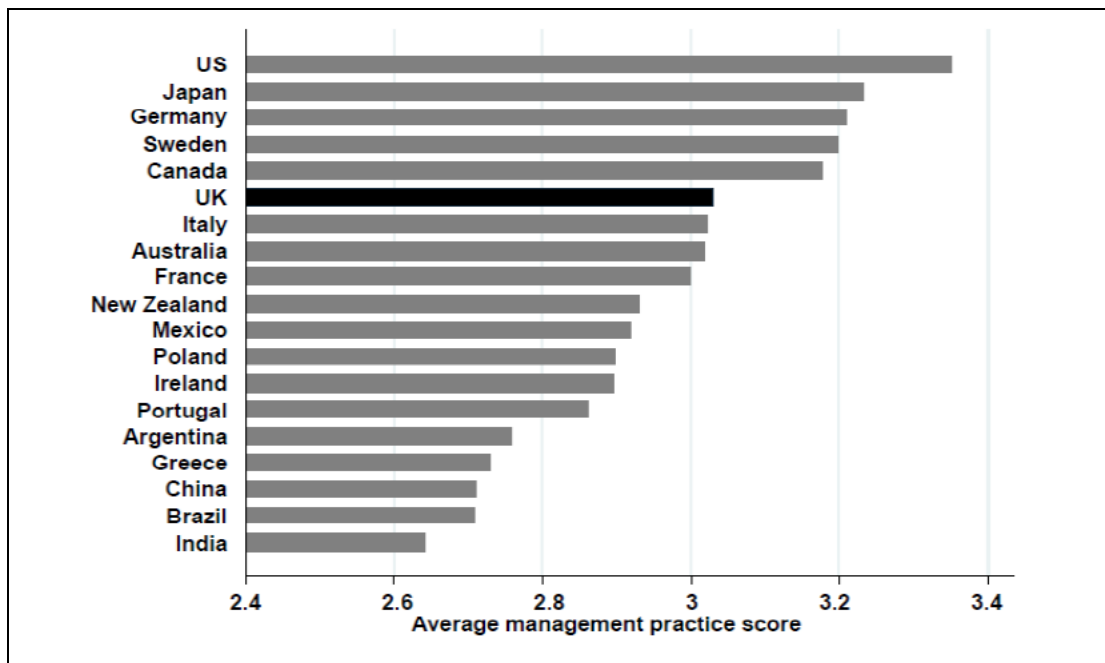


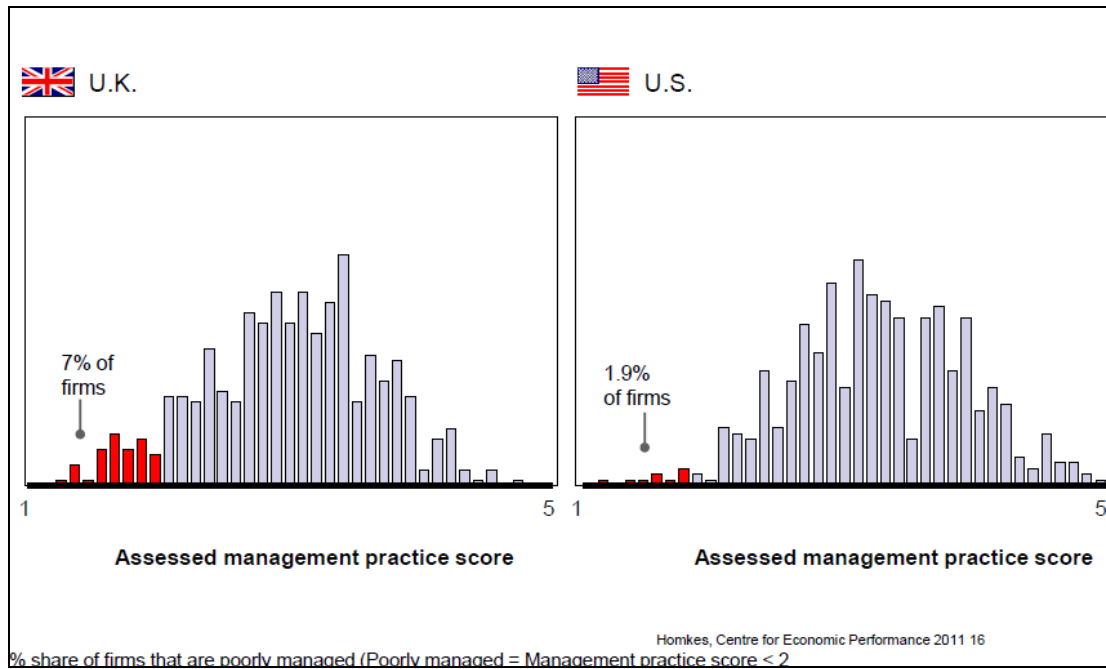
Figure n 6: Pratiques managériales score: Source: LSE/McKinsey

Cette variation au sein des pays suggère que les pratiques managériales sont influencées par la «politique interne de l'entreprise» ainsi que par l'environnement plus large des affaires dans ce pays, et peuvent donc être en partie influencées par les entreprises elles-mêmes.

Si l'on considère plus en détail le score global, le Royaume-Uni s'est moins bien comporté pour la gestion des opérations allégées et la gestion de la performance / des objectifs, mais s'est bien comporté pour la gestion des personnes / talents. Cependant, le bon management des personnes et des talents est en partie

mesurée par la flexibilité du marché du travail en termes de facilité d'embauche et de licenciement.

Figure 7: Management Practice Scores in the UK and US



1.3 les facteurs influençant les pratiques managériales à travers le monde :

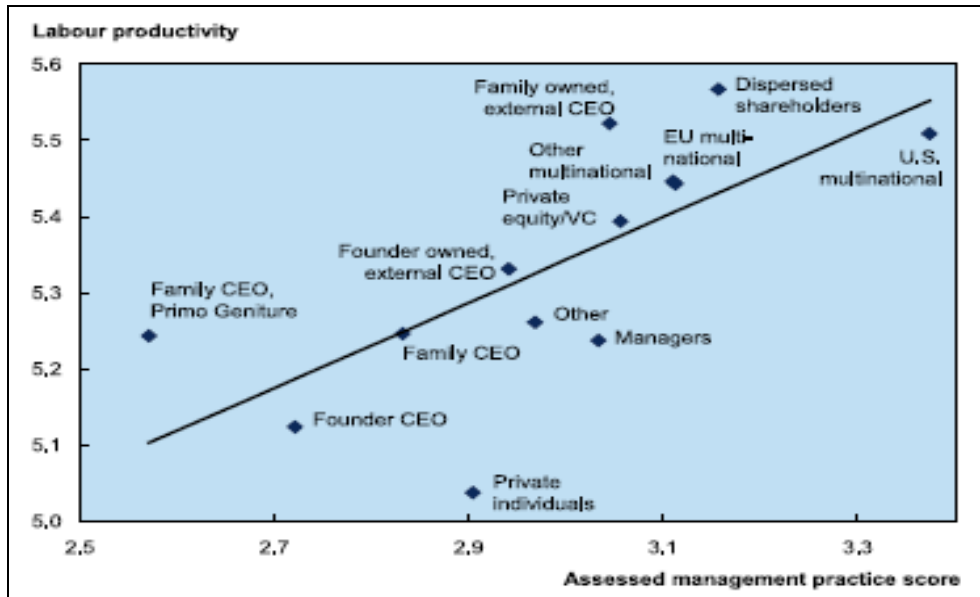
La recherche souligne qu'il existe une forte corrélation entre les scores des pratiques de management et la performance des entreprises, y compris la productivité et la croissance des ventes, et ces résultats sont similaires dans tous les pays. La recherche a identifié un certain nombre de facteurs qui peuvent aider à expliquer les différents scores de pratique de gestion entre les pays:

Propriété des entreprises

La recherche a révélé que les entreprises familiales sont les plus mal gérées dans tous les pays. Une des raisons suggérées est que les entreprises familiales (ou primogéniture) sont moins susceptibles de nommer des gestionnaires au mérite.

Cela suggère que l'emploi de cadres professionnels aboutit à des entreprises mieux gérées et plus performantes.

Figure 8: Pratique de gestion, productivité et propriété d'entreprise



Le Royaume-Uni, cependant, a une proportion plus faible de la base d'affaires qui appartiennent à la famille que de nombreux autres pays. On estime qu'en 2007, environ 65% des entreprises au Royaume-Uni étaient des entreprises familiales contre environ 80% en France et en Allemagne et plus de 90% en Finlande. Parmi ceux-ci, environ 80% au Royaume-Uni appartenaient à la «première génération» (une proportion similaire à celle de nombreux autres pays). En Ecosse, on estime que près de 70% des entreprises sont familiales (contre une moyenne européenne de 75%). Ceci suggère donc que la propriété familiale n'est pas une raison significative pour une performance de la gestion plus médiocre par rapport aux autres pays.

Les économies ⁷²ayant des marchés du travail flexibles ont, en moyenne, des scores de pratique de gestion plus élevés. La flexibilité est définie ici comme la facilité d'embauche et de licenciement, c'est-à-dire la capacité à remplacer les

⁷² Average management practice score

cadres et les travailleurs les moins performants. Le Royaume-Uni est généralement considéré comme ayant un marché du travail plus flexible que la plupart des pays de l'UE.

Les résultats de la recherche montrent que le niveau de concurrence auquel une entreprise est confrontée est positivement lié au rendement de la pratique de gestion. Les chercheurs suggèrent que c'est parce que les bonnes pratiques se propagent dans des secteurs compétitifs et que les pressions concurrentielles «éliminent» les entreprises les moins performantes. De plus, la présence de concurrents multinationaux dans un secteur influence positivement les pratiques de gestion, car elle permet le transfert des meilleures pratiques de gestion aux entreprises locales. La concurrence est difficile à mesurer. La réglementation des produits au Royaume-Uni est considérée comme étant légère par rapport à d'autres pays, et le Royaume-Uni est une économie relativement ouverte (donc exposée à la concurrence internationale). En outre, le Royaume-Uni a un stock d'investissements étrangers plus élevé par rapport au PIB que de nombreux autres pays. Par conséquent, le Royaume-Uni pourrait être décrit comme une économie compétitive.

Niveaux de compétences

La recherche LSE / McKinsey ⁷³ a mesuré la proportion de cadres et de non-cadres avec des diplômes dans les entreprises interrogées et a constaté que plus le niveau de compétences de la main-d'œuvre était élevé, plus l'équipe dirigeante et non dirigeante. La relation peut toutefois être relativement faible, car l'Inde a la proportion la plus élevée de gestionnaires avec des diplômes (dans les entreprises interrogées), mais elle obtient le score le plus bas pour l'ensemble des pratiques de gestion .

Le Royaume-Uni est relativement peu performant en termes de gestion et de niveau de compétences des employés. Ceci est similaire aux conclusions d'un rapport de la Commission britannique pour l'emploi et les compétences selon lequel, comparant les performances de gestion de dix pays de l'OCDE, le Royaume-Uni comptait la proportion la plus faible (43%) de diplômés, contre

⁷³ LES MCKINSEY

60% aux États-Unis et 70 % au Japon . Cela reflète d'autres données que l'Écosse est hautement qualifiée par rapport aux autres régions du Royaume-Uni (sur la mesure de% de la population qui sont diplômés), mais est en milieu de tableau au sein de l'OCDE.

Share of employees with degrees – by country, %

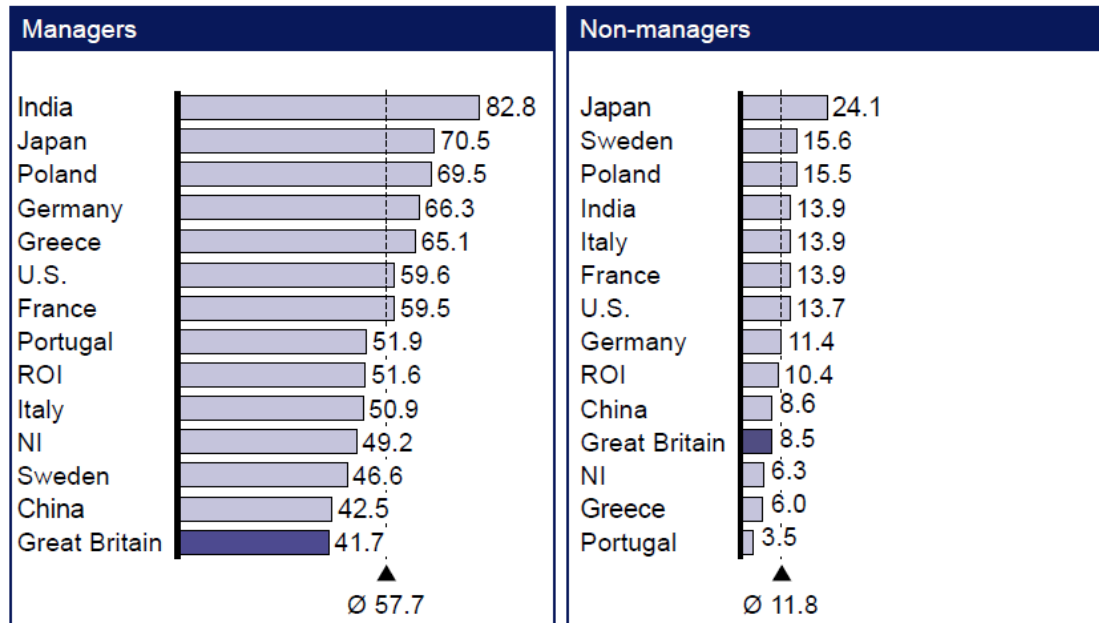


Figure 9: mesure de pourcentage de la population diplômés

Les entreprises exportatrices tendent à avoir de meilleurs scores de gestion que les non-exportateurs, ce qui s'explique probablement par le niveau de concurrence plus élevé auquel elles sont confrontées lorsqu'elles opèrent sur les marchés étrangers et par une meilleure connaissance des meilleures pratiques de gestion par les concurrents, clients et fournisseurs. Les faits montrent qu'environ 20% des PME britanniques et écossaises sont des exportateurs, contre une moyenne de 25% dans l'UE, ce qui pourrait en partie expliquer les résultats plus faibles en matière de pratiques de gestion.

Il peut y avoir un rôle de politique publique dans la fourniture de renseignements sur les meilleures pratiques de gestion et leurs avantages par la fourniture d'information, le mentorat et l'analyse comparative (y compris en adoptant une perspective internationale).

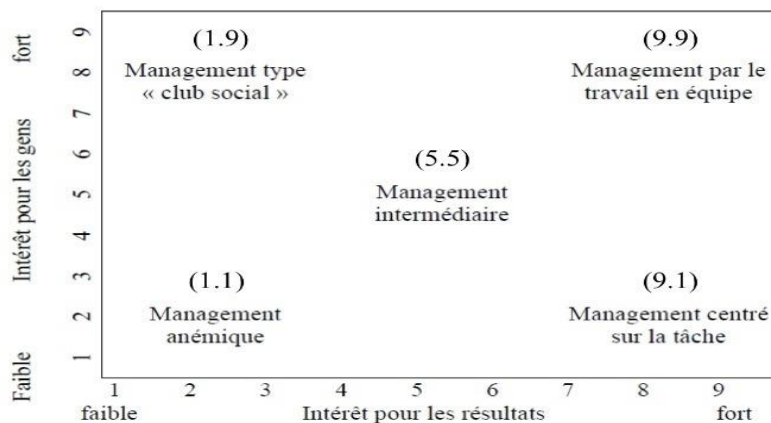
1.3 Grille managériale de R. R. Blake et J. S. Mouton ⁷⁴(1969) :

R. Blake (1918-2004) et J. S. Mouton (1930-1987), théoriciens du management, ont établi une grille managériale pour illustrer l'existence de quatre styles de management différents : le management directif ou autoritaire, le management relationnel ou social, le management démocratique et participatif, et le management délégatif ou de « laisser-faire ».

Généralement, et selon les auteurs, le manager directif prend les décisions seul. Bien qu'efficace de par sa rapidité d'exécution, les auteurs soulignent que celui-ci ne tient pas compte du ressenti de ses collaborateurs et accepte difficilement de s'adapter à son équipe. Blake et Mouton mettent alors en évidence qu'agissant seul, ce n'est pas un créatif mais plutôt un expert technique. La particularité du manager relationnel résiderait, selon eux, dans le fait de savoir rassembler autour de lui pour créer un groupe en jouant sur le sentiment d'appartenance. Il sollicite l'avis de ses collaborateurs avant de prendre sa décision, restant pour autant seul maître de celle-ci.

Figure10 : grille black et mouton

Schéma 2 : The Managerial Grid



Source : Blake and Mouton, 1964

⁷⁴ La grille managériale Blake et Mouton (aussi appelé Grille des 2 dimensions du Management) est un outil qui permet de cartographier et d'analyser les styles de management.

Blake et Mouton ⁷⁵Sa mission l'amène à favoriser l'entraide au sein du groupe en usant de l'attachement que lui portent ses collaborateurs, sentiment qui le conduit parfois, selon les auteurs, à user de paternalisme.

- **Style 1.1 : gestion « laisser-faire »** : se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.
- **1.9 : gestion « sociale »** : se caractérise par la convivialité et décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.
- **Style 9.1 : gestion « autoritaire »** : dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.
- **Style 5.5 : gestion « de compromis » ou « institutionnelle »** : se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.
- **Style 9.9 : gestion « démocrate » ou « intégratrice »** : représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

mettent en évidence le fait que le manager démocratique et participatif s'appuie sur l'équipe pour avancer, privilégiant des échanges enrichis de points de vue différents au sein du groupe afin de traiter efficacement les situations rencontrées.

Selon eux, la principale mission du manager délégatif est de susciter la créativité et la solidarité de chaque membre de l'équipe qu'il gère et dont il se doit de développer l'autonomie et la responsabilisation. Les auteurs affirment que s'il prend trop d'indépendance et si les relations de confiance sont absentes au sein de l'équipe, son management peut devenir

⁷⁵ Black et mouton 1964

anarchique ou dériver vers le « copinage ».

A ces quatre styles de management, Delaunay et Moret ⁷⁶ajoutent trois grandes catégories de managers identifiés selon l'ancienneté, l'expertise⁷⁷ et le leadership de ce dernier.

Tableau 3 - Les quatre styles de management.

	Le spécialiste	L'animateur	Le leader
Définition	Il maîtrise le savoir-faire lié au métier.	Il focalise son attention sur les relations.	Il focalise son attention sur l'adéquation de la fonction avec une vision stratégique.
Il est centré sur...	l'excellence de la technique.	le faisceau des relations dont il a la charge à l'intérieur de son équipe.	le sens.
Ses préoccupations	Quoi ? Comment faire ? (Contenu)	Quoi ? Comment faire ? (Processus)	Pourquoi ? Pour quoi faire et faire faire ? (Stratégie et sens)
Ses préférences	La technique.	L'appartenance, la cohésion, la communication... Et le résultat en découle.	La complexité, l'interdépendance des relations internes et externes, les personnes, le partenariat.
Ses forces	Il contribue fortement à la compétence de l'organisation. Il diffuse la technique comme valeur.	Il est à l'écoute et ouvert d'esprit. Sa réflexion est centrée sur les processus et la collaboration (fonctions/personnes)	Il est capable de donner du sens à son travail et à celui des autres. Il est capable de faire le lien entre le travail quotidien et la stratégie d'entreprise.

Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert Edition Nathan, Paris, 2008, p. 12

⁷⁶ Le tour de la question sous forme de fiches pratiques. Cet ouvrage permet à tout manager : de comprendre le périmètre de sa fonction ; d'animer une équipe ; de maîtriser sa performance individuelle et celle de son équipe ; d'occuper sa place dans la vie sociale de l'entreprise et de l'équipe ; de conduire le changement

⁷⁷ désigne l'examen de quelque chose en vue de son estimation, de son évaluation. Elle fait appel à un ensemble de savoirs spécialisés, de nature scientifique ou technique, généralement orientés vers l'application pratique

Toutefois, d'autres dimensions peuvent être prises en compte pour différencier les managers. Il convient de distinguer les managers qui ont en charge une petite équipe de 5 à 20 collaborateurs de ceux responsables d'une équipe élargie à plus de 20 collaborateurs.

La distinction se fait également à travers trois niveaux hiérarchiques de management, à savoir les managers de proximité, les managers intermédiaires, de subordonnés ou de paires, et les managers dirigeants, dont la direction générale, et à travers le type de projet effectué par le manager de projet, simple ou complexe. Des décisions ⁷⁸et sont chargés de « mobiliser les ressources stratégiques, de l'animation d'équipes composites (associant des cadres de l'entreprise et des cadres externes), ainsi que de la gestion des savoirs collectifs et des réseaux productifs ».

De fait, il existe non seulement plusieurs styles de management et de leadership mais également plusieurs types de managers. Après avoir montré ces différences, nous allons maintenant nous intéresser aux évolutions de l'environnement de travail du manager, à travers d'une part l'étude des nouveaux contextes organisationnels et d'autre part les enjeux du métier de manager.

⁷⁸ Patrick Gibert, Management public, management de la puissance publique In: Politiques et management public, vol. 4 n° 2, 1986. P 90

2.l'environnement de travail du manager :

2.1 Enjeux de manager :

Cette partie tentera de montrer les évolutions de l'environnement de travail du manager par l'étude des nouveaux contextes organisationnels auxquels le manager doit faire face et par l'étude des enjeux du métier de manager.

1.11 Contexte :

Les évolutions de l'environnement de travail des managers ⁷⁹ont à la fois des effets positifs et des effets négatifs sur l'individu. En effet, si l'on peut parler d'enrichissement professionnel et d'augmentation de l'autonomie et des responsabilités, la disparition progressive du statut de cadre est mal vécue par les managers qui deviennent alors des salariés comme les autres. Par ailleurs, l'environnement changeant dans lequel évoluent les managers entraîne l'augmentation des pressions professionnelles, à la fois internes et externes à l'entreprise. C'est à partir du milieu des années 1970, que l'environnement professionnel des managers connaît des mutations constantes liées notamment à la mondialisation des marchés⁸⁰, aux développements permanents de la concurrence et à l'évolution constante des progrès techniques. Des décisions et sont chargés de « mobiliser les ressources stratégiques, de l'animation d'équipes composites (associant des cadres de l'entreprise et des cadres externes), ainsi que de la gestion des savoirs collectifs et des réseaux productifs ».

⁷⁹p atrick Gibert, Management public, management de la puissance publique In: Politiques et management public, vol. 4 n° 2, 1986. P 90

⁸⁰ Buble, M.; Cingula, M.; Alfirević, N. (Eds): *Proceedings of the First scientific conference of management departments with international participation: Management, leadership and organization in XXI century – (Dis)continuities in the practice of organization and management,*

De fait, il existe non seulement plusieurs styles de management et de leadership mais également plusieurs types de managers. Après avoir montré ces différences, nous allons maintenant nous intéresser aux évolutions de l'environnement de travail du manager, à travers d'une part l'étude des nouveaux contextes organisationnels et d'autre part les enjeux du métier de manager. En place de nouvelles formes d'organisations impliquant notamment le recours au travail en réseau, une gestion par les processus et par mode de projet, ou encore la réduction de leurs frontières internes et externes. D'importantes restructurations ont par ailleurs conduits les entreprises à réduire le nombre de leurs managers, impliquant pour les managers demeurés en place de faire face à des charges de travail toujours plus importantes.

Si les managers disposent de plus de marges de manœuvre, ont un pouvoir de décision plus important et des missions plus variées et plus intéressantes, car tournées vers l'international, celles-ci sont aussi plus complexes. La diminution des opportunités de promotions et l'absence de garantie de carrière mettent fin de leur sécurité d'emploi. En outre, le manager est chargé de gérer le quotidien tout en préparant le futur. Devoir sans cesse anticiper à tous les niveaux d'activités qu'il exerce, missions ressources humaines, marketing, stratégie et finance notamment, fait du manager un acteur clé de l'organisation par conséquent soumis à une pression et à un stress quotidiens. Si plusieurs facteurs font évoluer les contextes organisationnels⁸¹ du manager, les enjeux du métier de manager évoluent tout autant.

⁸¹ Henry Mintzberg : The Rise and Fall of Strategic Planning, New York, The Free Press; London, Prentice Hall International, 1994

3. Définition des concepts :

Le terme bonne pratique désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de façons de faire et de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels d'un domaine d'activité. Les bonnes pratiques ne se décrètent pas. Ce ne sont pas des procédures ou des règles de gestion auxquelles on doit se conformer ou que l'on doit respecter. Les bonnes pratiques sont des expériences réussies, qui sont jugées transposables et que chacun peut adopter tout en les adaptant. En se fondant sur cette définition, on peut en conclure qu'un référentiel de pratiques managériales vise à répertorier et communiquer l'ensemble des façons de faire et des comportements managériaux reconnus comme attendus et acceptés au sein d'une organisation. Le référentiel a donc un caractère à la fois indicatif et prescriptif⁸² : les managers peuvent s'y référer dans l'exercice de leur pratique et s'auto-évaluer. Dans certaines entreprises, le référentiel sert de base à l'entretien d'évaluation des managers, puisque le contenu du référentiel décrit ce qui est attendu d'un manager et par la même les progrès à réaliser pour être reconnu Comme un manager de référence.

Les entreprises qui décident de disposer d'un référentiel de pratiques managériales, cherchent à consolider une culture managériale partagée entre tous les niveaux d'encadrement. Celle-ci ne peut s'imposer « du jour au lendemain », se décréter et se figer une fois pour toutes, selon une méthode descendant de la direction générale. Elle doit davantage s'installer progressivement à partir d'éléments « choisis » : issus d'une réflexion collective et participative des managers qui s'engagent de manière volontaire à adopter les façons de faire et les comportements convenus, car ils les reconnaissent comme des « bonnes pratiques naturelles ». Elizabeth Gauthier .

⁸² :Henri Mintzberg : voyage au centre des organisations

3.1 Polémique des pratiques managériales : Managerial work⁸³ :

Durant ces trente dernières années, il y a eu une grande prolifération d'articles et de travaux qui s'intéressent à la « gouvernance ». Ceci est le produit de deux principales raisons. La première concerne les scandales et les conflits d'intérêts survenus au sein de grandes firmes anglo-saxonnes. La seconde raison est en rapport avec les crises économiques qui ont remis en question tout un mode de fonctionnement des économies dans le monde.

De cette inspiration est né le concept de « managerial work Global Commodity Chain » (GCC), qui se présente comme l'équivalent anglo-saxon de l'approche française de filière (Raikes et al. 2000). Il a été véritablement formalisé par le travail fondateur de Gereffi et Korzeniewicz (1994).

Dans leurs travaux sur les pays nouvellement industrialisés (Asie du sud-est principalement), ils proposent une nouvelle définition qui dépasse celle donnée par Hopkins et Wallerstein Il y avait d'abord une comparaison des pratiques managériales pour six pays pour lesquels les données sont disponibles (le Canada, l'Allemagne, l'Italie, la Suède, le Royaume-Uni et les EU).

Nous trouvons l'hétérogénéité substantielle dans les pratiques managériales à travers des pays, avec des systèmes plus centralisés (l'Italie et l'Allemagne) le retard des plus autonomes (la Fleur et d'autres., 2012). Nous montrons aussi que ces différences à travers champs ne sont pas simplement en raison des contraintes institutionnelles différentes que chaque système d'études national impose aux SP.

Par exemple, nous constatons que l'écart de pratiques d'écoles italiennes n'est pas plus bas dans des zones où les contraintes institutionnelles sont moins d'une question, comme dans la planification et le contrôle des objectifs scolaires, comparés aux zones dans lesquelles ils très plus lient dans quelques pays que dans d'autres, comme en termes.

83 Henry Mintzberg :The Rise and Fall of Strategic Planning, New York, The Free Press; London, Prentice Hall International, 1994

Pour répondre à ces questions une étude a été effectuée effectuer une revue de littérature qui nous permette d'élaborer une grille d'analyse. Cette grille d'analyse en mobilisant le matériau collecté dans le cadre d'une recherche participante. Cette administration publique a mis en œuvre un panel de pratiques où le manager est placé au cœur, comme l'extrait retranscrit plus haut le précise. Ce terrain est donc particulièrement intéressant pour étudier le sujet de recherche. En considérant comme une évidence que les fonctionnements internes de introduction 17 l'entreprise allaient être améliorés grâce à la transformation des pratiques managériales, on soulève en réalité toute une série de questions, qui vont générer des apprentissages sur les fonctionnements eux mêmes. L'analyse s'inscrit dans les recherches étudiant les organisations publiques comme des organisations dont les spécificités ne suffisent pas à les analyser comme un champ disciplinaire spécifique (Martineau et Sauviat). Nos contributions participeront à la compréhension des mécanismes d'influence réciproque entre nouveau rôle du manager et organisation en transformation.

3.2 Le travail managérial :

La première partie vise à faire un état de l'art sur le lien entre fonction managériale et structure de l'entreprise (structure telle que définie en introduction). Le chapitre 1 porte sur l'étude du "managerial work". Une généalogie des travaux sur le "managerial work" permet de mettre en évidence une série de rationalisations du travail managérial et la conceptualisation théorique qui l'accompagne. Une première série de travaux, à la suite de Fayol, adopte un point de vue largement fonctionnaliste. Il s'agit de comprendre, de la naissance de la grande entreprise à la rationalisation de sa gestion via le management scientifique ou la bureaucratie, une fonction managériale qui est basée sur la division du travail entre fonctions managériales et fonctions opérationnelles. le développement de compétences managériales entraînera des comportements adaptés qui déboucheront sur une meilleure performance » est un postulat de départ non démontré (McKenna, Garcia-Lorenzo et Bridgman,

2010. Les différentes approches théoriques des styles de management Stewart (1998), dans son livre intitulé « Managerial work », souligne que la littérature ne fait pas tellement une différence d'une part, entre l'activité managériale « managerial work » et le comportement managérial « managerial behaviour » et d'autre part, entre l'activité managériale et les fonctions managériales « managerial jobs ». Les trois approches marquent trois grandes étapes de l'histoire et du développement du management (Stewart 1998, xi). L'activité managériale décrit le rôle du manager alors que la fonction managériale se réfère à la fonction que ce dernier occupe. Le comportement managérial par contre, étudie les différents comportements ou attitudes du manager dans une organisation. Au regard de la difficulté à établir une barrière entre la fonction, le rôle et le comportement managérial, Stewart (1998) ⁸⁴avance que toute recherche se doit de préciser clairement son champ d'intérêt. Le constat fait par cet auteur demeure la plus grande problématique des recherches actuelles dans le domaine du management des organisations.

Pendant que certains auteurs s'intéressent au management comme une activité, d'autres s'intéressent plus aux comportements et au . Les concepts de management proposent des solutions d'ordre général aux problèmes organisationnels. Ils font des prescriptions à travers des principes et techniques qui ne sont pas capables de donner des solutions spécifiques aux managers. Les consultants et les gourous de management ont bien compris ce comportement discrétionnaire des managers. Ils saisissent souvent l'opportunité pour introduire de nouveaux concepts en semant souvent la confusion totale dans l'esprit et les activités des managers. Ces nouveaux concepts sont la plupart du temps une rénovation ⁸⁵« relooking » des mêmes idéologies de management déjà développées. Un nouveau concept de management représente le plus souvent un vieux vin intelligemment reversé dans une nouvelle bouteille. Il peut dans un

⁸⁴ Henry Mintzberg (1973 ; 2009) adopte une perspective pratique de l'activité managériale, l'abordant comme une « pratique, initialement apprise à travers l'expérience, et enracinée dans un contexte »

⁸⁵ : Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better (2013).

laps de temps être à la mode, devenir ensuite très populaire et enfin, disparaître sous l'obsolescence ou se transformer en un autre concept de management (Gibson et Tesone 2001, 124; Pfeffer et Sutton 1999, 1). Pascale (1990) a traité cette situation de phénomène de mode et de courte durée de vie des concepts de management américain. Toutefois, il existe des situations dans lesquelles quelques concepts ont été réellement intégrés dans le vocabulaire courant de management comme des résultats⁸⁶ de bonnes pratiques de management (Pascale 1990 ; Wilson 2002). L'efficacité, la productivité, la culture et la qualité sont des exemples de concepts qui ont eu de bonnes répercussions sur les pratiques de management des organisations. Initialement introduites comme concepts, elles font désormais partie du jargon de management (Karsten et Illa 2001, 2004).

Donc les pratiques concernés sont :

- **L'efficacité**
- **La culture**
- **La productivité**
- **La qualité**

⁸⁶ : Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better (2013).

Section 2 : pratiques managériales

1. La productivité :

1.1. Définition de la productivité :

Traditionnellement La productivité en valeur correspond au rapport entre l'output mesuré en valeur monétaire et les ressources consommées. Par exemple, la croissance du chiffre d'affaires par tête est un objectif stratégique ⁸⁷qui s'exprime en productivité en valeur. Mais, sauf exception, le chiffre d'affaires dépend lui-même de tellement de variables qu'il est illusoire de pouvoir démontrer quoi que ce soit à partir d'un output tel que le chiffre d'affaires ou la marge sur un produit.

1.2. productivité en nature :

La productivité en nature compare quant à elle les quantités produites à l'effectif donné. Elle est mesurée par des indicateurs physiques comme le nombre de projets gérés rapporté à l'effectif (productivité apparente du travail) ou comme le nombre d'heures par projet. C'est cette productivité en nature que nous retenons car, comparant les quantités produites à l'effectif donné, elle fournit des indicateurs simples et opérationnels qui ont l'avantage de coller à la réalité du processus de développement produit. Sous réserve que la complexité des projets soit stable au sein d'une même famille de produits, on peut, en suivant la productivité en nature, en déduire la contribution des changements organisationnels et de la mise en œuvre de technologies de l'information comme PLM. La mesure du temps passé sur les principales opérations de développement produit, et donc du délai de développement.

⁸⁷ G.E. Milward, An Approach to management, N.Y : John Wiley, 1960, p34.

Afin de rester compétitives, les organisations cherchent à réduire le temps de développement des produits. Cette nécessaire accélération du processus de développement a toujours été, et reste, une des préoccupations clefs du développement de nouveaux produits (Cooper et Kleinschmidt, 1990 ; Clark et Fujimoto, 1991 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Iansiti et MacCormack, 1997). Un des moyens pour accélérer le développement produit est d'en améliorer la productivité, qui peut être vue à travers la productivité en valeur, l'efficience ou la productivité en nature (Rowe, 1994).

La Productivité et la fiabilité. En effet, la préoccupation essentielle en matière de développement produit est de raccourcir le délai de développement en réduisant la complexité du projet en transférant certaines tâches aux fournisseurs (Clark et Fujimoto, 1990 ; Calvi et al. 2005 ; Malhotra et al., 2005) ou en diminuant la durée. Par ailleurs, la nécessité de « sortir » des produits dans de bonnes conditions de qualité implique une fiabilité élevée du processus de développement. Garantir un bon niveau de fiabilité du processus de développement est donc essentiel, même si cette fiabilité peut être difficile à allier à la productivité et à une logique de réduction du délai de développement. Les organisations sont donc confrontées à un management paradoxal, contraintes tant à la fiabilité qu'à la productivité du processus de développement pour assurer la tenue de délais exigeants et une qualité élevée des nouveaux produits.

La productivité en nature compare quant à elle les quantités produites à l'effectif donné. Elle est mesurée par des indicateurs physiques comme le nombre de projets gérés rapporté à l'effectif (productivité apparente du travail) ou comme le nombre d'heures par projet.

1.3. Productivité et facteurs de production :

La productivité est un indicateur plutôt simple. Elle décrit la relation entre la production et les facteurs nécessaires pour l'obtenir. En dépit de l'apparente simplicité de ce concept, le calcul de la productivité pose un certain nombre de problèmes, qui deviennent cruciaux dès lors qu'on cherche à comparer d'un pays à l'autre la croissance et le niveau de la productivité, soit dans l'ensemble de l'économie, soit dans différents secteurs. Les problèmes les plus notables rencontrés pour la mesure de la productivité ont récemment été traités dans le *Manuel de la productivité* de l'OCDE (OCDE, 2001a), dont on s'inspirera ici en partie.

Il existe de nombreuses méthodes pour mesurer la croissance de la productivité. Le choix à opérer dépend du but qu'on se fixe en mesurant la productivité et, dans bien des cas, de la disponibilité des données. Pour décrire les principales méthodes de mesure de la productivité. Cette liste est incomplète dans la mesure où des mesures mono factorielles de la productivité peuvent être également construites pour les facteurs de production intermédiaires la productivité multifactorielle capital-travail peut, en principe, être calculée à partir de la production brute. Toutefois, pour des raisons de simplicité, le tableau a été limité aux méthodes de mesure de la productivité les plus répandues. Il s'agit de la mesure de la productivité du travail, de la mesure de la productivité du capital et de la mesure de la productivité multifactorielle (PMF).

Cette dernière prend la forme, soit d'une PMF capital-travail fondée sur le concept de la valeur ajoutée, soit d'une PMF capital-travail-énergie-produits intermédiaires-services intermédiaires (KLEMS) fondée sur le concept de la production brute. Parmi ces différentes méthodes de mesure, la statistique.

1.4. la productivité au service public :

La principale caractéristique des services publics est qu'ils sont fournis, pour l'essentiel, gratuitement ou à des prix modiques, qui ne couvrent pas les coûts de production. Cette caractéristique a des conséquences essentielles en ce qui concerne la définition et la mesure de la productivité. On ne dispose pas, en effet, comme dans le cas des biens et des services marchands, d'un prix de marché qui permette, d'une part, de mesurer des volumes de produit, et d'autre part, lorsqu'une organisation publique fournit plusieurs produits, de pondérer les différents outputs pour déterminer un output agrégé.

Indépendamment des problèmes techniques habituels de mesure de la qualité, l'absence de prix interdit également la prise en compte de l'évolution de la qualité de l'output dans les services publics. Autrement dit, le problème (essentiel) de la prise en compte de la qualité dans la mesure de la productivité est encore plus délicat dans le cas de ces services.

Le caractère non-rival de l'output de certains services publics a des conséquences sur la mesure de la productivité. On peut, par exemple, augmenter le nombre d'élèves dans une classe et considérer que la productivité du professeur a augmenté, mais la surcharge peut entraîner des problèmes de qualité, etc.

Bien entendu, tous les services publics ne possèdent pas cette caractéristique. Mais, les services dont l'output est consommé collectivement sont généralement ceux pour lesquels l'évaluation de la productivité est la plus difficile dans la mesure où la détermination des « unités d'output » y est plus problématique. Olson⁸⁹ (1972, p. 362, d'après Le Pen, 1986) considère, par exemple, que « les caractéristiques fondamentales d'un bien collectif qui font de

⁸⁸ LYNN Laurance, *Managing the public's business*, Basic Books, 1981. P, 114.

⁸⁹ Henry MINTZBERG, ingénieur et professeur de management à l'université de Montréal. Il est l'auteur de nombreux livres de référence, dont *le manager au quotidien*, *structure et dynamique des organisations* et *le pouvoir dans les organisations*.

lui un bien dont on ne peut exclure personne de la consommation, font également de lui un bien dont l'output ne se présente pas sous la forme d'unités divisibles qui peuvent être facilement comptées ». Pour la raison inverse, les services publics qui sont consommés individuellement posent moins de difficulté d'identification de l'output (et donc de mesure de la productivité).

Pour mettre en évidence les différents niveaux de difficulté dans la définition et la désignation de l'output, on peut ainsi distinguer trois types d'output (Caplan, 1998 ; OCDE, 1999) :

Les services consommés par les individus, comme la santé, l'éducation, et certains services sociaux destinés aux personnes. Il s'agit de services pour lesquels il existe une offre marchande réduite en comparaison de l'offre non-marchande, mais significative (et dont on peut s'inspirer pour mesurer les outputs, en particulier, en ce qui concerne l'indice des prix).

Les services administratifs de l'État (dont on considère qu'ils produisent des outputs consommés par le Gouvernement). Tel est le cas, par exemple, de la gestion du système fiscal, de l'administration centrale des affaires sanitaires et sociales et de la fourniture de conseils aux ministres. Dans certains cas, lorsqu'on peut identifier des actes élémentaires, la définition de l'output ne pose pas de problèmes (par exemple le nombre de déclarations d'impôts traitées par l'administration fiscale, le nombre de bénéficiaires de telle aide sociale).

Dans d'autres, il est plus difficile d'identifier des unités d'outputs (tel est le cas, par exemple, des activités de conseil au ministre et des fonctions de pilotage et de conception qu'on trouve dans la plupart des administrations centrales). Quoi qu'il en soit, le problème ne semble pas différent de celui qu'on rencontre dans certains services marchands comme le conseil (dont on peut s'inspirer) .

Les biens publics et les services collectifs ⁹⁰(la défense nationale, les affaires étrangères, la protection de l'environnement). Les services qui font l'objet d'une

⁹⁰ LYNN Laurance, *Managing the public's business*, Basic Books, 1981. P, 114.

consommation collective sont les plus problématiques en termes de mesure du produit et de la productivité. Le cas d'école en la matière est probablement la défense nationale où on est en peine pour établir une unité de produit. Ce sont ici probablement les mesures d'outcome⁹¹ qui sont les plus pertinentes.

1.5. Les mesures de la productivité dans les services publics :

Comparativement aux autres activités, on peut dire que les expériences de mesure de la productivité dans les services publics (qu'elles émanent d'institutions statistiques nationales ou internationales ou de la recherche académique) sont plus rares. On est ainsi, en la matière, dans une phase pré-paradigmatique où des expérimentations sont mises en œuvre, sans qu'une méthodologie s'impose aux autres. Ceci signifie aussi que les comparaisons dans l'espace ou dans le temps de la productivité des services publics sont souvent relativement hasardeuses. On notera également que tous les services publics ne sont pas traités de la même manière. Il existe, en effet, une tradition déjà relativement ancienne de travaux sur la productivité des services de santé ou des services d'éducation. Il en va tout autrement pour les autres services publics, en particulier de type administratif.

Quoi qu'il en soit, pour rendre compte des principales méthodes ou expériences de mesure de la productivité dans les services publics, on distingue généralement des approches non-paramétriques (méthodes indicielles, méthodes DEA) et des approches paramétriques (économétriques).

Pour résumer, dans le cadre de cette stratégie⁹² générale pour mettre en œuvre des méthodes fondées sur des indicateurs d'output, on peut dire que les efforts, dans les différents pays (en particulier, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en

⁹¹ Henry MINTZBERG, ingénieur et professeur de management à l'université de Montréal. Il est l'auteur de nombreux livres de référence, dont le manager au quotidien, structure et dynamique des organisations et le pouvoir dans les organisations

⁹² : LANDY F. J., CONTE J. M., Work in the 21th century : An introduction to industrial and organisational psychology, Mc Graw Hill, 2004

Australie et aux États-Unis), ont consisté (Fisk et Forte, 1997 ; Baxter, 2000 ; Ashaye, 2001 ; Northwood et al. 2001 ; Pritchard, 2003)

1) à établir une liste des principales activités dans les différents types de services publics retenus.

2) à trouver une mesure en volume pour chaque type d'activité (par exemple, le nombre d'incidents ou de cas pour une période donnée).

3) à trouver une unité de pondération pour pouvoir agréger l'ensemble des volumes d'activité. En l'absence de prix, on utilise généralement les coûts relatifs de production de chaque type d'activité, pour une année de référence, en considérant que les pondérations doivent être proportionnelles aux coûts de production de chaque activité. Ainsi, une solution fréquemment retenue pour opérer cette pondération consiste à obtenir, pour l'année de référence, le coût d'un cas et de le multiplier par le nombre de cas de l'année. Ce processus général est décrit en Grande-Bretagne comme celui de la construction d'un catalogue d'activités pondérées par les coûts (Cost-Weighted Activity Index : CWAI) pour chaque domaine de services publics. Le tableau propose (sans prétendre à l'exhaustivité) quelques illustrations d'indicateurs d'output utilisés très récemment pour différents types de services publics en Grande-Bretagne.

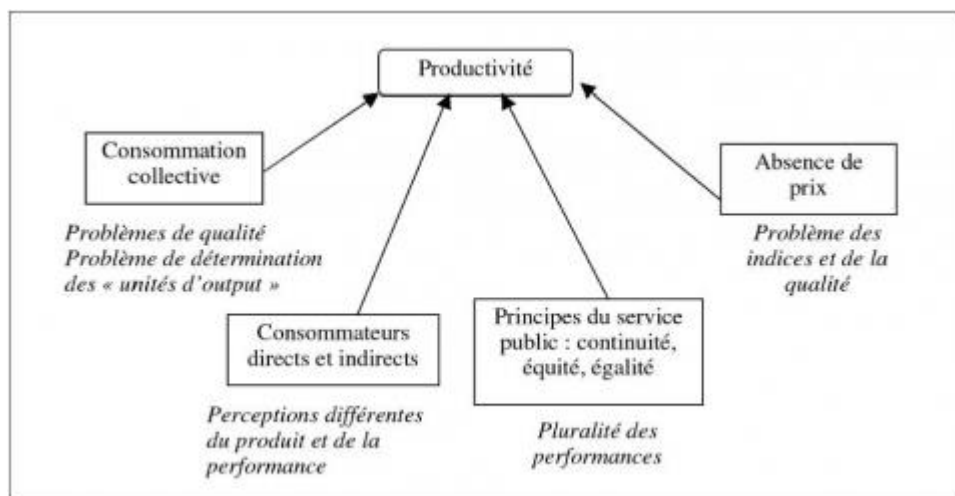


Figure11 : mesure de la productivité public

2. la culture :

2.1. Définition :

L'universalité des pratiques de saine administration ⁹³ nous conduirait à des sociétés semblables » (Bollinger et Hofstede 1987, 15). Il apparaît que le contexte national influence l'adoption des théories des organisations et des concepts de management. L'application d'une théorie ou d'un concept de management en dehors de son origine, pose incontestablement le problème de son adaptation à de nouvelles réalités historiques, culturelles, socioéconomiques et institutionnelles « Sous le terme de culture, on désigne un ensemble de savoirs⁹⁴ et de pratiques déterminées par des normes et des valeurs partagées par un groupe ». Pour construire cette culture d'entreprise, il faut partager des valeurs du service .idem pour service public

La culture est une notion extrêmement complexe à définir.

Geert Hofstede est un psychologue social et un anthropologue hollandais qui a étudié les interactions entre les cultures. Il a été récompensé maintes fois pour ses recherches sur les interactions entre cultures dans le monde entier. L'une de ses réalisations les plus remarquables concerne l'établissement d'une théorie sur les dimensions culturelles qui propose une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures.

La théorie est basée sur l'idée selon laquelle la valeur peut être placée sur six dimensions culturelles. Il s'agit du pouvoir (égalité contre inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité), de l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération).

⁹³ : Handy, C. L'Olympe des managers, Paris, Éditions d'Organisation, 1980

⁹⁴ : Handy, C. L'Olympe des managers, Paris, Éditions d'Organisation, 1980

Hofstede a réuni la plupart de ses données sur les valeurs culturelles mondiales par le biais d'enquêtes menées par IBM, une entreprise américaine spécialiste des technologies et du conseil. Il proposa ensuite un barème utilisant une échelle de 1 à 120.

2.2. Origines de la culture :

Les origines de la culture⁹⁵ sont très lointaines remontent dans la langue française à l'époque médiévale et renvoient au mot latin « Cultura » qui signifie le soin apporté aux champs ou au bétail, il apparaît vers la fin du 13ème siècle pour désigner une parcelle de terre cultivée (Beneton,1975 Cuhe, 1996. Au début du 14ème siècle, il ne signifiera plus un état mais une action (le fait de cultiver la terre). Puis, au milieu de ce siècle, va se former le sens figuré du mot culture⁹⁶ qui désigne la culture d'une faculté ou le fait de travailler à la développer.

Mais cette signification n'obtient guère de reconnaissance académique, puisqu'elle ne figure pas dans la plupart des dictionnaires de l'époque. C'est ainsi qu'au 18ème siècle la culture au sens figuré commence à s'imposer et fait son entrée dans le dictionnaire de l'académie française (édition de 1718) et est plus souvent suivie d'un complément d'objet (culture des arts, culture des lettres, etc.). Progressivement la culture s'affranchit de ses compléments et finit par s'employer seule pour désigner

2.3. Culture organisationnelle :

Pour Aktouf, la culture organisationnelle a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement ».

⁹⁵ : LANDY F. J., CONTE J. M., Work in the 21th century : An introduction to industrial and organisational psychology, Mc Graw Hill, 2004

⁹⁶ Hofstede, Geert (1991). Cultures and organizations : software of the mind. London: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746.

Culture de l'administration publique s'identifiera à peu de choses près, à la culture des organisations. En ce sens qu'elle se penchera également sur la nécessité d'optimiser le rendement de l'organisation. La différence notoire entre les deux concepts se situe au niveau de la finalité du rendement qui cherche pour l'un, à satisfaire les besoins du public, et pour l'autre, à faire du profit.

E. Schein a proposé une première définition de la culture organisationnelle, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure ⁹⁷des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ».

2.4. Culture et performance :

Chaque peuple a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres : ses idées, ses coutumes, ses croyances, sa langue. Chaque communauté humaine (famille, association) présente également un ensemble de particularités.

Les entreprises, les administrations n'échappent pas à la règle, chacune d'elle est un microsystème spécifique et possède une culture, même si ceux qui y travaillent ne la perçoivent pas toujours de façon consciente.

L'administration⁹⁸, instrument premier de la stabilité mais aussi de la transformation de nos sociétés, nous intéresse en premier lieu. Les nombreuses vagues de modernisation et de réforme, ainsi que les recherches menées sur les systèmes administratifs depuis les années 50, montrent que la culture organisationnelle est à la fois facteur de stabilité et de performance.

⁹⁷ : L'évaluation de la personnalité aujourd'hui se fait couramment avec des modèles multi-factoriels. Le modèle en cinq facteurs, appelé aussi « *big five* » est composé de cinq dimensions : Névrosisme, Extraversion, Ouverture, Agréabilité et caractère Consciencieux. C'est un modèle hiérarchique de la personnalité, cela signifie que la première dimension a plus d'importance que la suivante

⁹⁸ : Cote N Belanger N. « La dimension humaine des organisations ». Ed, Gaiten Morin, 1994.

Selon Maurice Thévenet, la culture organisationnelle est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise ».

Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

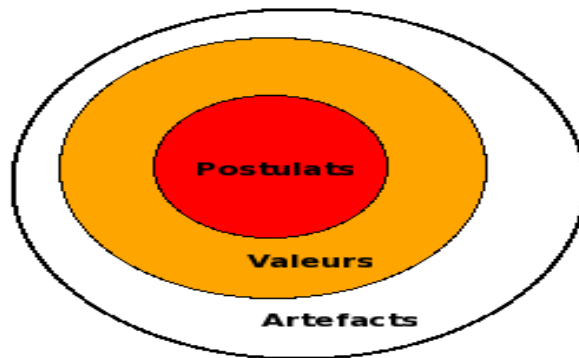


Figure 12 : Modèle de culture selon Schein

2.5. Éléments de la culture :

- **L'index de distance par rapport au pouvoir** : selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions s'ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. » Cette dimension ne mesure pas le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens.

- Un score faible de distance par rapport au pouvoir indique qu'une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux. Un score élevé signifie que les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition et réalise l'existence d'une forme de position hiérarchique.
- **Individualisme contre collectivisme** : « Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. » Cette dimension n'a aucune connotation politique et faire plus référence au groupe qu'à l'individu. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les société collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.
- **Indice évitement-incertitude** : « La tolérance ⁹⁹d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. » Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les évènements inattendus et l'anxiété face au changement. Les cultures qui ont un indice élevé sont moins tolérante face au changement et ont tendance à minimiser l'anxiété face à l'inconnu en mettant en place des règles rigides, des règlements et/ou des lois. Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouverte au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples.
- **Masculinité contre féminité** : « La distribution ¹⁰⁰des rôles émotionnels entre les genres. » Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypes telles que

⁹⁹ Ausloos G. 1995, La compétence des familles. Temps, chaos, processus. Relation. Erès

¹⁰⁰ Polanco X., (1999), « Aux sources de la sociométrie », Dossier n°2, Bibliométrie, sociométrie, infométrie, sous la direction de J.M. Noyer, INIST-CNRS, Nancy

l'accent mis sur les relations humaines. Les cultures dont le score est élevé sur l'échelle de la masculinité présentent généralement des différences plus évidentes entre les genres et ont tendance à être plus compétitives et ambitieuses. Celle dont le score est bas présentent moins de différences entre les genres et accordent plus de valeur à la construction des relations.

- **Orientation à long terme contre orientation à court terme** : Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.
- **Plaisir contre modération** : Cette dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée. Hofstede¹⁰¹ souligne que les dimensions culturelles sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée et, ainsi, de mieux guider les décisions à prendre. Il existe d'autres facteurs à prendre en considération, comme la personnalité, l'histoire familiale et la richesse personnelle. Les dimensions proposées ne peuvent pas prédire chaque comportement et ne prennent pas en compte chaque personnalité.

¹⁰¹ Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-7323-7. OCLC 45093960

2.6. Culture et service public :

Toute organisation est d'abord une culture constituée par une structure de normes, de valeurs, de pratiques sociales dominantes. La culture peut être définie comme « un mode d'appréhension du monde qui oriente la conduite de ses divers auteurs¹⁰² ». La culture du service public est extrêmement spécifique, largement adaptée à sa finalité et le problème n'est pas tant ces valeurs, bien au contraire, mais une redéfinition de ses missions, de son organisation et de son mode de fonctionnement.

La culture du service public est caractérisée par un certain nombre de traits communs marquants l'ensemble des organisations constituant le secteur public synthétisés dans le tableau suivant

¹⁰² Hofstede, Geert (1991). Cultures and organizations : software of the mind. London: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746.

Tableau4 : les traits marquants de la culture du service public

Le management stratégique	Le management opérationnel
<p>La mobilisation des énergies</p> <p>Motivation individuelle élevée en raison :</p> <p>De l'expertise de beaucoup ;</p> <p>Du sens du service public.</p> <p>Mobilisation obsidionale (contre...)</p> <p>Gestion des statuts, des corps (les nomades et les sédentaires.)</p> <p>Sentiment d'impuissance à agir ;</p> <p>Logique individuelle de carrière.</p> <p>Le choix des options stratégiques</p> <p>Structure complexe où se superposent plusieurs logiques :</p> <p>Activité régaliennne/activité de mission,</p> <p>Multiplication des interlocuteurs à intérêt divergents.</p> <p>Problème de légitimité,</p> <p>Une logique de gestion des moyens,</p> <p>Proximité du « politique » qui favorise une gestion à court terme.</p>	<p>Le management relationnel</p> <p>Formalisme des relations et sens de la hiérarchie</p> <p>Entente cordiale,</p> <p>Patriotisme du bureau,</p> <p>Fort cloisonnement,</p> <p>Management pragmatique « au doigt mouillé »</p> <p>Management plus centré sur l'activité que sur la personne.</p> <p>Le management instrumental</p> <p>Chacun sait ce qu'il a à faire et s'organise en conséquence,</p> <p>Méfiance à l'égard de tout « outil » management « c'est une mode, cela passera »,</p> <p>De l'absence d' « outil » management à une profusion d'outils, sans nécessairement une cohérence entre eux,</p> <p>Formalisme dans l'utilisation des outils de management sans effet réel sur le management lui-même.</p>

Chaque manager doit procéder à l'analyse de la culture de l'organisation ou l'unité qu'il doit diriger, et définir ses forces et ses points d'appui pour mener à bien ses missions et réaliser ses objectifs. Certainement, des valeurs ou des comportements tels que le sens du service public, la technicité élevée des cadres et agents, le respect de la hiérarchie, etc. constituent des atouts non négligeables pour la réussite et le développement.

2.7. La règle des 4 C du management interculturel ¹⁰³:

La question du style de management tient une place très importante dans la littérature managériale. C'est à chaque manager de développer le style le plus adapté à sa personnalité, pour qu'il soit performant et efficace, le manager doit respecter ce que nous appelons la règle des 4C représentée dans la figure suivante :



Figure: 12 la règle des 4C du management

¹⁰³ Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices, An Executive Commentary by John W. Bing, Academy of Management Executive, February 2004, Vol. 18, No. 1

A. Cohérence :

La cohérence c'est le maître-mot de tout management. Peut être « directif », 104 « libéral », « participatif »...et emporter la collaboration de ses collaborateurs, à condition d'être cohérent. Une cohérence tout d'abord entre les paroles et les actes. On ne peut longtemps promettre que les choses vont changer et ne rien décider en ce sens; demander de respecter les horaires et commencer les réunions avec quinze minutes de retard ; dire que le droit à l'erreur existe, et sanctionner la première erreur due à une prise d'initiative, oubliant que seuls ceux qui ne prennent aucune initiative ne font pas d'erreur. Ensuite, une cohérence dans les décisions entre elles. Parfois, certains patrons prennent des décisions opposées les unes aux autres dans la même semaine et parfois dans la même journée, qu'ils instituent un nouveau système de délégation et tranchent eux-mêmes sur un dossier sans consulter celui qui est censé le traiter. Enfin, une cohérence entre les objectifs assignés et les moyens alloués, un élément très sensible dans l'administration d'aujourd'hui, nombreux sont les collaborateurs qui ont l'impression que les objectifs à atteindre sont toujours croissants tandis que les moyens alloués à la réalisation de ses dernières stagnent où diminuent.

B. Courage :

Le courage¹⁰⁵ constitue, au moins autant que l'intelligence, la qualité première du manager. On pourrait même dire que trop d'intelligence analytique peut parfois nuire, puisque dans une situation de choix, elle met en évidence tous les risques inhérents à la décision, et conduit à ne rien décider. Le courage signifie, pour un manager, prendre des décisions. Un cadre qui ne décide pas est très mal perçu par ses collaborateurs. Kissinger disait « mieux vaut une mauvaise décision que pas de décision du tout ». Or, décider est un acte difficile

¹⁰⁴ : Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746

¹⁰⁵ Witte, Anne E. "Making the Case for a Postnational Cultural Analysis of Organizations," *Journal of Management Inquiry*, April 2012, Vol. 21:2, pp. 141-159. doi:10.1177/1056492611415279

car il ne suppose pas seulement de choisir ce que l'on veut, mais surtout de dire ce que l'on ne veut pas. Le courage signifie également volonté, ténacité, persévérance, car une fois une décision prise, il faudra déployer beaucoup d'efforts et d'énergie pour la mettre en œuvre, veiller à ce que chacun s'y conforme et résister à l'usure du temps.

C. Clarté :

La clarté correspond au troisième principe à respecter, de nos jours, par les managers. Le temps du management secret, feutré, isolé est révolu. L'évolution sociologique a rendu les collaborateurs plus exigeants, et la nécessité d'obtenir non seulement leur obéissance, mais leur adhésion, implique de les informer et de pratiquer la transparence dans les rapports entre les cadres et les agents, entre les dirigeants et les cadres. En outre, comment peut-on espérer que les collaborateurs respectent et appliquent les orientations retenues s'ils ne les connaissent pas. Et comme leur implication est au cœur même du management, il ne serait guère cohérent de vouloir qu'ils prennent des initiatives sans leur dire quels sont les critères à respecter et les objectifs à atteindre. La clarté signifie d'abord clarifier les missions de l'organisation, d'appartenance et les règles du jeu. Quels sont les principes qui doivent fonder la vie de l'unité de travail, les valeurs à respecter, les critères qui présideront à l'évaluation des résultats de chacun. Ensuite, préciser les objectifs poursuivis pendant la période en cours, les options stratégiques, les écueils à éviter. Bien entendu, la confidentialité doit demeurer la règle sur tout ce qui nécessite de la discrétion, mais cela n'empêche pas d'informer sur l'essentiel des choix faits en matière d'objectifs et de stratégies.

Enfin, communiquer de façon régulière sur les résultats atteints, le chemin parcouru et à parcourir, sur les difficultés rencontrées et les obstacles restant à surmonter. Communiquer également sur les décisions prises au niveau des responsables (sauf en cas de confidentialité) et sur la vie de l'organisation.

Chaque manager doit s'efforcer de rechercher une transparence optimale et l'instauration de relations de confiance entre lui-même et ces collaborateurs.

D. Considération¹⁰⁶ :

Le quatrième principe à respecter est la considération, base de tout management performant. Les travaux d'Elton Mayo¹⁰⁷ dans l'usine Western Electric d'Hawthorne en 1924 ont montrés que ce que souhaite les salariés, c'est qu'on leur prête de l'attention.

La considération signifie d'abord l'attention portée aux personnes, écoute, respect. Le management commence d'abord, non pas par de la stratégie ou des outils de pilotage sophistiqués, mais par de petites marques d'attention au quotidien (saluer chacun de ses collaborateurs, aller les voir...). Ensuite la considération portée au travail de ses collaborateurs, éviter toute manifestation de mépris pour un travail apparemment peu valorisant. Toujours réagir à un travail remis par un collaborateur pour bien témoigner qu'on en a pris connaissance.

Enfin une considération pour les idées et propositions émises par les collaborateurs. Le risque est toujours grand de considérer que les idées des collaborateurs ne valent guère la peine d'être prises en considération. Il convient pourtant de les solliciter, puisque la résolution de problèmes pratiques nécessite l'implication des personnes qui sont en contact permanent avec la réalité¹⁰⁸. Aujourd'hui, face à l'internationalisation et au rapprochement des cultures différentes sur les lieux du travail, un nouveau défi semble s'imposer aux directions ressources humaines, à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel :

¹⁰⁶ negotiation styles, Michelle LeBaron, July 2003 Archived 13 April 2011 at the [Wayback Machine](#).

¹⁰⁷ McSweeney, B. (2002b). The essentials of scholarship: A reply to Hofstede' Human Relations, 55.11: 1363-1372

¹⁰⁸ Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *ScholarWorks@GVSU*. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved 6 September 2015

Les concepts de culture, d'identité culturelle et de coopération Afin de gérer la différence culturelle, il faut d'abord commencer par la reconnaître. Dans le management du personnel multiculturel il est question, à notre sens, de la gestion du personnel composé de cultures différentes. Dans le multiculturel nous nous intéressons à la variable culture (culture nationale) et justifions le choix de ce terme (multiculturel) employé par la juxtaposition des cultures (Demorgon, 2002). La compréhension de cette différence consiste ensuite, à notre sens, en deux notions pertinentes, la culture et l'identité culturelle. L'examen de la notion de culture chez les ethnologues et les anthropologues permet de comprendre comment cette variable explique la diversité humaine à travers la langue, les croyances et les coutumes. Selon D. Cuche ¹⁰⁹(1996), la culture relève en grande partie de processus inconscients, l'identité, elle, renvoie à une norme d'appartenance nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques. Plusieurs psychologues qui travaillent dans le domaine de l'interculturel distinguent l'identité culturelle comme une composante de l'identité chez l'individu, à côté de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui, Troadec, 2000). En tant qu'être social, l'individu construirait ainsi son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue. Le courant interactionniste soutient particulièrement l'hypothèse selon laquelle le sujet qui se développe dans un espace culturel pré-structuré contribue à modifier ce dernier par le jeu incessant de ses constructions actives et interactives avec les autres membres du groupe. Nous pensons ainsi que la notion de l'identité culturelle est un facteur important pour la compréhension de la différence culturelle. Les psychologues définissent l'identité culturelle comme une identité à « géométrie variable », comme une identité de métamorphose, qui articule sur un critère d'adaptabilité, par exemple, Denoux¹¹⁰, 1994). Pour créer de la coopération (construction d'une action commune) entre les personnes de

¹⁰⁹ Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". ScholarWorks@GVSU. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved 6 September 2015

¹¹⁰ : EUGENE Enriquez, l'organisation en analyse, Paris, PUF, collection sociologie d'aujourd'hui, 1992, p 33.

cultures différentes, nous pensons qu'il est nécessaire de tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une situation bien définie (identification du contexte de l'action. Nous nous sommes aussi intéressés à la notion de culture d'entreprise (Schein, 1992) qui peut, à notre avis, être un élément rassembleur des différences culturelles dans le sens où elle peut apparaître comme une identité collective. L'intérêt de la culture d'entreprise commune pour la politique de management du personnel multiculturel est de chercher par ce biais l'efficacité¹¹¹ et la performance (Thévenet et Vachette, 1992). Ces concepts et théories nous ont aidés à construire un modèle de management pour observer la gestion du personnel multiculturel travaillant en équipe. ensuite été menée avec la grille de lecture proposée par M. Miles et A. Huberman (2003).

3. L'efficacité :

3.1 Définition :

Le terme « efficacité » peut se définir comme « l'aptitude d'une personne à donner les meilleurs résultats possibles par rapport à l'effort fourni ». Il est souvent confondu avec celui de « performance ». Au sens littéral, la performance représente les résultats obtenus, et ce souvent dans un contexte concurrentiel. L'efficacité est un des leviers clés de l'Excellence Opérationnelle¹¹². Elle permet de poser les bases de la performance sur la durée, en définissant une Vision, une stratégie et des objectifs communs tout en impliquant et permettant l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs au Projet de l'entreprise. « L'efficacité managériale¹¹³ ne va de soi. Et pourtant, elle n'est déjà plus un

¹¹¹ : Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices, An Executive Commentary by John W. Bing, Academy of Management Executive, February 2004, Vol. 18, No. 1

¹¹² : Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices, An Executive Commentary by John W. Bing, Academy of Management Executive, February 2004, Vol. 18, No. 1

¹¹³ P.E. Petrakis (2014) "Culture, Growth and Economic Policy", New York and Heidelberg: Springer, ISBN 978-3-642-41439-8, p. 250.

choix, si l'entreprise souhaite connaître la croissance et le progrès durables. Elle s'impose d'elle-même aux managers d'aujourd'hui, consciemment et inconsciemment, qui doivent participer à la création de l'entreprise de demain et à l'atteinte de ses objectifs business et humains ».

3.2 Les étapes de l'efficacité managériale :

L'efficacité managériale se définit avant toute chose par rapport à son objectif final, qui est de mettre l'ensemble des collaborateurs au service de la performance de l'entreprise. Pour utiliser l'efficacité managériale comme levier de sa démarche d'Excellence opérationnelle, il faut en rappeler ici les trois éléments constitutifs :

- L'élaboration d'une vision commune
- L'identification du diagnostic
- La jonction de la vision et du diagnostic

Pour mettre en œuvre un programme d'efficacité managériale au sein de l'entreprise, il s'agit en premier lieu de définir sa Vision. Une fois élaborée, il s'agit bien pour les managers de l'incarner, expliciter le « sens », donner la direction et faire adhérer tous les publics de l'entreprise, de la direction générale aux équipes opérationnelles en passant par toutes ses lignes managériales. Le plus important est que chacun trouve sa place et joue son rôle dans le déploiement de cette Vision et participe à son niveau à l'atteinte des objectifs définis.

3.2 Opérationnalisation de l'efficacité managériale :

En effet, toute démarche d'Excellence opérationnelle amène inévitablement l'entreprise et les managers à vivre quelques changements et à s'adapter. Pour mener à bien un programme d'efficacité managériale¹¹⁴, il s'agit de conduire le

¹¹⁴ Henri Mintzberg : Coordination et contrôle, qu'est-ce qu'une organisation ? »»»

changement dans le sens de la Vision de l'organisation. Pour atteindre l'efficacité managériale, le coaching, qu'il soit individuel ou collectif, joue un rôle primordial. Philippe Coeuret le définit comme le «passage de l'intelligence individuelle à l'efficacité collective». Il s'agit de bâtir quelque chose ensemble à partir du cadre de référence de chacun. Si l'élément fondateur du coaching collectif est de réaliser qu'ensemble et unis, nous sommes plus forts qu'individuellement et séparés, le coaching individuel vise quant à lui à réduire chez le manager, des malaises d'ordre social et de communication avec les autres. Le but du coaching individuel est d'éradiquer le malaise social qui nuit à la performance de l'individu et par conséquent, à l'influence qu'il exerce sur un groupe ou sur un autre individu directement.

« L'efficacité managériale ne va de soi. Et pourtant, elle n'est déjà plus un choix, si l'entreprise souhaite connaître la croissance et le progrès durables. Elle s'impose d'elle-même aux managers d'aujourd'hui, consciemment et inconsciemment, qui doivent participer à la création de l'entreprise.

afin qu'ils s'impliquent, adhèrent à la démarche de progrès durable. La conduite du changement est rendue pertinente par la finesse de son application. Face à elle, se dressent en effet des collaborateurs qui doivent résister au doute que fait naître le choc émotionnel de la greffe d'une nouvelle ligne de conduite à adopter. En effet, toute information modifiant le quotidien - même de manière positive - fait apparaître un deuil, duquel il faut se sortir. La gestion de ce deuil sera conditionnée par l'énergie dont l'individu dispose pour l'assurer et intégrer le changement. Il s'agit ensuite d'identifier les « alliés » et de créer des groupes de travail. Chacun doit s'y impliquer en faisant comprendre à ses membres l'intérêt de ses compétences en vue de la résolution commune et finale du problème. Ces groupes de travail feront à leur tour augmenter l'énergie de cette entité morale, la vision de chacun devient alors la vision

commune. La conduite du changement est alors en marche et couronnée de succès. « Le meilleur moyen de définir l'avenir, c'est de le créer. » Pour atteindre l'efficacité managériale, le coaching, qu'il soit individuel ou collectif. C'est ainsi que Philippe Coeuret ¹¹⁵ : résume l'enjeu d'une démarche d'efficacité managériale. Cependant elle ne doit s'utiliser que dans un contexte favorable. Tous les collaborateurs impliqués dans le projet doivent donc être persuadés du bien-fondé de la démarche afin qu'elle ne devienne pas un gadget mal utilisé. « Nous demandons à ceux qui viennent nous chercher d'être persuadés de l'objectif final du projet et des résultats que celui-ci peut engendrer. La motivation ne se crée pas, en revanche, nous pouvons créer les conditions (d'expression) de la motivation. En s'appuyant dessus, en capitalisant sur les compétences individuelles et en les mettant au service de l'intelligence et de la réalisation des objectifs communs à tous, l'entreprise renforce sa performance managériale et s'ouvre la voie vers l'Excellence opérationnelle.

La notion d'efficacité est elle aussi complexe à expliquer. Il s'agit d'un terme fréquemment utilisé dans divers domaines. C'est pourquoi nous définirons cette notion en nous attachant uniquement à l'efficacité de l'individu par rapport à son travail. Cette partie précisera l'efficacité professionnelle des individus liée aux valeurs individuelles et collectives. Le salarié doit, pour être efficace dans son travail, connaître la mission de l'organisation et savoir que cette mission est crédible. Dans son ouvrage *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* (2008), Valérie Brunel, psychosociologue et intervenante en organisation, souligne quant à elle l'insistance des organisations à désormais faire de leurs managers des coaches ou des « psy » pour « développer l'individu » et « faire émerger son potentiel ».

¹¹⁵ : Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". ScholarWorks GVSU. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved 6 September

Pour organiser une organisation de manière efficace et parvenir à mettre en place une stratégie, il est essentiel de prendre en compte sept facteurs dont l'interdépendance créera la dynamique de succès. L'oubli de l'un d'entre eux peut engendrer des risques pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de la méthode appelée de 7S de McKinsey, détaillée ci-après.

Source : *Manager une équipe*, Raphaëlle Delaunay et Jean-Marc Moret, sous la direction de Valentine Chapus-Gilbert Edition Nathan, Paris, 2008, p.47

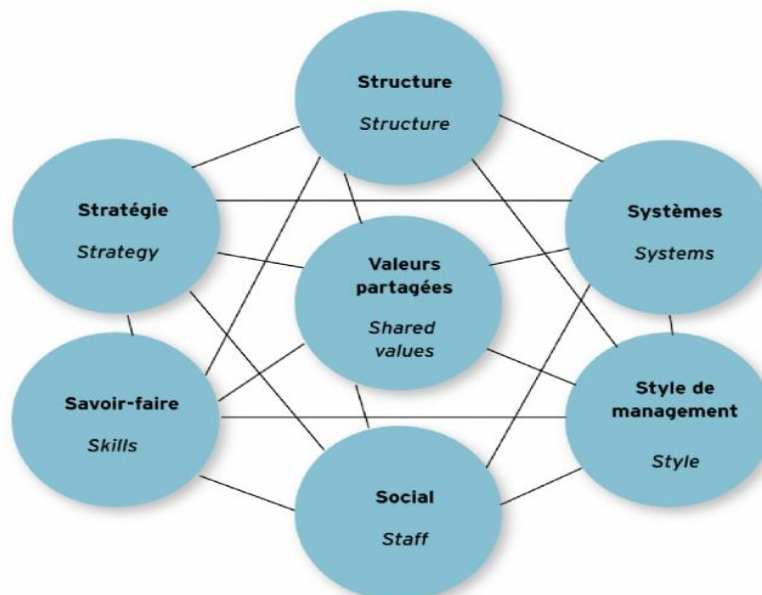


Figure 13 :7 s de mckinsey

- ✓ **Shared Value (valeur partagée)** : c'est le nœud de l'organisation, ce qu'elle porte, ce en quoi elle croit.
- ✓ **Strategy (stratégie)** : action qu'une compagnie projette en réponse ou par anticipation à des changements de son environnement externe.
- ✓ **Style (style)** : comportement du manager
- ✓ **Staff (équipe)** : comment le manager développe le potentiel humain (actuel et futur).
- ✓ **Skills (compétences)** : domaines de compétences, pratiques, savoir-faire...
- ✓ **Systems (système)** : tous les processus et écoulements de l'information qui lient l'organisation ensemble.
- ✓ **Structure (structure)** : comment les gens, tâches ou activités sont organisées.

3.3l'efficacité humaine (EH) ¹¹⁶:

comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture) L'Efficacité humaine, EH, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $EH=M.C.C.M$: motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation.

¹¹⁶ quatre auteurs, Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters et Robert Waterman, qui se sont appuyés sur les résultats des entreprises efficaces et performantes, afin de déterminer sept critères qui peuvent aider au bon fonctionnement d'une entreprise.

4.La qualité

4.1Définition

Un système de management de la qualité définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en oeuvre une politique performante. La recherche de l'efficacité est une finalité du SMQ qui prend en compte l'amélioration continue de l'organisation pour l'atteinte des objectifs en s'appuyant sur les préceptes du PDCA : de la définition des objectifs jusqu'aux éventuels réajustements. Le manuel qualité décrit l'organisation mise en oeuvre, les responsabilités et les différentes activités pour maîtriser la qualité. Le SMQ¹¹⁷ doit être cohérent avec la stratégie d'entreprise et au-delà de la recherche d'efficacité, servir la satisfaction client. Les démarches d'amélioration de la qualité du service public ont pris ces vingt-cinq dernières années des formes variées (cercles de qualité, engagements de service, chartes qualité, certifications, programmes d'amélioration des performances, Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques...). Elles occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics.

Après avoir rappelé les principes du management de la qualité, afin de lever certains malentendus qui entourent cette approche, notre article cherche donc à établir un état des lieux du développement des démarches qualité dans le secteur public, sans prétention à l'exhaustivité. Puis la question de l'adéquation du management de la qualité au service public sera abordée au travers des critiques les plus significatives qui lui sont adressées.

¹¹⁷ : Lesca H. et Lesca E. (1995), « La gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise », Les essentiels de la gestion, Itec, 209 pages
Lévy P., (1997), *Cyberculture*. Odile Jacob, Paris, 1997

Enfin, une esquisse d'analyse transversale portant sur les avancées et les difficultés des démarches qualité du service public sera proposée. Elle conduit à évaluer les pratiques observées à la lumière des principes du management de la qualité.

4.2 Le développement des démarches qualité et leur contribution spécifique :

Le développement des démarches qualité marque le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultat. Cette évolution a été influencée par un ensemble de facteurs qui conduisent à remettre en cause les modes de faire traditionnels, principalement :

- Les résultats macroéconomiques défavorables¹¹⁸ se sont accumulés depuis 30 ans : faible taux de croissance, taux de chômage relativement élevé, déficits importants de la sécurité sociale et des finances publiques, endettement de la France. Ceci dans un contexte où l'intégration de la France dans la zone euro en 1999 et l'obligation consécutive de limiter le déficit budgétaire à 3 % allaient renforcer la contrainte de maîtriser les dépenses publiques.
- La persistance de problèmes restés sans solution malgré l'injection croissante de moyens (Marseille, 2008).

Les comparaisons européennes défavorables s'agissant des performances des services publics français alors que les dépenses

- publiques (53,5 % du PIB en 2008) sont parmi les plus élevées d'Europe (Marseille, 2008).

Pour améliorer l'efficacité administrative et réduire les dépenses, les gouvernants successifs ont dû progressivement s'affranchir de l'équation

118 L'efficacité managériale : la vision et les hommes au service de l'excellence opérationnelle

simplificatrice « moyens égalent résultats », s'interroger aux résultats de l'action publique et donc chercher à les identifier, à les mesurer et à les améliorer.

Or comment mesurer les résultats finaux d'un service public et quelle méthode choisir pour les améliorer sur la durée . Le management de la qualité va devenir progressivement une des références dans ce domaine.

4.3 Les principes du management de la qualité :

Les fondements du management de la qualité ont été posés par Edwards Deming vers le début des années 1940 (Deming, 2002). Deming, ingénieur statisticien américain, observait que les produits défectueux avaient en grande majorité pour origine des défauts d'organisation et non la faute de l'ouvrier, comme on le pensait généralement à l'époque. Or seuls les dirigeants sont habilités à modifier une organisation. La démarche d'amélioration de la qualité, dont il établit alors les principes, ne peut donc réussir sans l'engagement des dirigeants au plus haut niveau.

Les résultats décevants des formations organisées par Deming à l'Université de Sandford auprès de cadres d'usines pendant la seconde guerre mondiale allaient le convaincre tout particulièrement de l'importance de la formation des directeurs.

La norme ISO 9004 :2009 intitulée Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité établit comme principe de base du management de la qualité l'orientation client/ parties intéressées qu'elle définit ainsi : « Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée ». Les parties intéressées sont le personnel de l'organisme, les donneurs d'ordre (actionnaires ou hiérarchie), les fournisseurs, les partenaires, la société dans son ensemble.

Les deux principes suivants du management de la qualité précisent quels sont les acteurs qui doivent contribuer à l'amélioration de cette satisfaction et comment : l'engagement de la direction est nécessaire (rappel de la méthode de Deming) ; celle-ci doit également maintenir un environnement interne favorable à l'implication des personnels (ISO 9000 :2005).

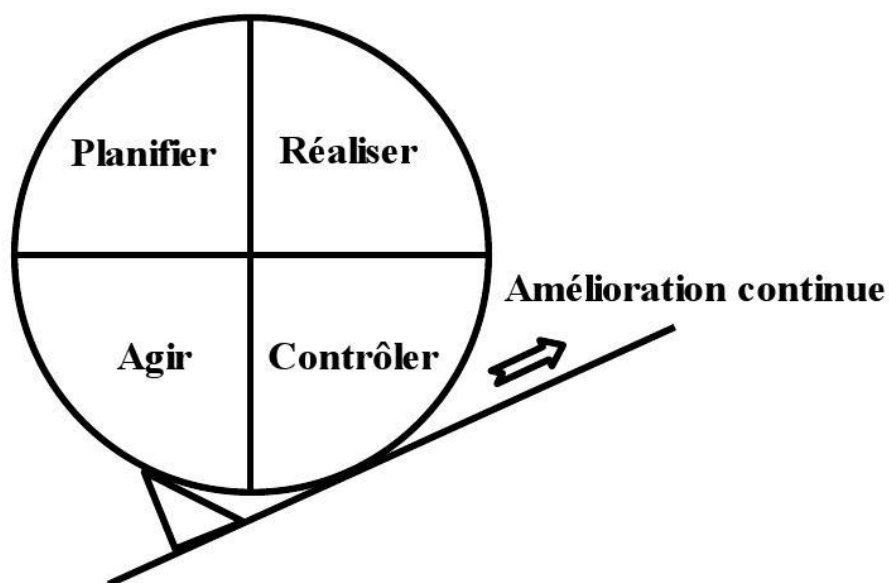
Les autres principes concernent principalement les méthodes à privilégier pour améliorer la qualité :

- Le management des processus ¹¹⁹: dès lors que la priorité est donnée à la satisfaction des bénéficiaires, il s'agit d'identifier, de maîtriser et d'améliorer les processus de réalisation des produits/services attendus par ceux-ci.

- La mesure des résultats au travers d'indicateurs construits dans le regard des bénéficiaires, car, pour les qualitiens, il n'y a pas de progrès sans mesure.

L'amélioration continue de ces résultats, notamment par la suppression des causes de non-conformités (de dysfonctionnements) à tous les niveaux (c'est la boucle de l'amélioration continue aussi connue sous le nom de « Roue de Deming ») (ISO 9000 :2005).

Figure14 : Roue de Deming



¹¹⁹ : L'efficacité managériale la vision et les hommes au service de l'excellence opérationnelle.

4.4 État des lieux des démarches qualité du service public :

On est donc passé, en l'espace d'une vingtaine d'années, de quelques expériences sporadiques d'amélioration de l'accueil ou de mise en place de cercles de qualité à une diffusion massive de démarches qualité ou d'outils qualité dans les services publics. Un état des lieux sera donc esquissé ici en se limitant aux principales méthodes utilisées actuellement. Des synthèses transversales servent d'appui pour ce travail, par exemple, les publications, les groupes de travail ou les conférences proposées par Qualité Publique, qui réunit régulièrement des groupes de travail et a publié six guides pratiques sur ce thème, ou par l'AFNOR.

Les démarches de certification ou d'accréditation sont bien adaptées aux secteurs où les enjeux de sécurité et de fiabilité sont importants (santé, finances, armement, publics fragiles...). L'A.F.N.O.R. définit la qualité comme « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ». Les composantes en sont l'efficacité, l'efficacités, le coût et la fiabilité.

En Europe, le modèle T.Q.M. (Total Quality Management) est promu par l'E.F.Q.M. (Fondation européenne pour le management de la qualité totale).

il existe deux types de causes de dysfonctionnement :

- les causes communes de dysfonctionnement dues au système et dont le management est responsable
- les causes spéciales dont on peut rendre responsable les individus (6% des problèmes).

Avec le T.Q.M., chaque cadre de l'entreprise est censé porter une triple casquette : manager

stratégique, manager opérationnel et manager par la qualité totale. Le

principe du management par la qualité permet aux organisations d'améliorer leurs performances. Le modèle T.Q.M.

Peter Drucker souligne l'importance de gérer les employés comme des partenaires et donc comme des égaux, opinion partagée par Valérie Brunel qui affirme pour sa part que le rôle des entreprises est de « faire croître la connaissance de soi, les capacités relationnelles et l'autonomie », affirmant par ailleurs que « l'efficacité de l'individu ou sa performance au travail sont déterminées avant tout par la qualité de ses relations à lui-même et à son environnement ». Malgré un contexte de changements, les individus ont besoin de savoir où ils en sont et de connaître la « personnalité » de l'entreprise dans laquelle ils évoluent afin de s'identifier à ses valeurs. Deux des tâches essentielles du management sont donc de trouver le moyen de reconnaître et d'évaluer la performance d'innovation de chacun et d'équilibrer le changement rapide et la continuité.

Section 3 :pratiques managériales et performance

Introduction :

Pour analyser l'origine du terme « performance », nous nous sommes référés à l'ouvrage d'A. Khemakhem qui donne la racine et la signification (sur le plan de la gestion) de ce terme et a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Etymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII^e siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont `performare` en latin, `to perform` et `performance` en anglais »; où performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

1.La notion de performance et la performance publique :

En dehors du cadre public le concept de performance est porteur de nombreux acceptions. Saulquin et Schier ¹²⁰(2007) le qualifient de mot « valise » tant il véhicule des sens différents, ils présentent trois évolutions majeures du concept de performance qui permettent d'en clarifier les interprétations :

De la performance financière à la performance organisationnelle :

La notion de performance financière est celle qui pose le moins de problèmes d'interprétation, elle postule que la réussite de l'organisation, c'est-à-dire l'atteinte de ses objectifs, repose sur la qualité des résultats financiers réalisés. Face à cette conception traditionnelle de la performance s'est développée progressivement l'idée que la performance d'une organisation n'est pas circonscrite à cette dimension mais revêt un caractère multidimensionnel, l'ensemble des dimensions prises en compte va permettre d'établir la performance organisationnelle. Kaplan et Norton ¹²¹(1998) vont dans ce sens lorsqu'ils proposent dans les années 1990 l'usage d'un nouveau type de tableau de bord multidimensionnel - le balanced scorecard - suite à la remise en cause des systèmes d'évaluation de la performance centrés sur les seuls résultats financiers. Les développements de cette conception de la performance organisationnelle ont été nombreux et ont conduit à l'apparition de la notion de performance globale, censée prendre en compte toutes les dimensions de la performance de l'organisation.

De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif :

Pour Saulquin et Schier (2007) « la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ». On est ainsi passé d'une notion de performance objective à une performance

120 Bartoli A. (1997), « La management dans les organisations publiques », Dunod, 1997
121 : journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance

dépendante de la perception qu'en ont les parties prenantes de l'organisation. Pour une situation donnée d'une organisation, des appréciations divergentes peuvent exister quant au niveau de performance atteint, la performance n'ayant de valeur que par rapport à ce qu'en attendent les parties prenantes¹²².

1.1. origine du concept performance :

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique¹²³.

Ainsi la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat souhaités ou à des résultats

122 : journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance

123 : journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance

étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut-être assimilée au « benchmarking ».

1.2. La notion Emergence et évolution du concept performance globale :

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- **la cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- **la pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.
- **L'efficacité** concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en **L'efficience** qui met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable? »

1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier ... même des licenciements. L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007). Utilisée comme « outil de management », Saulquin¹²⁴ et al. 2007 précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...). Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale¹²⁵ de l'entreprise en associant la performance .

économique. à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale (Savall, 1989). De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise (Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004) définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein

¹²⁴ Phelan, Peggy : *Unmarked the politics of performance*, Routledge, London, USA, Canada, 1993

¹²⁵ Phelan, Peggy : *Unmarked the politics of performance*, Routledge, London, USA, Canada, 1993

du champ de recherche (Aggeri et al., 2005). En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

On mesure souvent la performance à des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais c'est une notion plus globale. La performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés.

La performance consiste à pouvoir suivre et appliquer une stratégie en laquelle une majorité d'individus croit. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme de préserver la notoriété d'une marque, d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, le service après-vente, etc.

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Comme les moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence, avec les ressources dont dispose l'entreprise et dont elle assure le contrôle. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative. Très couramment utilisée dans la vie des affaires, la notion de la performance semble bien difficile à définir de manière concise et précise. Cela se comprend assez aisément lorsque l'on songe aux multiples dimensions qui caractérisent la performance globale de l'entreprise. Le concept est donc très fréquemment cité et même peut-être quelques fois galvaudé. On l'associe à la productivité du travail, à l'efficacité boursière, à la rentabilité commerciale. Mais dans la plupart des cas, la notion de performance est définie comme étant la réalisation de bons résultats financiers, ce qui en constitue une vue restrictive.

En fait, il s'agit d'un concept beaucoup plus large, comme le définit d'ailleurs clairement Lorino (1996) «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques. En corollaire à cette définition, on peut déduire que l'idée de performance ne peut-être réservée aux seules entreprises à but lucratif. Donc censées dégager des bons résultats financiers, mais bien à toute organisation pour autant qu'elle se fixe des objectifs à long terme.

D'un autre côté Gilbert et Charpentier¹²⁶ s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? (Gilbert, Charpentier, 2004)

De même Gilbert et Charpentier évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire (« les performances de l'entreprise ») en effet « les performances de l'entreprise » n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. (Gilbert, Charpentier, 2004)

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, turnover... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des

¹²⁶ Toutefois, le mot français « performance » existe aussi et dérive du latin *performare*, avant d'être attesté en anglo-normand, et ensuite en ancien et moyen français The Oxford English Dictionary, second edition, volume XI, Clarendon Press, Oxford, 1989. Le terme de *performance* (au XVI^e siècle) est lui-même dérivé du vieux français *parfourmir*, ou *parfourmir*, *parfourmer* ou *parformer* (au début du XIII^e siècle) qui signifie accomplir, exécuter, achever.

notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses.

En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs signifiés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

1.4. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisées une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession *strategic intent* (G. Hamel et C.K Prahalad¹²⁷, 1989). La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition

¹²⁷ : *Le tableau de bord prospectif*, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation, 2003, (ISBN 2-7081-2932-5)

d'un système de volonté visant le long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

1.5. Resource Based View R-B-V (WERNERFELT 1984; BARNEY 1986):

La RBV s'oppose à l'idée selon laquelle les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes, et souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes.

Afin d'éviter des confusions, pour nos propos, nous avons souhaité reprendre les définitions de deux des auteurs fondateurs de cette approche, Wernerfelt et Barney.

Au début des années 80, cette approche est donc de nouveau utilisée, dans le cadre de la problématique de la diversification ainsi, WERNERFELT reprend l'idée de Penrose, en précisant que pour l'entreprise, les ressources et les produits constituent les deux faces d'une même pièce. Chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs ressources et chaque ressource peut être utilisée pour plusieurs produits.(werenerfelt 1984,,p.171).

Wernerfelt entend par ressource « tout ce qui peut être conçue comme une force ou faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme » (werenerfelt, 1984, p.132) l'auteur cite en exemple les marque, la technologie, le personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, le capital...

Il reconnaît donc que, certains types de ressources sont à l'origine de certains profits élevés, alors il explique que la croissance de l'entreprise dépend de l'équilibre dans l'exploitation et le développement de ressources nouvelles.

BARNEY (1281991, 2002) définit le modèle VRIN ¹²⁹(valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité).

Dans une perspective complémentaire, il définit les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences que BARNEY a dénommé VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité).ou VARIO par la suite qu'on peut donc identifier ou résumer de cette manière :

Valeur : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ¹³⁰ou de neutraliser une menace de l'environnement.(Barney, 1991) . Ou tout simplement les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?

¹²⁸ Le tableau de bord prospectif, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation, 2003, ([ISBN 2-7081-2932-5](#))

¹²⁹ Le tableau de bord prospectif, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation, 2003, ([ISBN 2-7081-2932-5](#))

¹³⁰ Le tableau de bord prospectif, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation, 2003, ([ISBN 2-7081-2932-5](#))

2. pratique managériale et performance :

2.1. pratique managériale et performance:

le développement de compétences managériales ¹³¹entraînera des comportements adaptés qui déboucheront sur une meilleure performance » est un postulat de départ non démontré (McKenna, Garcia-Lorenzo et Bridgman, 2010. Toute entreprise est insérée dans un environnement caractérisé par des contraintes qui s'imposent à elle et par des opportunités qu'elle doit exploiter. Pour s'adapter à ces contraintes, saisir ces opportunités et réaliser leurs objectifs stratégiques, les organisations doivent être capables de mobiliser avec efficacité leurs ressources et leurs compétences. Cette indispensable performance est rendue possible par l'adoption d'une structure adaptée à son environnement spécifique. Par conséquent, une bonne structure d'entreprise est une structure adaptée à l'environnement dont l'entreprise est dépendante et qui lui permet d'en surmonter. L'adjonction du terme performance à celui des pratiques managériales peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996).

2.2. liens entre pratiques managériales et performance :

Par ailleurs, s'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise

(Le Louarn et Wils, 2001), les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux, très différents. Comme nous l'indique Louart (1996), les repérages de la performance bougent avec les représentations managériales dans un contexte donné, et l'idée d'un lien entre ressources humaines et performance est elle-même soumise à ces représentations. On peut penser que les bonnes performances d'une entreprise permettent « d'investir dans le social » et dans la

¹³¹ *Les 100 du management moderne*, Michel Nekourouh, collection cahiers des performances, Ed. Katamaran Entreprise, Paris, 2009, [\(ISBN 978-2953436525\)](#)

mise en place de pratiques management bien élaboré . Mais on peut également émettre l'hypothèse d'une causalité inverse, supposant ainsi que la performance .

Les évolutions du secteur public , se trouve confrontée à une exigence de plus en plus celle

D'un autre côté Gilbert et Charpentier s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? (Gilbert, Charpentier, 2004)

De même Gilbert et Charpentier évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire (« les performances de l'entreprise ») en effet « les performances de l'entreprise » n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. (Gilbert, Charpentier, 2004).L'identification des best practices est une tentation permanente des pratiques managériales . La difficulté réside dans la mise en évidence des conditions de validité de la bonne pratique. Les chercheurs que les dites best practices émanaient le plus souvent de très grandes entreprises, à fort contenu managériale. Ces facteurs de contingence ¹³²étaient rarement mis en avant alors qu'on peut penser qu'ils ne sont pas neutres.

Les travaux antérieurs sous une approche contingente (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Jackson et al., 1989 ; Saha, 1989)¹⁰, pertinence pour toutes les organisations. Cette méthode de classification est porteuse d'un système de valeurs, plus ou moins explicite et pas nécessairement partagé par toutes les organisations. Elle correspond mieux à certaines formes de structure qu'à d'autres.

¹³² Louart, P. (1996). « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.

Cette prise de position en faveur de la contingence ne constitue regroupent un nombre important de consultants proposent des démarches sur mesure correspondant aux spécificités du client. Certains fondent cependant leur réputation sur une démarche fondamentalement universaliste qui repose sur une batterie des critères susceptibles de s'appliquer à tous les types d'organisation, quel que soient leurs activités et leur environnement national ; son universalité est mise en avant pour intéresser des groupes multinationaux intervenant dans de nombreux pays. Sa validité transnationale n'est pas en cause. Ce qui peut cependant être contesté, c'est sa pas une avancée théorique révolutionnaire. Elle correspond à une évolution de la théorie des organisations largement popularisées par les travaux de Woodward (1985), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1973)... dans les années 1960 et développée par bien d'autres auteurs. Ces auteurs ont montré qu'il n'y a pas de bonne structure organisationnelle en soi, mais qu'il y a des structures organisationnelles plus ou moins adaptées à certains contextes.

Les pratiques managériales peuvent être considérées comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et influencé par un ensemble de facteurs externes et internes; les facteurs externe.

2.3 Relation pratiques managériales et performance : cadre de référence

Hubbard (2006) a offert un aperçu intrigant du mystère de la raison pour laquelle certaines entreprises toujours performer à des niveaux très élevés et d'autres pas. La clé pour démêler le / productivité puzzle est l'évaluation de la compétitivité des entreprises sur un microniveau économique. Hubbard a cité le travail d'Alfred Chandler Jr. et David Landes qui fait valoir que le management professionnel était le facteur clé de l'ascension des États-Unis.

La prééminence économique par rapport à ses rivaux européens¹³³. "Grâce à la microéconomie perspective, le management est, au fond, un choix fait par chaque entreprise »(p.30). Un séminal étude de Bloom et Van Reenen (2006) de plus de 700

¹³³ Do Management Practices Affect the Economic Performance of Firms Located in Southeast Wisconsin, USA?

entreprises manufacturières Keller La Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne et les États-Unis ont constaté que l'approche adoptée par les dirigeants d'entreprise ont été l'influence la plus importante de la direction sur la performance organisationnelle.

Les organisations ayant un management supérieure étaient associées à une productivité plus élevée. Bloom et Van Reenen (2007) ont suivi leur Étude de 700 organisations avec un projet de recherche élargi englobant plus de 4000 directions américaines, européennes et asiatiques. Bloom et Van Reenen (2007).

les pratiques de management et les indicateurs de performance peuvent avoir conduit les théoriciens et les praticiens à rechercher des solutions en utilisant l'alchimie plutôt que d'utiliser un système intégré approche. Les deux études de Bloom et Van Reenen (2007) ont confirmé que les pratiques de management ont eu un effet sur la performance des organisations. Bloom et Van Reenen ont constaté qu'il n'existait pas de pratique unique Fourni la clé pour améliorer la performance de l'entreprise. Au contraire, c'était le score moyen pratiques managériales regroupées en « quatre domaines: opérations (trois pratiques), surveillance (cinq pratiques), cibles (cinq pratiques) et incitations (cinq pratiques) ». par rapport à la réussite économique d'une entreprise qui a fourni le plus précis. L'outil de sondage innovant de Bloom et Van Reenen et robuste méthodologie a démontré une corrélation statistiquement valide entre la direction pratiques et performance de l'entreprise. Le résultat de l'analyse documentaire a été démontré que les pratiques de gestion ont un impact direct sur la performance de l'entreprise. La littérature a été rempli dans la démarcation de la théorie de la gestion et des mesures financières.

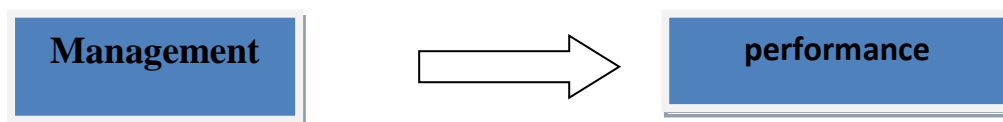
cependant, peu d'érudits ont été en mesure de démontrer un lien entre les deux éléments. Le principal obstacle à la mise en relation des pratiques

la performance était l'incapacité de choisir quelles pratiques mesurés et corrélés à des résultats fermes. En conséquence, les économistes, financiers les analystes et les comptables ont utilisé les mesures les plus fiables et les plus acceptables

ratios budgétaires, bilans, etc. Cependant, le spectre du rôle de la direction dans

choisir la stratégie, embaucher / mettre fin aux pratiques, leadership, systèmes de rémunération, techniques de production et etc. ont obscurci le problème. De tous les facteurs classiques de production, le management était parmi les plus difficiles à quantifier. Le management était dit à l'importance mais évalué similaire à la façon dont les ingénieurs électriciens expliquent l'impact de l'électricité sur divers systèmes, c'est-à-dire le résultat est connu; cependant, la composition exacte du courant électrique reste un mystère. Nicholas Bloom et John Van Reenen ¹³⁴ ont fourni une méthodologie et outil d'enquête pour éclairer la corrélation entre management et la performance économique de l'entreprise.

Figure 17 :relation pratiques managériales e performance



¹³⁴ Dr. Gary F. Keller, College of Business and Management, Cardinal Stritch University, USA

2.4 pratiques managériales et performance à travers le temps :

Nous étudions les effets des pratiques dans les écoles sur les résultats des élèves. Nous mesurons les pratiques managériales à l'aide de l'enquête World Management Survey, une méthodologie qui nous permet de construire des mesures robustes de qualité de gestion comparables entre les pays. Nous observons une hétérogénéité substantielle des pratiques managériales dans six pays industrialisés, avec des systèmes plus centralisés (Italie et Allemagne) à la traîne des systèmes plus autonomes (Canada, Suède, Royaume-Uni et États-Unis). Pour l'Italie, nous sommes en mesure de faire correspondre les pratiques organisationnelles au niveau de l'école avec les résultats des élèves dans un test normalisé en mathématiques. Nous constatons que les pratiques de gestion sont positivement liées aux résultats des élèves. Les estimations impliquent que si l'Italie avait les mêmes pratiques managériales que le Royaume-Uni (le pays le plus performant), elle comblerait l'écart du test PISA de l'OCDE par rapport à la moyenne de l'OCDE. Nous soutenons que nos résultats sont robustes aux problèmes de sélection et montrent qu'ils sont confirmés par un ensemble d'estimations IV et par un grand nombre de contrôles de robustesse. Dans l'ensemble, nos résultats suggèrent que les politiques visant à améliorer les acquis cognitifs des élèves devraient tenir compte de la sélection des directeurs et de la formation en termes de capacités de gestion.

Le but de chaque entreprise est de croître, d'élargir et d'améliorer les performances. Les fusions et acquisitions (désormais F & A) jouent ce rôle pour les organisations des quatre dernières décennies (Bellou 2007). Les fusions-acquisitions se réfèrent à des cas d'activités conjointes où au moins deux entités juridiques distinctes ou plus se transforment en une seule entité (Hagedoorn et Duysters 2002, Yan et Zhu 2013). Les variables financières et stratégiques en tant que prédicteurs déterminent la performance des fusions et acquisitions (Giessner et al 2016, King et al 2004, Weber et Tarba 2010). La performance des stratégies M & A détermine l'avenir de l'organisation du nouveau-né. Les

spécialistes décrivent trois dimensions pour mesurer la performance des fusions et acquisitions, qui comprennent les performances financières (performance du marché et comptabilité), non financières (performance opérationnelle et globale) et mixtes (Meglio et Risberg 2011). Le risque financier, la valeur marchande, la rentabilité, la croissance des ventes, l'effet de levier et la liquidité sont les principaux déterminants de la performance financière des fusions et acquisitions (Campa et Hernando 2005, Hagedoorn et Duysters 2002, King et al 2004, Sharma 2013, Smith et Pedace 2011). Dans le contrat, la part de marché, l'innovation, la productivité et la réalisation des objectifs sont les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance non financière des opérations de fusions et acquisitions (Brush 1996, Di Guardo et al 2015, Kapoor et Lim 2007 et Musharraf 2003). La recherche sur les performances de M & A est encore fragmentée et fragmentée, ce qui indique des lacunes à combler (Weber et Tarba 2010). Par exemple, de nombreuses études sont menées sous l'hypothèse que les fusions et acquisitions sont de nature similaire, mais en réalité, toutes les fusions et acquisitions ne sont pas identiques (Bower 2001, Joash et Njangiru 2015). Un important oubli à cet égard a été considéré comme le manque de recherche comparative sur la performance des fusions et acquisitions dans différents pays et industries.

En dépit de la popularité et de la croissance des fusions et acquisitions, lorsque les objectifs déclarés des fusions et acquisitions sont pris en compte, seuls 50 à 60% des fusions et acquisitions réussissent (Cartwright et Schoenberg 2006, Weber et Tarba 2010). Les problèmes mineurs (ressources humaines et problèmes liés à la culture) ont été largement considérés comme une cause importante d'échec ou de sous-performance après les fusions et acquisitions (Bauer et al., 2016, Creasy et al., 2009, Dixon 2005). Il y a un manque de telles études qui théoriquement et empiriquement étudient la relation entre les pratiques de gestion et la performance de M & A pour manipuler ces issues molles au stade post-intégration.

Les aspects liés aux questions non techniques sont plus importants au Pakistan, où la faible culture d'entreprise et le faible système judiciaire augmentent le besoin de meilleures pratiques de gestion pendant et après les fusions et acquisitions. Le secteur bancaire pakistanais joue un rôle essentiel dans le secteur financier. En 2002, 49 banques travaillaient dans le cadre de la SBP (State Bank of Pakistan) dans différents domaines (SBP 2003). Maintenant, seulement 38 banques travaillent sous SBP (SBP 2015). Il y a plusieurs raisons à cette baisse significative du nombre total de banques au Pakistan. Par exemple, la concurrence acharnée, les coûts de transaction élevés, la crise financière internationale et les réformes statutaires annoncées par SBP ont poussé les petites banques à choisir l'option des fusions et acquisitions. De 2002 à 2011, 57 opérations de fusions-acquisitions dans le secteur bancaire pakistanais ont été conclues, dont 38 fusions et 19 acquisitions (Abbas et al., 2014). Plusieurs auteurs ont constaté que les performances des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire pakistanais n'étaient pas satisfaisantes et que les organisations de nouveaux-nés ne pouvaient pas bien fonctionner (Abbas et al 2014, Haider et al 2015, Kouser et Saba 2011). Par exemple, il existe deux études de cas classiques sur les fusions et acquisitions dans le secteur bancaire pakistanais. En 2007, un accord d'acquisitio

Conclusion :

On voit bien qu'il peut donc y avoir des différences importantes de perception de ce qu'est la performance d'une organisation, d'autant plus si l'on prend considération tous les types d'organisation (entreprises privées, publiques, associations,...).

De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (Bourguignon, 2000, p.934). Autrement dit, nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.

Les éléments suivants sont retenues autant qu'indicateur de la performance publique.

1. définition précise des objectifs de service;
2. attention égale portée aux intrants (inputs) et aux extrants (outputs) en prévision des effets/impacts (outcomes);
3. usage d'instruments restreints d'évaluation;
4. validité, contrôlabilité et comparabilité des résultats enregistrés;
5. informations significatives, abondantes et équilibrées;
6. adoption de processus de décision participatifs;
7. coordination de la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des résultats;
8. budgétisation des activités et des services;
9. acceptation élargie des principes, processus et programmes par les populations desservies;
10. approche globale à la gestion des structures de service public

Conclusion du chapitre

L'école de la contingence cherche à rendre compte de la manière dont se structure les organisations. On parle de contingence au sens où le poids des contraintes retenues (technologiques, marché, système institutionnel) rendrait contingent les structures de l'organisation. Ce courant théorique est né durant les années 1960 avec les travaux de plusieurs économistes tel que J. Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh qui ont comparé les organisations d'entreprises dans un environnement institutionnel stable et appartenant à la même région. Il a conclu que ces structures étaient liées à des facteurs externes (environnement) et des facteurs internes (la technologie, l'âge, la taille). Aujourd'hui, ce type d'approche est largement vulgarisé par Henry Mintzberg, qui ajoute cependant que la structure est certes liée à l'environnement mais qu'elle dépend aussi des buts des dirigeants.

Deuxième partie :Phase empirique

Chapitre 3 : méthodologie de recherche

Plan du chapitre :
Section1 : méthodologie de recherche

Section 1 : chapitre introductif

Section 2 : le champ de notre recherche

Section3 : Présentation du guide

INTRODUCTION

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé l'hypothèse dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte d'étude, qui Portera sur le secteur public marocain.

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce cadre, nous exposerons le modèle conceptuel des pratiques managériales et l'impact de cette dernière sur la performance public . Nous présenterons aussi l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, la dernière partie présentera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude.

Section 1 méthodologie de recherche

Introduction

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé l'hypothèse dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte d'étude, qui Portera sur le secteur public marocain.

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce cadre, nous exposerons le modèle conceptuel des pratiques managériales et l'impact de cette dernière sur la performance public. Nous présenterons aussi l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, la dernière partie présentera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude.

La raison d'être d'une thèse est de produire une connaissance à la fois nouvelle et vraie. Pour que la nouveauté de la connaissance produite ne soit pas purement théorique et ne dérive en une course à l'originalité interprétative par rapport aux études reconnues comme valides par la communauté scientifique mais sans rapport avec la « réalité », des preuves empiriques doivent être fournies et reconnues comme vraisemblables. Pour s'assurer de la vraisemblance des données, celles-ci doivent être vérifiables et les protocoles de collecte et d'analyse doivent s'inscrire dans les règles méthodologiques acceptées par la communauté scientifique. Le choix de la méthode retenue conditionne donc fortement la validité de la recherche.

La connaissance nouvelle produite par une recherche peut porter sur trois objets (Baumard et Ibert, 1999 : 99-103) : empiriques, théoriques ou méthodologiques. Cette recherche vise à apporter un éclairage nouveau sur un objet empirique en mobilisant un cadre conceptuel jamais appliqué à cet objet. Ce cadre ayant été posé dans la première partie, il s'agit maintenant de définir une démarche méthodologique pertinente vis-à-vis de notre objet de recherche et des ressources matérielles et cognitives à notre disposition. Cette partie explicite notre dynamique épistémologique et présente la méthodologie retenue pour collecter et interpréter les données

Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés

Pour se faire, une étude empirique a été réalisée auprès d'un échantillon de 10 ministères.

Le modèle conceptuel que nous avons présenté dans le chapitre précédent fait suite à la recension des écrits et est en lien avec notre objectif de recherche. Rappelons que notre principale question de recherche est la suivante :

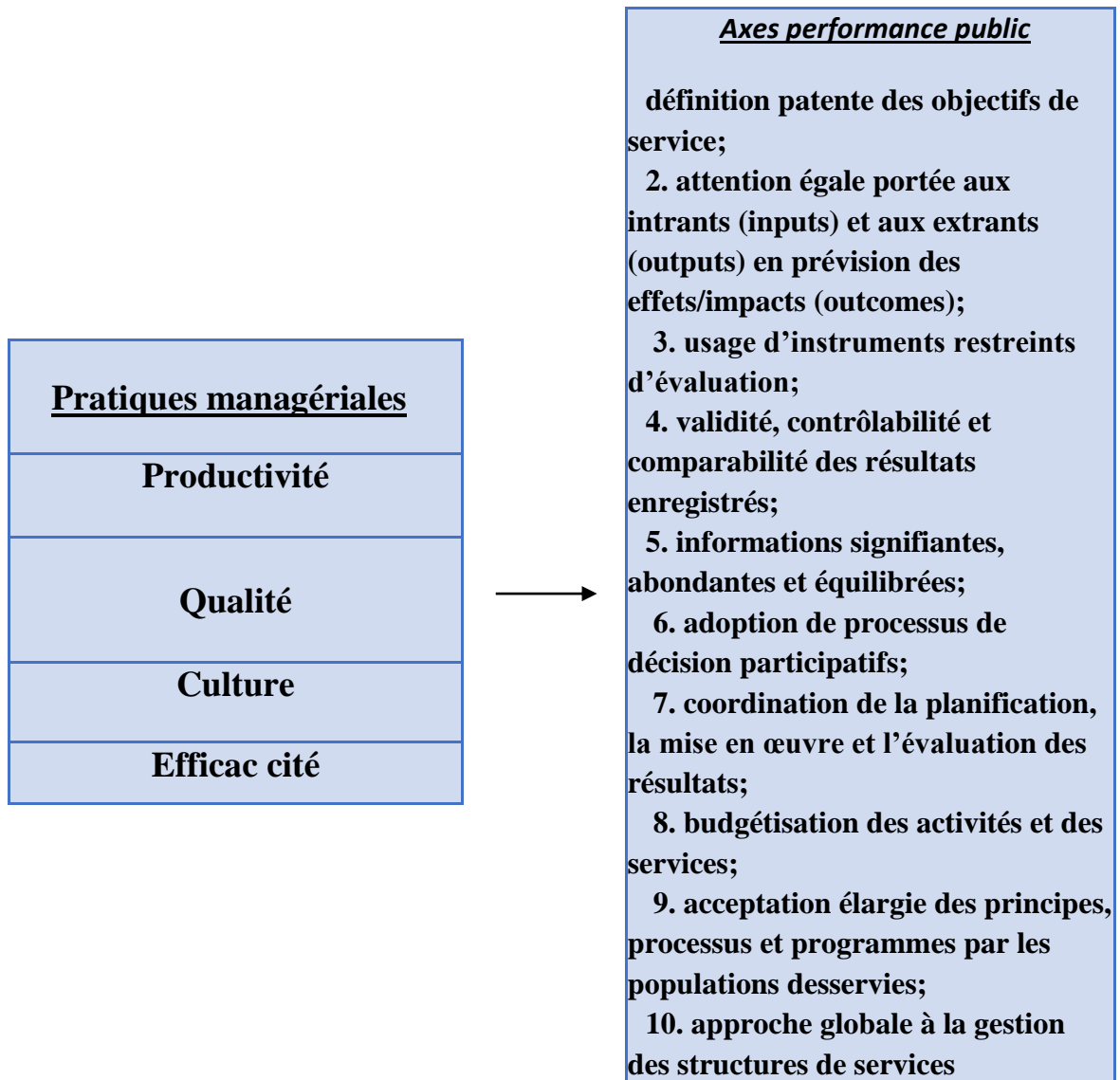
Existe-t-il une relation entre les pratiques managériales et performance ?

A partir de ce questionnement, nous avons reconstruit notre cadre conceptuel :

Efficacité
Qualité
Culture
Productivité

Maintenant que la question de recherche et cadre conceptuel sont présentées, nous allons exposer la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche.

Modèle conceptuel de la recherche :



.1.1. La démarche méthodologique

La méthodologie ¹³⁵utilisée Compte tenu de la nature de la proposition à tester, nous avons constitué un échantillon de 10 ministères publics.

La question de l'utilité est-elle spécifique aux sciences de gestion :

Une des tensions les plus importantes pour le chercheur tient à la mise en relation qu'il opère entre données et concepts, que l'on appelle méthodologie. La source de cette tension vient de la conscience du rôle de « médiateur » que joue le chercheur entre ces deux mondes qu'il cherche à rapprocher le plus « immédiatement » possible, en tentant de s'exclure de cette relation. Le risque de la médiation étant que les phénomènes que nous croyons avoir identifiés reflètent simplement notre outil d'observation : « Telle est la difficulté du choix d'une méthode : éviter que l'outil se substitue à l'observation, que l'analyse porte en elle la mythologie de phénomènes qui n'ont jamais eu lieu que dans l'imagination du chercheur » (Baumard, 1994 : 74). Ainsi, l'élaboration d'une stratégie d'accès au réel impose une réflexion sur les enjeux et les déterminants de celle-ci. La réflexion épistémologique s'assimile à une réflexion sur l'écosystème de la méthode. En ce sens, la stratégie d'accès au réel retenue naît dans un environnement intellectuel sur lequel elle s'appuie et qui lui donne sens.



Figure 12 :Schéma construction objet de recherche

¹³⁵ Synthèse Théorie et expérience, Académie de Grenoble, http://www.ac-grenoble.fr/PhiloSophie/logphil/notions/theo_exp/esp_prof/synthese/theo_exp.htm

La méthodologie n'est pas le placage de principes universels à des données singulières mais un processus de construction d'une relation. Elle suppose donc de prendre position et d'effectuer de nombreux choix. Comme le souligne Grawitz (2001 : 351) : « La méthode au sens le plus élevé et le plus général du terme est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Plus concrètement, « la méthode est une attitude vis-à-vis de l'objet, elle est liée à une tentative d'explication et à un domaine particulier » (Grawitz, 2001 : 352). Une conception processuelle de la méthode implique donc la transgression de la dichotomie traditionnelle entre méthodologie et objet de la recherche.

Conventionnellement « Bien des manuels considèrent que le chercheur dispose toujours d'une problématique, d'une question générale à laquelle il souhaite répondre avant d'entamer son travail. C'est oublier sans doute que les problèmes ne nous sont pas donnés par la réalité, nous les inventons, les construisons, et ce, quel que soit le projet de connaissance du chercheur ». En effet, si le souhait du chercheur est de subordonner sa méthodologie à ses questions de recherche (Frederickson, 1983 ; Leonard-Barton, 1990), et à la nature du phénomène étudié (Morgan et Smircich, 1980), plusieurs méthodologies apparaissent souvent pertinentes au début de la réflexion. La participation à la vie scientifique pour un jeune chercheur (ateliers de recherches, discussions avec les directeurs de recherches, collègues doctorants, colloques, lectures) ainsi que les contraintes du terrain, amènent fréquemment à des remises en causes et réorientations tant thématiques que méthodologiques. L'affirmation que les sciences de gestion tirent leur spécificité de leur utilité (Laufer, 2007, Godelier, 1998) mérite d'être interrogée. D'une part, elle sous-entend que les sciences sociales ne sont pas utiles et d'autre part, que les sciences de gestion sont effectivement des sciences. Afin de lever le malaise sous-jacent à cette affirmation, nous montrons que la question de l'utilité est

posée à l'ensemble des sciences sociales. Cela nous conduit à revendiquer la banalité des sciences de gestion tant du point de vue de la connaissance que de l'utilité : les recherches en management ne sont pas toutes instrumentales et combien même, l'instrumentalité des sciences de gestion ne contredit pas leur scientificité.

.1. 2 Un isolement qui concerne l'ensemble des sciences sociales :

Le constat de l'isolement des différentes sciences sociales vis-à-vis des autres acteurs de la vie sociale est partagé par de nombreux analystes en France et ailleurs (Dupuy, 2005 ; Laufer, 2007 ¹³⁶; Chiapello¹³⁷, 2005, Rosanvallon, 2007 ; Burawoy, 2004). Les savoirs qu'elles produisent sont donc peu utilisés. On peut lister quelques unes des conséquences de l'isolement et de la sous-utilisations des sciences sociales : diminution des ressources, attractivité en berne des carrières scientifiques, méconnaissance réciproque qui engendre méfiance et scepticisme des uns vis-à-vis des autres (Offner, 2007). La principale explication de cette « dislocation » entre les sciences sociales et la société vient de la rupture supposée entre savoir savant et savoir pratique ou commun. Les sciences, y compris sociales, ont pour finalité la production du savoir pour lui-même et la véracité des connaissances est leur seul critère d'évaluation. A l'inverse, les acteurs de la vie sociale (Etat, individus, Les sciences de gestion n'ont pas pour seul rôle de créer des modèles et méthodes de management, elles visent aussi à expliciter et améliorer les modèles inventés dans les organisations.

¹³⁶ Yves Gingras, Les dérives de l'évaluation de la recherche, Raisons d'agir, 2014

¹³⁷ Girolamo Ramunni, Les lieux des erreurs scientifiques, Le cavalier Bleu, 2012

.1. 3 : Epistémologie et méthodologie de la recherche :

La création de valeur ¹³⁸à lieu lorsque qu'un monde prend en compte ce qu'il se passe dans l'autre. Toute connaissance est potentiellement utile, et toute pratique a potentiellement une valeur universelle a condition qu'elle soit validée dans le monde qui la reçoit. C'est précisément dans le passage d'un monde à l'autre qu'a lieu la production de valeur. La question se déplace donc, il ne s'agit plus tant de déterminer si un savoir est utile ou non, mais de comprendre comment il le devient et peut le devenir. L'organisation du dialogue entre les différents mondes apparaît alors comme le vecteur d'une utilité construite.

Les matrices élaborées par Burawoy, Hatchuel ont en commun la distinction opérée entre académie et public extra-universitaire. Le rapprochement de ces deux matrices permet de mettre en lumière les différents types de sciences de gestion et de préciser les temporalités respectives de leurs contributions. Les sciences de gestion savantes et critiques ont une utilité qui se construit dans la durée. Elles permettent de concevoir des modèles de management qui pourraient être appliqués et validés par les organisations ou peuvent ajouter une valeur universelle aux modèles de management existants. La création de valeur émerge dans un monde mais n'est que potentielle dans l'autre. Selon Savall et Zardet (1996), l'épistémologie définit une réflexion critique constructive portant sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites. Elle pousse donc le chercheur à expliciter et à présenter les paradigmes associés à sa recherche scientifique. Mais la simple énumération des paradigmes dans lesquels une recherche se situe est l'objet de controverses. Nous distinguons trois façons de recenser le nombre de paradigmes : la posture moniste, la posture dualiste et la posture pluraliste. Après avoir présenté ces trois postures, nous expliquons notre choix d'une posture dualiste non fondamentaliste.

138 Dominique Lecourt (dir.), Dictionnaire de la pensée médicale, Paris, réed. PUF/Quadrige, 2004

.1.4 Etude comparative et validité du construit :

Yin (2003) ¹³⁹ considère que la méthode comparative des cas permet de suivre des expériences multiples. En tant que démarche itérative, ces deux études de cas devraient permettre d'approfondir et d'enrichir la compréhension et l'explication du phénomène étudié. La méthode des cas présente l'intérêt de la « confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer les différences¹⁴⁰ » (Wacheux, 1996, p. 99), alors que l'étude d'un seul site ne permet pas d'appréhender la diversité des contextes qui sont relatives aux pratiques de managériales. Ce choix permet alors d'accroître la validité¹⁴¹ de la recherche

Recours à plusieurs sources de données Notons que l'approche qualitative permet d'articuler entre plusieurs sources de données, il s'agit alors d'une démarche pertinente pour réaliser la triangulation. Le recueil des données à travers la méthode des cas permet le recours à de multiples sources de données. En plus des entretiens menés auprès des acteurs et managers, nous avons eu accès à des documents internes. Baumard (2003) précisent que les documents internes ont été élaborés sans le chercheur, et doivent alors être interprétés avec subjectivité. La démarche qualitative permet ainsi la collecte et l'analyse de données pour établir la validité interne des résultats (Baumard et Ibert, 2003). Les entretiens ont été complétés par deux études de cas. La méthode des cas a été menée à partir de plusieurs sources de collecte de données (entretiens individuels, entretiens de groupe et documents internes). Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, les 10 entretiens et la méthode des cas constituent des sources de données qui permettent la triangulation (Miles et Huberman, 2003).

¹³⁹ Raymond-Alain Thietart, Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard, Antoine Blanc et al.

¹⁴⁰ Méthodologie de la recherche qualitative - Les questions clés de la démarche compréhensive par Hervé Dumez Broché

¹⁴¹ Méthodologie de la recherche qualitative - Les questions clés de la démarche compréhensive par Hervé Dumez Broché

Wacheux (1996) précise que la triangulation offre la possibilité d'explorer les contrastes et les contradictions à travers les différentes sources de recueil des données.

.1.5 un positionnement épistémologique de la recherche :

Les sciences de gestion ¹⁴²appliquées et publiques ont une utilité plus immédiate. Elles créent de la valeur dans les deux mondes. Soit simultanément dans le cas des sciences de gestion publiques, soit de manières diachronique dans le cas des sciences de gestion appliquées.

La présentation de la variété des types de sciences de gestion et de leurs contributions à l'action doit nous servir à mieux expliciter les objectifs assignés à cette recherche.

Selon Savall et Zardet (1996), l'épistémologie définit une réflexion critique constructive portant sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites. Elle pousse donc le chercheur à expliciter et à présenter les paradigmes associés à sa recherche scientifique. Mais la simple énumération des paradigmes dans lesquels une recherche se situe est l'objet de controverses. Nous distinguons trois façons de recenser le nombre de paradigmes : la posture moniste, la posture dualiste et la posture pluraliste. Après avoir présenté ces trois postures, nous expliquons notre choix d'une posture dualiste non fondamentaliste.

a) Méthode de collecte de donnée

Pour les fins de notre étude nous avons choisi la méthode qualitative, c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données

¹⁴² Vaughan Diane (1986), *Uncoupling, Turning Points in Intimate Relationships*, Oxford University Press, New York.

¹⁴² Professeur éminent en management à l'ESSEC, il enseigne le management et la stratégie en programme Grande école et PhD.

difficilement quantifiables¹⁴³. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

D'acquérir une vision aussi Complète que possible du problème ,Mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise .Formuler les hypothèses quant aux relations entre variables et familiariser le chercheur avec le domaine d'étude ,Éliminer certaines éventualités

et développer des instruments du type questionnaire ou échelles en prenant en compte toutes les situations. Le but des méthodes qualitatives de recueil des données est de pouvoir appréhender des phénomènes, de rechercher à les comprendre et à expliquer leur impact sur les façons de faire et de penser des populations ,phénomènes que l'on ne peut appréhender que de cette manière.

Mais, il s'agit aussi de limiter, les inductions, les prénotions ou préjugés que tout être humain possède lorsqu'il va à la rencontre d'autres personnes. Ceci est en harmonie avec notre objet de recherche. La démarche qualitative¹⁴⁴ utilise des formes de collecte des données telles que les entretiens, les observations, plutôt que les mesures quantitatives ou les analyses statistiques. Dans notre recherche, nous avons choisi **l'entretien** ¹⁴⁵comme mode de collecte des données puisqu'il permet une grande liberté d'expression des personnes interrogées tout en suivant un enchaînement de questions précises qu'on a respectées lors de chaque entretien.

Par ailleurs, la pratique d'entretiens semi-directifs présente l'intérêt de faire appel à une démarche participative importante pour approfondir certains éléments ainsi que de mieux comprendre le ressenti des interviewés ¹⁴⁶quant à divers sujets abordés. L'avantage d'une telle pratique réside également dans la possibilité d'être à la fois dans l'échange avec la personne et à son écoute.

143 Abbott Andrew (1992) "What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis", in Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 53-82.

¹⁴⁴ Yin Robert K. (2012, 3rd ed.) Applications of Case Study Research, Thousand Oaks (CA), Sage Publications

¹⁴⁵ Yin, R. (1994). Case study research : design and methods (2e éd.). London : Sage.

¹⁴⁶ Yin, R. (1994). Case study research : design and methods (2e éd.). London : Sage.

B L'entretien comme mode de collecte des données

L'entretien (entrevue ou interview) est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans la recherche en sciences de gestion. Madeleine GRAWITZ¹⁴⁷ le définit comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ». Elle le définit également, comme étant « une forme de communication établie entre deux personnes qui ne se connaissent pas, ayant pour but de recueillir certaines informations concernant un objet précis ».

Mac-Adélar TREMBLAY¹⁴⁸ quand à lui, considère l'entretien comme « une technique d'observation qui comporte l'utilisation de questions, plus ou moins directes, adressées à Car, dans le cas d'un entretien de recherche, l'interviewer demande un service .

Car, dans le cas d'un entretien de recherche, l'interviewer demande un service à l'interviewé.

Nous avons choisi l'entretien comme mode de collecte de données pour les raisons suivantes :

Lors d'un entretien, l'enquêteur interroge un enquêté afin de recueillir des informations sur des concepts, des dimensions, des indicateurs, ou des variables continues dans une hypothèse de recherche afin de la confirmer ou de l'infirmer. En d'autres termes, dans cette démarche, la finalité d'un entretien est de corroborer ou de réfuter une hypothèse grâce à des échanges verbaux entre un enquêteur et un enquêté. C'est une technique dont l'utilisation est souple et relativement aisée : il suffit de bien respecter certaines consignes de base et de s'adresser à des enquêtés intéressants, pour réaliser de bons entretiens. Aussi, comparativement à d'autres modes de collecte de données, comme l'observation, l'analyse des données d'un entretien est généralement moins compliquée, car le chercheur dispose de la transcription complète des données

¹⁴⁷ Yin Robert K. (2012, 3rd ed.) Applications of Case Study Research, Thousand Oaks (CA), Sage Publications

¹⁴⁸ Paillé, P. (2009). Induction analytique. Dans A. Mucchielli (Éd.), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (3e éd., pp. 116-117). Paris : Armand Colin

(réponses des enquêtés). Enfin, nous soulignons que l'enquête par entretien est la méthode dominante dans une démarche qualitative de type exploratoire. Mac-Adélard TREMBLAY quand à lui, considère l'entretien comme « une technique d'observation qui comporte l'utilisation de questions, plus ou moins directes, adressées à une supériorité vis-à-vis de l'interviewé. Car, dans le cas d'un entretien de recherche, l'interviewer demande un service à l'interviewé.

Nous avons choisi l'entretien comme mode de collecte de données pour les raisons suivantes : Lors d'un entretien, l'enquêteur interroge un enquêté afin de recueillir des informations sur des concepts, des dimensions, des indicateurs, ou des variables continues dans une hypothèse de recherche afin de la confirmer ou de l'infirmer. En d'autres termes, dans cette démarche, la finalité d'un entretien est de corroborer ou de réfuter une hypothèse grâce à des échanges verbaux entre un enquêteur et un enquêté.

C'est une technique dont l'utilisation est souple et relativement aisée : il suffit de bien respecter certaines consignes de base et de s'adresser à des enquêtés intéressants, pour réaliser de bons entretiens.

- Aussi, comparativement à d'autres modes de collecte de données, comme l'observation, l'analyse des données d'un entretien est généralement moins compliquée, car le chercheur dispose de la transcription complète des données (réponses des enquêtés).

Enfin, nous soulignons que l'enquête par entretien est la méthode dominante dans une démarche qualitative de type exploratoire. Informateur rencontré fortuitement ou choisi en fonction de critères préalablement établis. Le but est d'en recueillir des données essentielles sur une question, d'analyser l'informateur comme représentant d'un milieu particulier, ou de connaître sa personnalité, sa mentalité et sa conduite ».

En d'autres termes plus simples, on peut dire que l'entretien de recherche est une méthode de collecte dans laquelle un interviewé vise à recueillir des données (l'information, ressentis, perceptions, sentiments, témoignages...) appelées « matériaux¹ » dans le but de les analyser.

Un entretien de recherche, dans le cadre d'une méthodologie qualitative, n'est pas un entretien du même type que celui qu'on a avec son chef, son médecin ou son ami. Il prend place dans une démarche globale ; et poursuit un but particulier (c'est-à-dire que ce qui intéresse le chercheur est bien ce que la personne pense en tant qu'acteur et comment elle se représente tel aspect de la vie sociale et non pas les informations factuelles qu'elle détiendrait) et obéit à des règles relativement rigoureuses. L'entretien de recherche¹ ressemble, alors, à l'entretien d'embauche : c'est une rencontre interpersonnelle où un interviewer pose des questions à un interviewé sauf que son but diffère : il vise à collecter des informations selon les finalités d'une recherche scientifique. De plus, contrairement à l'entretien d'embauche, l'interviewer n'est pas en situation de supériorité vis-à-vis de l'interviewé. Car, dans le cas d'un entretien de recherche, l'interviewer demande un service à l'interviewé.

2. le champ de notre recherche :

D'après la problématique, l'objet de notre recherche est représenté par les impacts et les effets de la transformation, et de l'innovation managériale, sur la performance sociale et économique des organisations publiques et sur les usagers publics et leur niveau de satisfaction. Le champ d'application de notre recherche est constitué des ministères. Nos terrains d'observation scientifique sont donc trois organisations publiques opérant au Maroc, dont chacune comporte en son sein notre objet de recherche.

Notre travail traite la « relation pratiques managériales et performance au secteur public ». Nous avons choisi 10 ministères .

2.1. Historique et évolution du secteur public marocain :

Le management public dans l'administration marocaine entre réforme et modernisation.

Au lendemain de l'indépendance du Maroc, l'effectif des fonctionnaires de l'Etat qui constituaient le noyau dur de l'administration ne dépassait pas 3600 agents, dont les deux tiers étaient constitués de ressortissants français. L'un des défis majeurs de l'administration chérifienne de l'époque était de construire une

administration moderne, tout en évitant de créer une rupture totale avec le système hérité de la période du protectorat, qui a duré plus d'une quarantaine d'années¹. Les premières mesures prises par le gouvernement chérifien, répondant à la préoccupation du « mouvement national », est de « marocaniser » le personnel au niveau des administrations centrales et d'assurer une forte présence de l'Etat à l'échelon des régions et des provinces du royaume. Sur une période, relativement courte, l'administration a dû ainsi engager une population nombreuse de fonctionnaires dont le niveau de qualification et le profil n'étaient pas souvent conformes aux exigences réelles des fonctions occupées. Aussi, la situation des agents de l'Etat était caractérisée par une instabilité juridique qui était loin de constituer une base solide de départ d'une évolution saine de la fonction publique.

Il était donc indispensable de présenter dans un texte solennel les principes fondamentaux qui d'une part, consacreront l'adoption du régime de la fonction publique de carrière, et d'autre part fixeront les droits et les devoirs attachés à la qualité de fonctionnaire ainsi que les principes d'organisation des carrières administratives. Ce qui explique, sans le moindre doute, la mise en place du premier « statut général de la fonction publique » promulgué par le dahir n°1.58.008 du 24 Février 1958, à l'image du statut adopté en France en 1946. Ce statut, toujours en vigueur, régit l'ensemble des fonctionnaires des administrations centrales de l'Etat et des services extérieurs qui en dépendent, à l'exception des Magistrats, des militaires des forces armées Royales, du corps des administrateurs du Ministère de l'intérieur, et des Magistrats de la cour des comptes. Ces derniers ont été dotés de « statuts particuliers » justifiés par la nature des fonctions qu'ils exercent. C'est dans cette perspective que fut adoptée, en 1963, « la réforme des cadres » qui donna lieu à de nombreux statuts. Le caractère pléthorique des statuts particuliers, qui furent depuis lors adoptés, et les multiples régimes indemnitaires qu'ils impliquent constituent d'ailleurs aujourd'hui des problématiques de la politique de modernisation engagée par le gouvernement.

Plus explicitement, le « statut général de la fonction publique » fixe les principes généraux de recrutement, de déontologie et d'organisation des carrières des fonctionnaires de l'Etat¹. Ces modalités d'application ont été définies par décret, soit à caractère général (notation et avancement, commissions administratives paritaires, règlement des concours et examens, procédure de détachement, congé de maternité, échelle de rémunération etc.). Soit à caractère particulier (statuts particuliers et dérogatoires).

L'ensemble de cet édifice juridique constitue « la réforme des cadres » qui a été conçue sur la base de trois principes fondamentaux¹ :

- **L'égalité d'accès à la fonction publique** : Le recrutement dans une administration publique doit s'effectuer conformément aux conditions statutaires exigées et fixées selon les mêmes règles applicables à l'ensemble des administrations publiques. La règle générale de recrutement est le concours, qui est ouvert à tous les candidats sans distinction et qui revêt un caractère sélectif compte tenu des aptitudes requises. Le recrutement sur titres a été également retenu pour promouvoir une politique de formation des cadres en vue de répondre aux besoins de l'administration tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif.
- **L'unicité du système d'avancement et de déroulement de carrière** : Le « statut général de la fonction publique » a prévu des garanties de carrière pour l'ensemble des agents de l'Etat. Le souci de la réforme des cadres est d'assurer l'application de ces garanties de façon uniforme pour l'ensemble des fonctionnaires. Désormais, tous les fonctionnaires suivent le même déroulement de carrière et aucune discrimination n'est faite entre les différents corps ou cadres de l'Etat, puisque les mêmes perspectives tant sur le plan de recrutement, de l'avancement, de la notation, de la discipline et de la retraite leur sont ouvertes, quelle que soit leur administration d'affectation. Cependant, la mise en place de cette réforme a nécessité la compression des cadres existant antérieurement à la date de son entrée en vigueur (1er Avril 1967). Les cadres devaient être regroupés en fonction

du niveau de leurs formations, de leurs qualifications et compte tenu de la nature des tâches assurées.

- **La simplification de la gestion¹** : Le nombre élevé de cadres ainsi que les réajustements opérés durant la période transitoire postindépendance, pour régler des situations particulières, ont alourdi le système de gestion. La réforme des cadres a assoupli ce système par la réduction des divers actes et la simplification des procédures, compte tenu de l'unification des grilles indiciaire et des rythmes d'avancement et l'harmonisation des procédures. L'assouplissement de la gestion devait faciliter le travail des services de contrôle.
- Depuis la promulgation du statut général en 1958 et la mise en application de la réforme des cadres en 1963, de nombreux textes sont venus enrichir l'édifice statutaire.
- **La modernisation de la gestion des ressources humaines** : La modernisation de la gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques Marocaine a pour objectif de mieux répondre aux besoins des services publics, aux aspirations des fonctionnaires et agents et aux attentes des citoyens. Deux aspects différents mais complémentaires retiennent sur ce plan l'attention du gouvernement. Il s'agit d'une part du développement du professionnalisme de la fonction publique et de la refonte du cadre¹ juridique et statutaire des fonctionnaires et agents publics. Aujourd'hui, une fonction publique moderne et performante est par définition une fonction publique où règne le professionnalisme. Celui-ci implique, outre compétences techniques et pédagogiques de l'agent public, d'autres valeurs telles que le loyalisme, la neutralité, l'assiduité, l'efficacité et la créativité. Le professionnalisme, c'est aussi la capacité chez les agents¹ de l'administration de s'adapter aux mutations de l'environnement local et international et leur aptitude à répondre aux nouveaux défis économiques et sociaux. Le développement du professionnalisme ne peut être obtenu qu'en agissant sur :

- Le système de recrutement¹ .
- L'organisation et la description des postes et des tâches, et la responsabilisation des individus .
- L'affirmation de la formation continue et du perfectionnement.
- Introduction de nouvelles pratiques managériales et renforcement des existantes.
- Le cadre juridique et statutaire de la fonction publique .
- Les réformes projetées dans ce domaine portent essentiellement sur : le statut général de la fonction publique et les statuts particuliers, le système de rémunération et les statuts régissant la fonction publique.

Malgré les nombreuses modifications au régime juridique de la fonction publique, ce dernier ne constitue plus un cadre adéquat à la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines. Certaines dispositions statutaires paraissent inadaptées à la situation actuelle de notre fonction publique et aux exigences d'efficacité¹ et de rentabilité auxquelles elle doit désormais satisfaire.

Les mesures à prendre dans ce domaine consistent à :

Réviser le système de la promotion interne en vue de le simplifier et de le lier à un changement de fonction et au rendement, Réformer le système d'évaluation des capacités et des performances des ressources humaines .Réviser le régime des pensions de retraite afin de le rendre plus cohérent, plus équitable et plus rentable .Interdire le cumul des salaires et des pensions. Par ailleurs, une grande hétérogénéité¹ caractérise la situation actuelle en matière de statuts particuliers. De nombreuses contradictions existent dans les différentes conceptions d'organisation des carrières administratives de corps différents.

Par conséquent, un travail en profondeur est indispensable afin de mettre de l'ordre dans le régime juridique régissant la fonction publique et d'apporter les simplifications nécessaires et d'assurer une meilleure harmonisation entre les composantes relatives aux différents corps administratifs et techniques.

Les aspects de modernisation de la GRH :

La performance et l'efficacité de l'administration sont liées avec le niveau du rendement de ses ressources humaines. Ces ressources sont considérées comme

le pilier principal pour le développement de l'administration¹ et son habilitation dans le but de son insertion dans la sphère sociale, économique et pour la contribution à lever les défis de la mondialisation et de la concurrence internationale. Le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration de part ses attributions œuvre pour l'amélioration du système de la fonction publique qui joue un rôle important et efficace dans la gestion des ressources humaines des administrations publiques d'une part et dans l'amélioration et la modernisation de l'administration marocaine de l'autre part. En effet, le chemin de la modernisation de l'administration marocaine demeure liée à l'importance qu'on devait donner aux ressources humaines, par le biais de consolider ses compétences et de développer l'esprit de créativité.

Concernant l'accès aux postes de responsabilités services compétents relevant du ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration ont préparé un projet de décret fixant les modalités et les conditions de présentation dans les candidatures axées sur les critères de mérite et le principe d'égalité entre les deux sexes en vue d'institutionnaliser ce principe et d'encourager la représentativité ¹de la femme dans les divers postes de responsabilité. D'autres part, il a été instauré un nouveau système d'évaluation du rendement des fonctionnaires axé sur le mérite et non seulement sur le facteur d'ancienneté qui a fait preuve d'échec dans la gestion de carrière et d'avancement. Dans le cadre de la nouvelle approche de restructuration des statuts du personnel et dans le souci de simplifier la gestion des ressources humaines de la fonction publique, quatre décrets portant statuts particuliers des cadres communs qui ont englobés plusieurs grades et cadres particuliers assimilés dans un seul grade relatif aux fonctions semblables concernant les trois niveaux : d'encadrement, de maîtrise et d'exécution.

Partant de l'importance des référentiels des emplois et des compétences comme étant un axe indétournable de gestion prévisionnelle, plusieurs ministères œuvrent pour achever l'opération de définition de leurs REC ¹qui va servir de base dans un nouveau système de rémunération qui est encore un autre levier de modernisation de la GRH, que le gouvernement œuvre pour le réaliser dans les

plus proches délais avec un programme d'une nouvelle stratégie de formation continue publiée au bulletin officiel et ce dans l'attente de réalisation des plans sectoriels relatifs aux besoins de chaque département dans le domaine.

Pour accélérer l'application de la GPEC dans les administrations publiques, le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration a élaboré, en collaboration avec la banque mondiale, un « guide méthodologique de support à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences » en juin 2008. Ce document renseigne les gestionnaires sur l'utilisation des REC dans le cadre de la gestion prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences . Il vise à couvrir l'ensemble des étapes de la GPEEC, les fonctions de la GRH dont il identifie les cycles opérationnels ainsi que les moments-clés qui servent de repères pour l'activation de processus décisionnels. Le guide vise quatre points principaux :

Le guide présente des orientations pour l'utilisation et la mise à jour continue des REC. Les méthodes de projection fixeront un horizon de cinq ans d'abord, mais avec une perspective de ramener cet horizon à trois ans le plus rapidement possible.

2.3. Le positionnement épistémologique

La détermination du positionnement épistémologique ¹est une étape nécessaire, afin de mener à bien un processus de recherche. En effet, comme le notent Perret et Séville (2003), « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ».

Le présent travail vise à décortiquer les différentes pratiques managériales existantes. Afin de répondre à cet objectif nous adoptons un positionnement épistémologique est **l'interprétativisme..**

L'approche interprétativiste voit l'activité humaine comme un texte, une collection de symboles exprimant les niveaux de signification, qui ne peut être analysée par des méthodes issues des sciences naturelles (selon la perspective de Dilthey). Nous nous situons dans cette approche interprétative. Le management constitue à nos yeux « un processus de construction humaine et sociale à

interpréter » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.22). Miles et Huberman (2003) rejoignent les interprétativistes lorsqu'ils affirment que la connaissance est un produit historique et social ; ils reconnaissent l'existence et l'importance du subjectif, du phénoménologique, du « rendre signifiant » comme étant au centre de la vie sociale. Pour les phénoménologues, cette approche mène à la compréhension en profondeur, l'empathie avec le sujet à l'étude, tandis que pour les tenants de l'interactionnisme social.

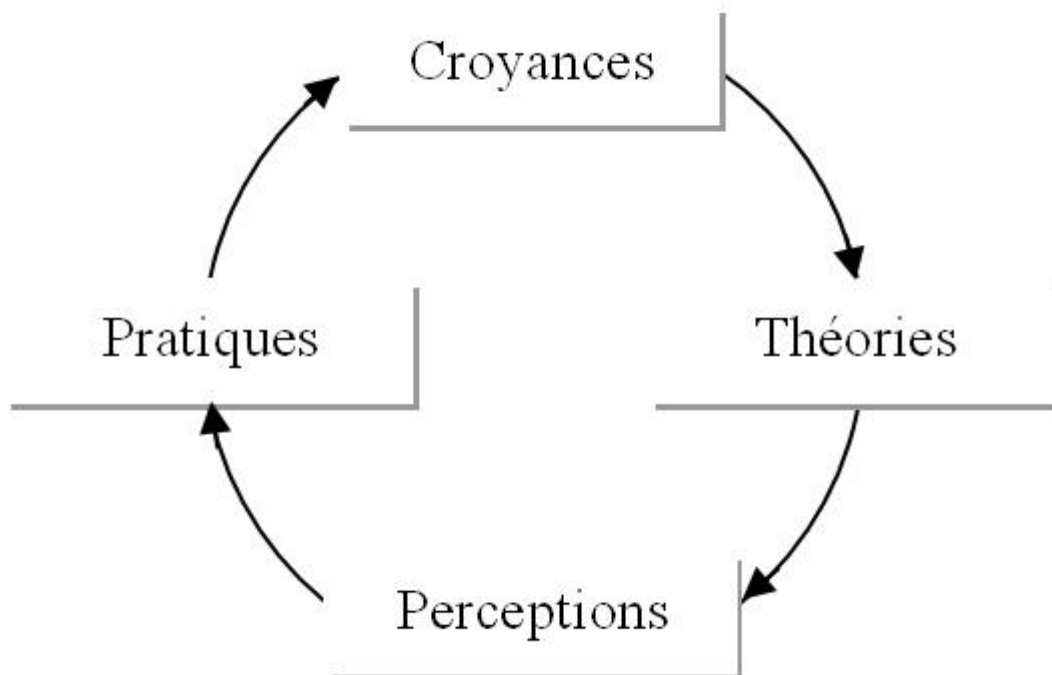


Figure 13 :paradigme interprétativiste

C'est à partir de la compréhension d'actions de groupes et d'interactions que l'interprétation se fait (Miles et Huberman, 2003). L'interprétativisme souligne le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. Cette approche s'inscrit dans une orientation constructiviste, affirmant que la réalité est construite et non donnée, c'est-à-dire qu'elle n'a pas d'essence propre. Le processus est substitué à l'essence, la réalité est en mouvement permanent (Tsoukas et Chia, 2002). La posture interprétativiste s'appuie sur des méthodologies compréhensives qui visent à comprendre le sens et à saisir

comment il se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Allard-Poesi et Perret, 2014). La configuration en présence dans l'étude doit être comprise de façon idiosyncratique, ce qui conduit à favoriser les méthodes d'étude plus inductives. Ainsi, le sens social est découvert en observant les gens, en leur demandant pourquoi ils font ce qu'ils font (Miles et Huberman, 2003).

2.4. Mise en œuvre de la collecte des données :

Ce point expose plus en détails la mise en œuvre de la collecte des données. Ainsi, nous y abordons le processus d'échantillonnage, la phase de pré-test de l'instrument de mesure, son organisation finale et enfin, le déroulement des entretiens.

3. Présentation du guide :

3.1. Organisations des guides d'entretien :

Dans notre recherche nous avons utilisé un guide d'entretien, adressé aux responsables (chefs de divisions et chefs de services).

L'organisation du guide d'entretien de recherche est une étape importante qu'il est nécessaire d'aborder avec précaution. En effet, un guide bien structuré et bien présenté, permet d'améliorer considérablement son taux de retour.

3.2. Pré-test de l'entretien :

Avant de procéder à la réalisation des entretiens, auprès de la population étudiée, il convient tout d'abord de pré-tester ce dernier. Le pré-test est une étape nécessaire et importante dans le cadre du processus de construction et de validation d'un instrument de recherche. Il consiste à tester ce dernier auprès d'une ou plusieurs personnes en vue d'améliorer sa qualité. Cette technique a pour objectif de détecter les erreurs commises, de s'assurer de la bonne compréhension des questions et de la fluidité du guide d'entretien et d'évaluer la durée moyenne de réponse. Conformément à cette condition, nous avons réalisé notre pré-test auprès de deux responsables au sein du ministère de la santé (MS) qui ont exprimé un ensemble de remarques aussi bien au niveau du contenu qu'au niveau des questions. L'objectif étant de vérifier la cohérence et la clarté de nos questions. Enfin, toutes les modifications suggérées ont été apportées.leur

déroulement était comme suit une enquête s'est déroulée entre le 10 juillet et le 10 Octobre 2017. Il faut préciser que nous avons opté pour une démarche méthodologique articulée autour d'entretiens individuels semi-directifs¹. Ces derniers permettent de structurer la discussion et d'approfondir les questions, afin de récolter le maximum d'informations. En effet, dans l'entretien semi-directif, le plus utilisé dans la recherche en science de gestion, l'ordre de discussion n'est pas imposé. L'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre. Cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique, alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) et aux compétences des enquêteurs (souvent limitées). Sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures. Pour notre enquête, les entretiens ont eu lieu durant le temps de travail des enquêtés et ont duré entre 30 minutes et 1h 30 minutes. Au début de chaque entretien, nous présentons rapidement le cadre de notre recherche à la personne interviewée, son objectif, ainsi que le temps estimé de l'entretien.

Notons, enfin, que lors de nos entretiens semi-directifs, nous avons utilisé des questions de relance pour clarifier quelques questions. L'objectif était de s'assurer de la bonne compréhension des questions, afin de collecter le maximum d'informations.

3.3. Validité des données de la recherche

Dans le cadre de cette démarche, la validité des données est une étape de saturation ainsi que de triangulation. Mucchielli (1991) note qu'il s'agit d'une démarche qui renforce la complétude et la cohérence. La validité interne des données peut être assurée par la saturation lorsque « les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles » (Mucchielli, 1991, p. 114). La saturation favorise alors une représentativité de même valeur que celle qui est attribuée à la démarche quantitative. Elle consiste également en un processus itératif de recueil

des données, d'analyse et de vérification qui peut être également d'ordre conceptuel. La triangulation correspond à une « procédure de vérification du recueil des données » (Wacheux, 1996, p.225). Selon Dameron (2000), la triangulation des données ¹permet de « s'approcher de la saturation du terrain ». Elle représente aussi une source de validité des données empiriques par le recours à plusieurs méthodes et/ou de techniques à l'intérieur de la même méthode (Boukef, 2005). ¹170 Pour satisfaire au critère de complétude, notre méthode de triangulation des données a fait l'objet d'abord d'entretiens semi-directifs centrés, suivie ensuite de la méthode des cas contextualisés ¹et enfin d'accès aux documents internes sous une forme complémentaire (Gombault, 2006). Par ailleurs, la cohérence se réfère à la présentation de cette recherche auprès des experts en entreprise. Les méthodes de triangulation qui ont été retenues dans le cadre de notre recherche sont alors de sources multiples, et ont rempli également les deux critères de complétude et de cohérence. Cette démarche a pour résultat de renforcer la validité interne de notre recherche. Cette partie s'est consacrée à la démarche de recueil des données, nous nous intéressons dans l'étape suivante à l'analyse et la fiabilité des données.

Chapitre 4 : résultats de la recherche :

Plan du chapitre :

Chapitre introductif

Pratiques managériales dans le secteur public

Différentes contributions

Section 1 : chapitre introductif

Introduction :

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre notre questionnement de recherche : existe-t-il une relation entre pratiques managériales et performance au secteur public ?

En effet, les résultats présentés concerneront chacune des pratiques soit: la culture, productivité, efficacité et qualité. Ils seront analysés par rapport à la performance. Les résultats sont à vérifier.

Il est évident que notre étude est de type corrélationnel, mais pour faciliter l'analyse des résultats, nous l'avons analysée comme étant causale. Pour ce faire, nous avons essayé de modéliser nos données pour les exploiter à l'aide du logiciel sphinx.

Procédure d'analyse des données Analyse du contenu 10 entretiens ont été enregistrés intégralement. Retranscription Tous les entretiens ont été retranscrits. Fiche de synthèse Chaque entretien a fait l'objet d'une fiche de synthèse et reprend quelques conclusions et remarques principales. D'autres informations figurant en en-tête de la fiche comportent la taille et le nom de l'entreprise, la date, la fonction du manager... Nous situons ainsi notre fiche dans son contexte

Traitement des données issues des entretiens L'analyse de contenu est une phase itérative d'interprétation et d'explication des codes (Wacheux, 1996). Cette démarche se réfère à une sélectivité des données retranscrites pour la recherche du sens. Rappelons que chaque donnée empirique qui est codée est également reliée à un thème. Par rapport à nos questions de recherche, on a

utilisé le logiciel SPHINX toutefois lors de l'analyse des données de repérer des récurrences et des pourquoi (Miles et Huberman, 2003) . Ce repérage nous a permis d'établir des liens et des relations sur le phénomène étudié

Le logiciel Sphinx est un logiciel d'enquête et d'analyse des données. Il permet d'assister dans chacune des quatre grandes étapes de réalisation d'une enquête :

1. L'élaboration du questionnaire (création, rédaction, impression)
2. Sa diffusion (saisie des réponses par les répondants)
3. Le traitement des données quantitatives ou qualitatives Le logiciel s'articule autour de
4. quatre stades

La relation chercheur/interviewé :

Tout au long de l'entretien, nous avons cherché à établir une relation de confiance avec les acteurs interviewés, en prenant toujours des précautions et le temps nécessaire pour expliquer l'objectif de notre rencontre, et en garantissant la confidentialité totale sur l'information divulguée. L'établissement d'un climat de confiance s'avérait d'autant plus délicat du fait que dans un souci de fiabilité des données collectées, nous avons choisi d'enregistrer l'ensemble des propos tenus et que l'usage d'un magnétophone.

Ainsi, la demande d'enregistrement a été faite avec beaucoup de tact en expliquant chaque fois aux interlocuteurs les finalités des enregistrements et l'utilité de cette pratique. L'accent a été ainsi mis sur l'usage strictement confidentiel et personnalisé des enregistrements, dans le double souci de représentation fidèle et exhaustive des opinions exprimées et de bénéfice de temps et d'attention à accorder à l'interlocuteur par le chercheur. En ce sens, l'enregistrement intégral s'avère beaucoup plus efficace que la prise de notes par le chercheur, bien que cette dernière manière soit complémentaire pour un

meilleur suivi, un rappel de la discussion et pour des annotations particulières ayant un rapport avec les attitudes ou le comportement de l'interlocuteur lors de l'entretien. Sur l'ensemble des interlocuteurs interviewés, seul un dirigeant a préféré la prise de note intégrale à l'enregistrement et nous avons alors respecté son désir. Si on juge maintenant la qualité des relations que nous avons établies suite à ce premier contact, on peut estimer qu'elles ont été très bonne

1. le secteur public marocain

1.1. Les organisations publiques :

A) Spécificité des organisations publics :

Les spécificités des organisations publiques À la différence des entreprises du secteur privé, les organisations publiques ont une mission principale de service public, et sont très souvent amenées à assurer des missions connexes d'ordre politique ou social. L'expression « service public » signifie l'activité destinée à satisfaire un besoin d'intérêt général, qui s'exerce de façon directe ou indirecte sous l'égide des pouvoirs publics. Par ailleurs, les organisations publiques opèrent en situation de monopole avec des prix généralement administrés, ce qui écarte toute possibilité de régulation par le marché. Les organisations publiques sont particulièrement hétérogènes, en ce sens elles relèvent de statuts, d'histoires, de modalités de gestion, et de structures juridiques très variés. Selon S. Nora (1967), il y a près de quarante ans, le secteur public « offre aujourd'hui l'image d'un paysage aux frontières imprécises et à la physionomie chaotique ». Il n'existe en effet aucune définition précise et consensuelle de l'organisation publique. Le législateur lui-même a été amené à constater en 1972 « l'absence de définition législative de l'organisation publique ».

B) statistiques des fonctionnaires d'état

Le bilan social des fonctionnaires et agents civils de l'Administration de l'Etat et des collectivités locales vise à regrouper et à analyser les informations disponibles relatives aux ressources humaines et qui traduisent, dans une large

mesure les résultats des politiques en matière sociale. Il a pour objectif de donner les éclairages utiles pour apprécier concrètement les politiques sociales et fournit une base objective en particulier à l'Etat, aux collectivités locales et aux partenaires sociaux pour conduire le dialogue social et orienter les choix en matière de politique des ressources humaines.

Appelé à être publié régulièrement par le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, le bilan social traite aussi bien l'emploi et les rémunérations que les aspects liés au management, à la formation continue, aux relations professionnelles et aux conditions sociales des fonctionnaires.

Depuis 2012, le ministère prépare et publie un rapport annuel sur les ressources humaines civil de l'Etat.

Les principaux résultats du rapport sur les ressources humaines au titre de l'année 2014 :

- L'effectif total des fonctionnaires civils de l'Etat s'élève à 536.004, répartis sur les différents grades qui sont regroupés en cadres statutaires, eux même regroupés en corps, avec une augmentation de 4% par rapport à 2010 ;
- 66% des fonctionnaires sont des cadres (échelle 10 et plus), tandis que 17% des fonctionnaires appartiennent à chacune des deux autres catégories (maitrise et exécution) ;
- Le taux des fonctionnaires qui travaillent aux services extérieurs est de 93.35% ;
- Le taux de féminisation de la fonction publique est de 35%, ce qui signifie que 188.881 fonctionnaires sont des femmes ;
- 319 concours ont été organisés en 2014 pour accéder à 15.850 postes budgétaires ;
- Publication de 148 annonces relatives aux emplois supérieurs dont 57 emplois aux administrations publiques et 91 emplois aux établissements

publiques et établissements universitaires et établissements de formation de cadres ;

- le Conseil de gouvernement a approuvé 153 nominations aux emplois supérieurs dont 9 secrétaires généraux, 5 inspecteurs généraux, 4 présidents d'universités, 27 doyens, 38 directeurs d'administration centrales, et 70 directeurs des établissements publics et établissements universitaires et établissements de formation de cadres directe ou indirecte des collectivités locales, le service public relève donc de l'Etat).

c. spécificité de l'échantillon

Au Maroc, un ministère est une structure administrative placée directement sous l'autorité du gouvernement. Son chef est un ministre membre de ce gouvernement.

La Constitution marocaine ne définit pas le ministère et ne précise pas expressément ses prérogatives. Selon son article 87 une loi organique va régir les règles relative à l'organisation et à la conduite des travaux du gouvernement et au statut de ses membres.

Notre échantillon a pris 10 ministères marocains.

Les interviewés sont issues des ministères suivants :

- Santé
- Education
- Finance
- Ministère des habous et des affaires islamiques
- Ministère de l'enseignement supérieur
- Ministère de la famille et de solidarité
- Ministère de l'extérieur
- Ministère du tourisme
- Ministère de la jeunesse et des sports
- Ministère de l'intérieur

Tableau n 5 : l'origine des répondants :

Quel est votre organisation ?		
	Nb	% cit.
CHP AS/HM Hôpital Mohamed V	1	10,0%
Département de l'Education Nationale	1	10,0%
DSI	1	10,0%
HCP	1	10,0%
ministère d'habitat	1	10,0%
ministère de l'extérieur	1	10,0%
ministère des habous et des affaires islamique	1	10,0%
ministere enseignement sup	1	10,0%
ministre de la famille de solidarité	1	10,0%
trésor	1	10,0%
Total	10	100,0%

Source : notre étude

NT : Tous les interviewés sont des cadres dans différents départements ministériels dans des services s concentrés et déconcentrés.

.1.2.structures des organisations :

.1.2.1 Nombre de cadres

Tableau n 6 : nombre de cadres au niveau des administrations

Quel est le Nombre des cadres au niveau de votre administration?		
	Nb	% cit.
Moins de 15	4	40,0%
15-30	1	10,0%
30-45	2	20,0%
plus de 45	3	30,0%
Total	10	100,0%

Source : notre enquête

NB: Le nombre de cadres est entre 15 et 50 personnes. Avec une prédominance de la catégorie moins 15 personnes à 40 pourcent chez les répondants.

.1.2.2 Types d'organigramme :

Tableau n 7 : quel organigramme adoptez vous

Quel organigramme adaptez-vous ?		
	Nb	% cit.
Organigramme hiérarchique	5	50,0%
Organigramme fonctionnel	5	50,0%
Organigramme en matrice	0	0,0%
Total	10	100,0%

Source notre enquête

- 50 pourcent ont un organigramme hiérarchique tandis que 50 pourcent ont un organigramme fonctionnel .donc ex equo.
- L'intérêt d'un organigramme c'est de fournir une image claire sur e bon fonctionnement et la participation dans les taches d'organisation.

.1.2.3Types Fiche de poste :

Tableau n 8 :quel est votre poste actuel

Quel est Votre poste actuel ?		
	Nb	% cit.
administrateur	4	40,0%
Cadre administratif	1	10,0%
chargée des projets de développement RH	1	10,0%
chargée des projets de recrutement RH	1	10,0%
Chef de service	1	10,0%
Chef du pole des soins infirmiers	1	10,0%
Responsable de securité des système d'information	1	10,0%
Total	10	100,0%

- 40 pourcent occupent le poste d'administrateurs avec présence ou pas de fiche de postes.
- Nous constatons d'après ces réponses que seuls 40% (4 personnes/10) de nos enquêtés sont des Administrateurs. Les autres occupent d'autres postes.

.2.2.Pratiques managériales :

.2.2 1 Définition du management :

Tableau n 9 : perception du management

Quel est votre perception par rapport au management ?		
	Nb	% cit.
controle	3	21,4%
organisation	3	21,4%
organisation	2	14,3%
direction	1	7,1%
contrôle	1	7,1%
direction	1	7,1%
organisation	1	7,1%
art	1	7,1%
planification	1	7,1%
Total	14	100,0%

Source : notre étude

D'après les réponses de cette première question, nous constatons que les responsables interviewés font une confusion entre le management et la gestion. On trouve que 21.4% des responsables (3personnes/10) ont défini le management comme étant une méthode de gestion, 7% l'ont défini comme direction sans montrer ses caractéristiques ou ses objectifs, 8,33% (une personne/12) l'a définit comme étant un art qui permet au manager de mieux gérer les ressources de toute nature dont il dispose, pour atteindre des objectifs précis en se basant sur des savoirs faire et des savoir être, et 7 (1 personnes/10) qui restent, n'ont aucune idée sur le concept du « management ». les cadres ont

répondu que leur structure commence à intégrer quelques pratiques managériales, mais qui ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un management au vrai sens du terme. 10% (une personne/10) pense que le management fait partie de l'administration et que ce dernier est juste un apport de plus dans l'administration publique.

**Donc il ya une méconnaissance du concept du management
Il ya une confusion entre management et gestion, ils négligent l'aspect énergétique et se concentre sur l'aspect technique.**

2.2 Définition Application des pratiques managériales :

Tableau 10 : application Pratiques managériales

Est ce que vous appliquez les pratiques managériales ?			
	Nb	% cit.	
Oui	9	90,0%	90,0%
Non	1	10,0%	10,0%
Total	10	100,0%	

Source ; notre étude



- 90 pourcent des cadres affirment qu'ils appliquent des pratiques managériales au sein de leur organisation. Mais avec méconnaissance du vrai terme de ces pratiques.
- ➔ R1 : Il s'agit de la gestion rationnelle de moyens humains, organisationnels et matériels dans le cadre des missions de l'organisation afin d'atteindre des objectifs.
- ➔ R2 : Gestion de dossiers
 - Gestion de ressources humaines
 - Gestion de ressources matérielles

D'après toutes ces réponses, nous pouvons dire que le management et son application est perçu de manière différente par les responsables interviewés, ce qui montre que ces derniers ne sont pas dans une même stratégie de travail et ne possèdent pas des méthodes communes pour atteindre leurs objectifs, même s'ils sont parfois au sein d'une même structure.

Les pratiques managériales appliqués de manière arbitraire et sans objectif précis

2.2 3 Existence d'une démarche qualité :

Tableau n 11: existence d'une démarche qualité

Vous avez une démarche de qualité ?			
	Nb	% cit.	
Oui	9	90,0%	
Non	1	10,0%	
Total	10	100,0%	

Source :notre étude

90 pourcent déclarent qu'il existe chez eux une démarche qualité particulière.

Mais sans définir comment elle existe et ca se pratique. Absence des principes du management par la qualité « La qualité de services dépend du responsable...»

- « La qualité est plutôt pilotée localement, au niveau d'un centre, d'un service, d'un département ou d'une section. »
- Manque d'outils de pilotage et de planification
- « Toutes les organisations publiques ont des difficultés au niveau de la planification à long terme,..., les organisations publiques sont influencées par l'environnement politique du pays... »
- « Les objectifs sont plutôt gérés au niveau de la Direction. »

- « Chaque département a ses propres objectifs. »

Toutes ces définitions sont loin de la définition suivante :

« l’aptitude d’un produit ou d’un service à satisfaire les besoins des utilisateurs».

Les composantes en sont l’efficience, l’efficacité, le coût et la fiabilité

- Principes de qualité existante :

Tableau n 12 : principes de qualité à appliquer

Quelles principes de qualité suivants appliquez-vous ?			
	Nb	% obs.	
Orientation client	6	60,0%	60,0%
Leadership	7	70,0%	70,0%
Implication du personnel	9	90,0%	90,0%
Approche processus	8	80,0%	80,0%
Management par approche système	7	70,0%	70,0%
Amélioration continue	6	60,0%	60,0%
Approche factuelle pour la décision	4	40,0%	40,0%
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	2	20,0%	20,0%
Autre réponses	0	0,0%	0,0%
Total	10		

Source notre étude

- 90 pourcent applique l’implication du personnel ainsi que 80 l’approche par processus
- Donc il n’ya pas une application de toutes les principes de qualité de manière homogène et formelle notamment l’amélioration continue et avoir des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs ce qui montre la négligence de ce coté avec eux.

.2.2 4La culture :

- 60 pourcent affirmant l'existence d'une culture particulière au service.

Tableau n 13 : existence d'une culture particulière au service

Vous avez une culture particulière au service ?			
	Nb	% cit.	
Oui	6	60,0%	60,0%
Non	4	40,0%	40,0%
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

Avant de discuter le fond du sujet, il convient de repérer les différentes perceptions qu'ont les responsables interviewés de la culture et ses composants .

Comme le montre le graphique 40 pourcent , des responsables interviewés n'ont pas donné une définition ni ayant même une idée claire et la culture organisationnelle , ils ont juste parlé de son influence sur le travail et de la culture plutôt sociologique.

Une majorité adoptent plus l'approche intégrée, cohérent et globale.

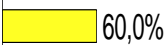



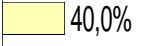

Cette question vise à repérer les comportements des responsables envers les membres de leurs équipes de travail, afin d'atteindre un degré de cohésion nécessaire, pour réaliser les objectifs souhaités.

L'ignorance des principes de la culture organisationnelle.

- **Existence des éléments de la culture :**

Les réponses recueillies sont les suivantes :

Tableau n 14 : les éléments de la culture

Est-ce que vous adopter l'un de ses éléments suivants ?			
	Nb	% obs.	
Une approche intégrée, cohérente et globale	6	60,0%	 60,0%
Obtenir l'engagement total des dirigeants et de l'encadrement	5	50,0%	 50,0%
Instaurer un processus d'amélioration continue	5	50,0%	 50,0%
Systématiser le management par les faits	4	40,0%	 40,0%
Impliquer tout le personnel	4	40,0%	 40,0%
Orienter l'organisation vers ses clients	4	40,0%	 40,0%
Total	10		

Source : notre étude

Les éléments culturels et ses traits sont perçus de manière différente par les cadres avec majorité sur l'approche intégrée, cohérente et globale



Par contre on remarque seulement 40 pourcent affirment avoir une orientation vers les clients ce qui prouve qu'il n'ya pas une bonne relation avec les clients.

2.2 5La La productivité :

Existence de la productivité dans leur service :

60 pourcent affirment que leur service est productif.

Tableau 15 : est ce que le service est productif

Est-ce que votre service est productif ?			
	Nb	% cit.	
Oui	6	60,0%	 60,0%
Non	4	40,0%	 40,0%
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

On remarque que dans les personnes le taux de productivité est élevé ce qui s'explique par le degré élevé de satisfaction et implication des cadres.

Tableau 16 : Les instruments utilisés pour mesurer la productivité :

Quels instruments utilisez vous pour mesurer la productivité?		
	Nb	% cit.
entretiens	1	16,7%
Recueil des réclamations	1	16,7%
Absence d'instrument	1	16,7%
Fiches postes	1	16,7%
nombre d'activités	1	16,7%
Nombre de passages aux urgences pour 1000 habitant	1	16,7%
Total	6	100,0%

Source :notre étude

Seuls 16.7 pourcent n'ont pas d'instruments pour mesure de la productivité.

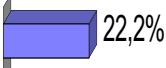
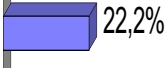





Seul une qui a déclaré avoir une panoplie d'instruments.

- ✚ Fiches postes
- ✚ Recueil des réclamations clients
- ✚ entretiens de satisfaction,
- ✚ marque employeur

Encore une fois, on constate une divergence énorme entre les instrument qu'il faut utilisé et leur application.

Ainsi, appliquée à une organisation, la notion de productivité renvoie aux facteurs qui maintiennent ensemble les membres d'un groupe et leur permettent d'exister et des inputs et outputs utilisés pour obtenir un service adéquat.

Tableau 17 : Définition de la productivité :

Définition de productivité - Comment définissez-vous la productivité ?			
	Nb	% cit.	
rendement	2	22,2%	
rendement d'une personne	2	22,2%	
le rapport entre la production d'un bien ou service et les moyens utilisés.	1	11,1%	
mesure des réalisations effectuées	1	11,1%	
mesure par rapport à la performance de l'entreprise	1	11,1%	
satisfaction des usagers	1	11,1%	
travail réalisé	1	11,1%	
Total	9	100,0%	

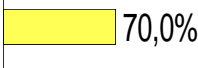
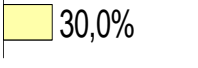
Source : notre étude

22 pourcent affirment être rentable. Et oubliant la satisfaction des usages et le travail réalisé aussi.

2.2 6 Efficacité :

L'efficacité des organisations :

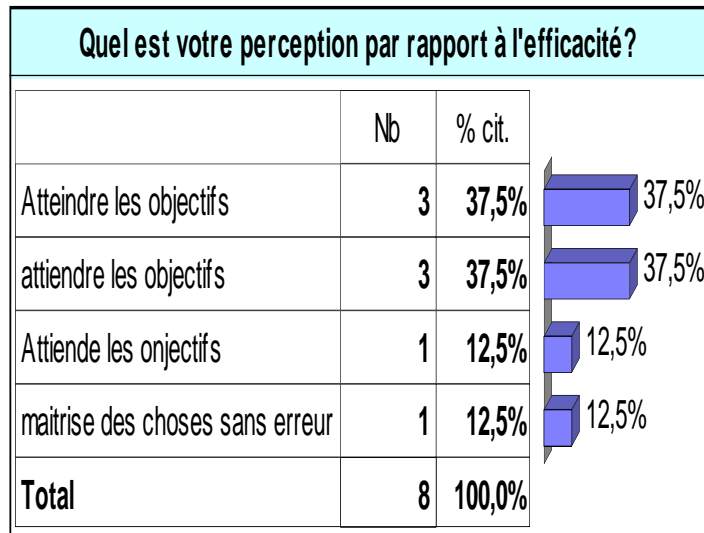
Tableau 18 : l'efficacité de l'organisation :

Est ce que votre organisation est efficace ?			
	Nb	% cit.	
Oui	7	70,0%	
Non	3	30,0%	
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

70 pourcent affirment que leur organisation est efficace.

Tableau 19: Perception par rapport à l'efficacité :



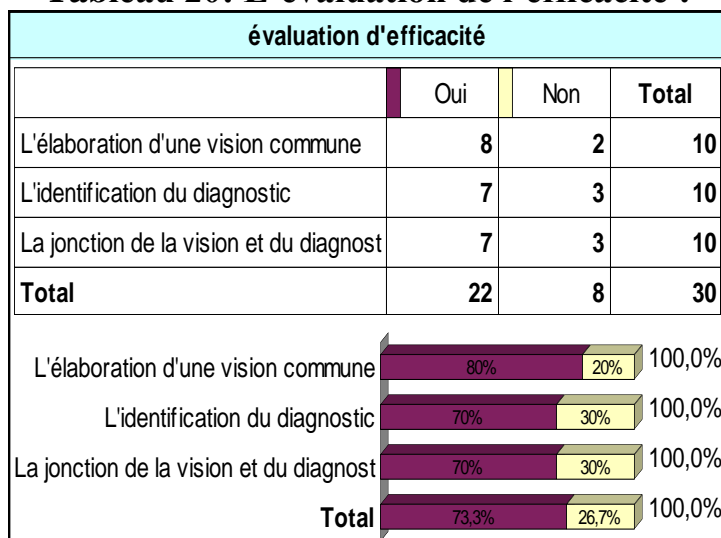
Source : notre étude

37.5 affirment atteindre leur objectifs avec succès. T seulement 12 poucent qui ot parlé de l'erreur qui est humaine en général.

Tandis qu'une seule perception était marquante :

- Rr1 :Atteindre les objectifs en temps requis cette réponse a pris en considération le facteur temps qui est intéressant pour se dire efficace.

Tableau 20: L'évaluation de l'efficacité :



Source : notre étude

80 pourcent affirment avoir une vision commune d'évaluation d'efficacité.

l'efficacité de l'action des entités publiques. Il s'agit de viser la qualité dans la réalisation des missions, et de tenter de déterminer dans quelle mesure les services publics atteignent leurs objectifs de manière effective dans des délais raisonnables, et avec un taux d'erreur très faible : c'est-à-dire viser essentiellement la bonne qualité du produit fini

80 pourcent affirment élaborer une vision commune du service, un diagnostic propre à l'efficacité n'est présent que dans 7 pourcent.

L'efficacité managériale n'est pas bien défini ni cerné dans les organisations.

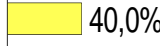
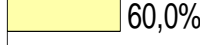
Notre dernière question, pour cette pratique managériale concernant la gestion des équipes de travail, cherche à repérer les opinions de nos enquêtés sur l'existence du travail en équipe et sa qualité au sein de leur Ministère.

.2.2 7 La performance :

la performance du service :

60 pourcent affirment être performant. Alors que 40 pourcent déclarent être non performante.

Tableau 20 : la performance dans l'organisation

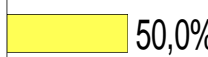
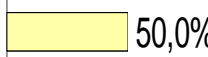
Est ce que votre organisation est performante ?			
	Nb	% cit.	
Oui	4	40,0%	
Non	6	60,0%	
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

Existence d'objectifs précis au service :

50 pourcent affirment avoir des objectifs précis au service


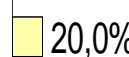
Tableau 21 : avoir des objectifs précis au service

Avez-vous des objectifs précis au service ?			
	Nb	% cit.	
Oui	5	50,0%	 50,0%
Non	5	50,0%	 50,0%
Total	10	100,0%	

Source :notre étude

Existence de plan pour acquérir des ressources :

Tableau 22 : utilisation des plans pour acquérir vos ressources.

Utilisez vous des plans pour acquérir vos ressources ?			
	Nb	% cit.	
Oui	8	80,0%	 80,0%
Non	2	20,0%	 20,0%
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

Existence de stratégie pour cerner les besoins :

Tableau 23 : existence de stratégie pour orientation

Avez-vous une stratégie pour orientation des besoins ?		
	Nb	% cit.
Oui	8	80,0%
Non	2	20,0%
Total	10	100,0%

Source notre étude

80 pourcent affirment avoir une orientation des besoins.

Seuil de volume produit :

Tableau 24 : existence d'un seuil de volume produits

Avez-vous un seuil de volume produits ?		
	Nb	% cit.
Oui	8	80,0%
Non	2	20,0%
Total	10	100,0%

Source :notre étude

80 pourcent affirment avoir un seuil de volume produit.

Existence d'un plan de coordination :

Tableau 25 : existence d'un plan de coordination

Avez-vous un plan actuel de Coordination ?			
	Nb	% cit.	
Oui	6	60,0%	60,0%
Non	4	40,0%	40,0%
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

60 pourcent affirment

Avant de discuter le sujet de plan de coordination au niveau des organisations, il convient d'abord de voir leur perception et leurs attentes à propos ce plan.

Cette question nous a permis de recueillir les réponses suivantes :

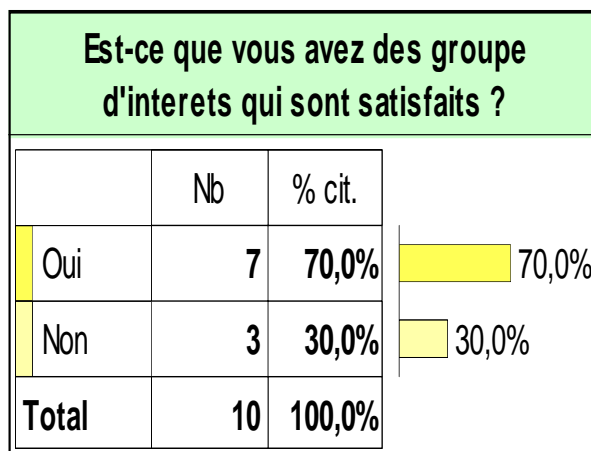
➡ « oui ». R1

➡ « non ». R2

Une fois la répartition des rôles et des responsabilités faites, la coordination apporte un gain de temps important, de la sécurité dans la mise en œuvre et, en fin de compte, de la sérénité pour les acteurs.

Existence de groupes intérêts satisfait :stakolders

Tableau 26 : existence de groupe d'intérêts satisfaits

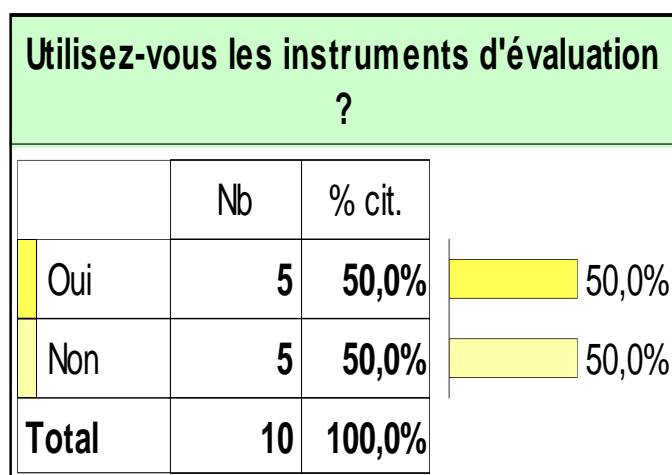


Source :notre étude

70 de nos enquêtes affirment avoir des groupes intérêts satisfaits.

Utilisation des instruments d'évaluation :

Tableau 27 : existence d'instruments d'évaluation



Source : notre étude

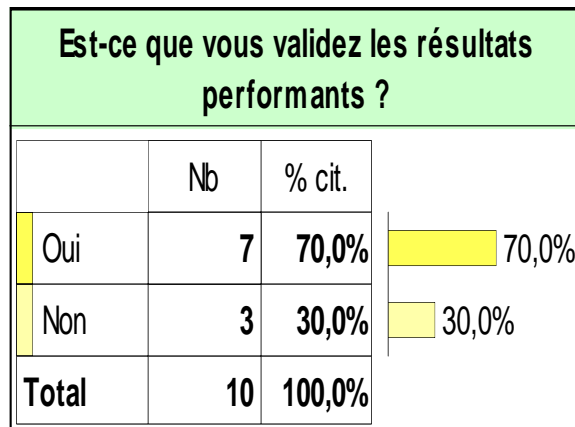
50 pourcent affirment l'utilisation d'instruments d'évaluation

L'objectif de cette question, est de voire si les enquêtés possèdent des instruments d'évaluation ou pas0.

Les réponses des responsables interviewés confirment à 50% (5 personnes/10) que la, par contre 50% disent qu'aucun instrument d'évaluation n'existe.

Existence résultats performant

Tableau 28 :la validation des résultats performants



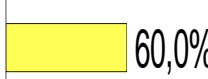
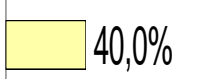
Source :notre étude

La validation des résultats il consiste à trouver des façons de savoir ce qui se passe au sein d'une organisation. Et aussi de savoir est ce qu'on a u produit pour notre travail .

Il porte sur ce qui a été fait et permet d'apporter les ajustements nécessaires. Il faut pouvoir déterminer si les résultats sont atteints, si les ressources sont utilisées adéquatement et si l'organisation produit ce pour quoi elle a été créée. Pour y parvenir, il faut aussi savoir si les travaillent bien, si les budgets sont respectés et s'ils sont appropriés et si les résultats obtenus correspondent aux besoins de l'utilisateur.

Le processus de prise de décision :

Tableau 29 : le processus de prise de décision

Est-ce que vous adoptez le processus de prise de décision ?			
	Nb	% cit.	
Oui	6	60,0%	
Non	4	40,0%	
Total	10	100,0%	

60 pourcent des enquêtes disent avoir un processus précis de prise de décision tandis que 40 pourcent affirment qu'il n'a pas de processus.

La décision constitue la seule véritable tâche du gestionnaire. Elle est la marque de son activité et mérite à ce titre un traitement particulier. Les cadres sont amenés, du fait de leur situation ou de leurs connaissances, à prendre des décisions qui influent sensiblement sur l'organisation, son fonctionnement et ses résultats et que cela constitue la meilleure façon de définir ce qui les caractérise.

Nous ne pouvons pas donc traiter le comportement organisationnel sans intégrer la prise de décision qui constitue une pratique normale et quotidienne dans toutes les organisations.

Dans ce cadre, nous avons interrogé les responsables constituant l'échantillon de notre recherche sur un ensemble de points concernant le processus de la prise de décision.

- **Les méthodes de la prise de décisions**


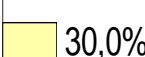
Chacun peut avoir une manière ou un processus propre à lui pour prendre ses décisions. Pour les responsables que nous avons interviewés, ils déclarent ce que 60 pourcent ont une méthode et un processus adéquat pour prendre la décision.

Puisque les responsables interviewés ont déclaré tous dans la première question qu'ils prennent des décisions collectives, cela signifie pour nous qu'ils impliquent leurs collaborateurs dans toute décision.

La prise de décision se fait de manière collective au sein des organisations.

Existence de méthode de planification et évaluation des résultats :

Tableau 30 :Existence de méthode de suivi et d'évaluation

Suivez-vous une méthode de planification et d'évaluation de résultats ?			
	Nb	% cit.	
Oui	7	70,0%	
Non	3	30,0%	
Total	10	100,0%	


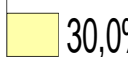
Source :notre étude

La multitude des opérations effectuées au sein d'une organisation ainsi que leur complexité justifient que l'évaluation des résultats soient omniprésents, qu'ils prennent des formes différentes et parfois étonnantes, et obligent le gestionnaire moderne à comprendre à la fois leur fonctionnement, leur rôle et leurs conséquences.

Concernant les méthodes utilisées par les responsables qui ont déclaré qu'ils exercent 70 pourcent déclarent avoir des méthodes pour évaluer les résultats.

Existence d'une politique d'évaluation du budget :

Tableau 31: existence e politique d'évaluation budgétaire

Utilisez vous une politique d'evaluation du budget ?			
	Nb	% cit.	
Oui	7	70,0%	 70,0%
Non	3	30,0%	 30,0%
Total	10	100,0%	

Source : notre étude

70 déclarent avoir évaluer leur budget.

.2.2 8Relation pratiques managériales et performance :

Tableau 32 : relation pratiques et performance

Performance			
	Oui	Non	Total
présence d'une culture	6	4	10
productivité de service	6	4	10
efficacite	7	3	10
performante	4	6	10
démarche de qualité	9	1	10
Total	32	18	50

présence d'une culture	60%	40%	100,0%
productivité de service	60%	40%	100,0%
efficacite	70%	30%	100,0%
performante	40%	60%	100,0%
démarche de qualité	90%	10%	100,0%
Total	64%	36%	100,0%

Source :notre étude

La performance organisationnelles s'explique à travers le degré d'utilisation et d'application des pratiques managériales(efficacité,culture,productivité et qualité).

Donc il ya une corrélation entre ces dernières comme dans le tableau ci-dessus. qui existe.

Au cas ou ils ne sont pas appliqués il nya pas de performance

Section 2 :synthèse des résultats

.2.1 :synthèse des résultats :

Synthèse des dysfonctionnements

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques managériales sur la performance au secteur public

Ces dernires sont la productivité,la qualité,la culture et la productivité.

Notre échantillon de mesure l'application des pratiques managériales dans le secteur public et les indicateurs de la performance.. A partir des différences observées dans les réponses des dirigeants de ces différentes organisations enquêtées, nous constatons que les pratiques de différent selon les particularités de chaque administration.

Notre hypothèse voulant que différentes pratiques managériales exercent un effet positif sur la performance s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance organisationnelle . on a choisi les meilleures dites best practices mais certainement l'application d'autres sera nécessaire.

Toutefois, notre enquête nous amène à conclure qu'une administration ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques et l'implication de ses cadres idem pour le secteur privé et à déssiiner dans toutes les autres organisations.

Cependant, La fameuse question consistant à savoir si les administrations affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage des pratiques.

D'après toutes les réponses recueillies auprès de l'échantillon étudié, et l'analyse des résultats obtenus, voici quelques recommandations et pistes d'amélioration.

Tableau :dysfonctionnement managériaux

Pratiques	Dysfonctionnements
Panorama de l'organisation	<p>Il n'ya pas de chemin précis. Ou un schéma tracé au préalable</p> <p>Absence d'organigramme précis de fiches de postes.de connaissances des concepts managériaux.</p>
La productivité	<p>Absence de moyens et d'instruments claires pour évaluer la productivité</p> <p>Certaines organisations sont même dites nn productif et non performante.</p>
Qualité	<p>Une méconnaissance du concept ni démarche de la qualité ce qui engendre faibles liens et convention avec les fournisseurs et clients.</p>
Efficacité	<p>Plusieurs service sont inefficace.</p> <p>Absence de l'efficacité managériale.</p>
Culture	<p>Pas de définition d'une culture organisationnelle au secteur public.</p> <p>Un conceptq ui est délaissé et abondanné.</p>
Performance	<p>Concept non connu et non mesuré dans la plupart des cas</p>
Prise de décision	<p>L'Absence d'un organigramme Claire qui peut définir les liens hiérarchiques, les taches et les missions de chacun et les relations entre le tous.</p> <p>La concentration du pouvoir de décision.</p>

	Les processus et la manière de la prise de décision, ne sont pas définis
La négociation	généralement l'absence de la transparence par rapport à ces négociations mauvaise préparations des négociations la recherche de l'intérêt personnelle avant l'intérêt du dirigeant le mauvais choix de qui dois négocier quoi.

.2.2 recommandations :

L'effort est pénible, mais il est aussi précieux, plus précieux encore que l'œuvre où il aboutit, parce que, grâce à lui, on a tiré de soi plus qu'il n'y avait, on s'est haussé au-dessus de soi-même » **Bergson, L'énergie spirituelle**

Au niveau des structure public :

.22. 1Restructuration des organisations :

Cette situation nous rappelle ici le phénomène de l'hybridité et ses nombreuses implications en termes de réorganisation et de transition structurelles que connaissent certaines administrations. Ceci tend à accentuer notamment la décentralisation des pratiques managériales qui soit inspiré du secteur public. Cette démarche regroupe surtout les meilleures pratiques qui se déploient dans un cadre d'instabilité par rapport aux changements structurels et institutionnels qui s'imposent à l'organisation.

A. La Formation

Nous avons constaté qu'il y a un déficit important en formation. chez les cadres et chez certains responsables. Donc il faut développer la formation

B. Le Travail d'équipe

Il n'y a pas de travail d'équipe.

- ➡ Contribuer au développement de l'esprit du travail en équipe par des séances de team building, et accompagner les personnalités individualistes à collaborer et à donner plus en équipe. Les responsables doivent, en ce sens, créer au sein de leurs structures une ambiance conviviale, pour que les collaborateurs se sentent à l'aise et puissent exprimer leurs idées en toute liberté dans un environnement de créativité.
- ➡ Etablir clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe, pour minimiser les confrontations entre ces derniers, et éliminer le chevauchement des tâches qui constitue une véritable source de conflit. Les responsables doivent également augmenter la fréquence des réunions d'équipe pour obtenir de chacun des membres de l'équipe un compte rendu sur les progrès réalisés.
- ➡ Améliorer le système d'évaluation annuel qui est considéré comme inefficace et inéquitable et qui constitue une source importante de démotivation des cadres soucieux de l'évolution de leur carrière. Pour y remédier, il convient de veiller à l'équité et à la transparence de l'évaluation, en prédéfinissant des critères d'évaluation ou des normes ;
- ➡ Organiser des sorties en équipe afin de permettre aux collaborateurs de se découvrir en dehors du travail et consolider les relations sociales. à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décloisonner les différents services.

Dans ce cadre, nous recommandons de :

Les pratiques managériales collectives				
	Contenu principal	Modalité de réalisation	Périodicité	durée
Le briefing quotidien	<ul style="list-style-type: none"> Informations « fraîches » (de la veille). Échanges informels. Convivialité. 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit d'un acte naturel (courtoisie et simplicité relationnelle) qu'il ne s'agit pas de formaliser. La présence de tous les collaborateurs, lors de ce briefing quotidien, est souhaitable; elle n'est toutefois pas impérative. 	journalière	5 à 10 minutes maximum.
Le briefing hebdomadaire	<ul style="list-style-type: none"> Échanges d'informations opératoires (activités majeures, difficultés ou problèmes rencontrés). Microdécisions (repérage des entretiens individuels à réaliser, des questions à traiter...). 	<ul style="list-style-type: none"> Animation directive par tour de table. Absence de débat d'idées (le briefing doit rester factuel). 	hebdomadaire.	30 à 45 minutes (en fonction de la taille de l'équipe et de l'abondance des informations).
La réunion mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs de l'Unité et les plans d'action à définir pour les atteindre. Le suivi des résultats de l'Unité et les actions correctrices à envisager. 	Définition d'un Thème, d'un Objectif et d'un Plan (T.O.P.). Respect des délais. Écoute et reformulation. Décision et élaboration d'un plan d'action. Expression de chacun.	mensuelle. Support : compte rendu type (annexe III)	1 heure 30 à 2 heures.
Les pratiques managériales individuelles				
	Contenu principal	Modalité de réalisation	Périodicité	durée
	• Suivi de l'activité	le compte rendu	mensuelle.	30 minutes

<p>L'entretien mensuel de suivi (compte rendu de l'entretien mensuel d'activité annexe)</p>	<p>et des contributions de chaque collaborateur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition d'un axe de progrès et d'un plan d'action pour le mois. 	<p>type de l'entretien sert de guide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, il s'agit de passer en revue les réalisations du mois (activités, organisation, actions, projets, résultats obtenus,...). • Dans un deuxième temps, il s'agit de préciser les priorités et de formaliser un plan d'action à mettre en œuvre au cours du mois à venir. • Dans un troisième temps, le suivi doit être arrêté (modalités et échéancier). 		<p>en moyenne.</p>
<p>L'entretien trimestriel de régulation (Compte rendu de l'entretien trimestriel de régulation annexe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise par son collaborateur de son métier (activités et compétences). • Les évolutions notables en termes de: <ul style="list-style-type: none"> – contribution individuelle, – compétences, – implication et motivation. • Axe de progrès prioritaire pour le trimestre en matière de compétence à acquérir ou à renforcer (savoir, savoir-faire ou savoir-être). • Plan d'action trimestriel. • Modalités de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cet entretien porte, avant tout, sur le « comment » et non sur le « combien ». • Il est centré sur la motivation, les compétences et les comportements. Il est donc extrêmement impliquant. 	<p>trimestrielle.</p>	<p>Une heure environ.</p>

C. Evaluation de la performance

Les évaluations de performance sont faites pour évaluer à la fois la performance générale et mesurer la progression sur certains objectifs. Lorsqu'elle est bien structurée, l'évaluation de performance donne l'opportunité de reconnaître le travail du salarié, voir les axes d'amélioration, et identifier le développement professionnel et la formation requise pour progresser.

Les responsables compétents s'occupent de la performance du personnel tout au long de l'année, fournissant des reconnaissances positives, les formations nécessaires et les commentaires pour régler les domaines problématiques. L'évaluation officielle de performance devrait être sans surprise.

Puisque la pratique de l'évaluation de la performance est quasi-absente ou se fait d'une manière subjective, nous recommandons aux responsables et aux cadres de :

- ➡ comprendre que l'évaluation du personnel est une étape importante de la vie de tout salarié. C'est pour le collaborateur l'occasion de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court et moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'organisation en général. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour discuter avec eux ;
- ➡ faire des sessions d'évaluation un espace d'échange pour discuter des résultats de l'année et des objectifs à venir, identifier les besoins de formation et les orientations de carrière tout en gardant un esprit d'objectivité et de confiance ;
- ➡ organiser des formations en faveur des responsables en matière d'évaluation de la performance afin de leur permettre de maîtriser le processus, les phases et les différents outils d'évaluation

- ➡ Définir une politique de formation claire et la concrétiser par des plans de formation, qui tiennent en compte les besoins présents et futurs des cadres .
- ➡ Assurer la formation continue du personnel, qui est une obligation dans le cadre du plan de modernisation des administrations publiques qui affecte aussi bien ses missions et son organisation que la gestion des ressources humaines ;
- ➡ Une redéfinition des rôles des différents acteurs
- ➡ Les formations programmées doivent être basées sur une analyse des besoins collectifs et individuels en formation, pour répondre aux besoins réels des formés et leur permettre de bénéficier de formations diplômantes, qui leur procurent la possibilité d'acquérir de nouveaux diplômes à même de leur ouvrir la voie vers la promotion et l'évolution de carrières.
- ➔ le recrutement des personnes de spécialité pour augmenter la performance
- ➔ une vraie gestion des ressources humaines basées sur les compétences, et d'établir une réelle transparence entre les collaborateurs, le management.
- ➔ Investir dans les ressources humaine afin de disposer en permanence de personnes compétentes et motivées dotées d'un niveau élevé de performance et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible ;

Section 3 : différents contributions

.1 Contribution littéraire

La littérature académique met rarement l'accent sur des organisations pour étudier les pratiques managériales. Il ya une contribution d'un modèle conceptuel pouvant donner exemple de liens entre pratiques et performance qui pourra être tesé partout au scteur privé.

Un moyen pour étudiants et fuurs chercheurs de canaliser leur recherche.

Par ailleurs, la comparaison inter-cas a permis de mettre l'accent sur des pratiques de Rétroitement liées à des problèmes organisationnels qui sont dus principalement à des difficultés de délégation et à la nature du contrôle qui sont rencontrés dans ces structures on a pu avoir une visibilité de plusieurs acteurs

2 . etudes futures

Notre recherche comporte un cadre conceptuel nouveau dans le prolongement des recherches antérieures. À l'issue des travaux précurseurs de Le Vigoureux (1997a), nous pensons avoir contribué à mieux connaître les pratiques managériales qui se réalisent dans un contexte précis qui est celui des organisations publiques. De plus, nous considérons que les théories mobilisées sur les pratiques ont permis d'enrichir les connaissances pour mieux définir les best practices ; et réciproquement, c'est en nous intéressant à ces entités que notre compréhension de ces pratiques s'est trouvée améliorée.

Les recherches ainsi menées peuvent mettre l'index sur d'autres pratiques ou d'autres types de performance.

Nous retiendrons dans nos prochaines recherches, la nécessité d'introduire d'autres variables du management afin de comprendre les mécanismes d'intervention des variables de « l'environnement interne et externe » sur le style du management à tous les niveaux.

3. Contributions méthodologiques

Notre recherche a adopté une approche qualitative en vue de permettre la compréhension des pratiques managériales. Cette approche porte sur le choix d'une méthode des ainsi que des entretiens réalisés selon des critères quantitatifs de moyennes entreprises ayant un effectif de 50-500 employés. Ces critères ont été déterminants pour qu'ils répondent à l'objet de notre recherche et pour constituer . D'ailleurs, la taille n'est pas reten elle est par contre une unité d'observation.

Ce critère a contribué surtout à adapter le guide de l'entretien pour réaliser des comparaisons des pratiques de des différents ministères . Notre étude empirique nous a permis de rencontrer de nombreux acteurs avec des visions très différentes des pratiques de Cela a permis la confrontation des données empiriques avec certains cadres théoriques en vue de valider les résultats. La méthode a permis à cet effet de contextualiser les données des pratiques dans le secteu public ; alors que les entretiens ont constitué un matériau riche de données que nous avons analysées. D'ailleurs, la triangulation entre ces sources de données ont plutôt contribué à dépasser certains clivages et biais qui ont un lien avec le discours et la perception de l'acteur

4 . Apports managériaux

Notre recherche présente un intérêt d'ordre pratique et managérial que nous tentons d'exposer à travers quatre apports majeurs : Vision limitée du dirigeant Certains dirigeants semblent ne pas saisir l'intérêt de pratiques spécifiques à l'égard de leurs ressources humaines. La performnace de ces services de ces ressources ne constitue pas alors une priorité parmi les objectifs organisationnels ; néanmoins, nous pensons avoir contribué ne serait-ce que partiellement à une prise de conscience de l'importance du maangement appliquée durant la phase des entretiens. En outre, plus la taille s'accroît, plus les difficultés de performance ne trouvent plus de solutions à travers les liens forts (Granovetter, 1983). Comme nous l'avons souligné, le recours à l'environnement constitue

une opportunité pour ces praticiens pour mettre à niveau les connaissances et les expertises dans le but d'améliorer la pratique managériale . Problèmes relatifs à l'évaluation des attentes Les difficultés se rapportent à des problèmes de formalisation.).

.5 les limites de la recherche

Malgré les apports de cette recherche, une première limite réside dans la démarche de construction de l'échantillon de recherche qui réduit la possibilité de généralisation de nos résultats. En effet notre échantillon référence, est caractérisé par un nombre d'observations relativement faible (limité à 10) .

Ceci ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus. Notre étude s'est basée sur une méthode qualitative qui permet d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous avons été confrontés et qui ne rejette pas l'apport quantitatif mais qui ne nous procure pas des résultats à caractère objectif contrairement à l'étude quantitative.

6.un guide de bonnes pratiques managériales au secteur public marocain :

1 pratique la culture :

- Créer une culture positive conformes aux valeurs convenues du secteur public, les dirigeants contribuent à une culture positive du_l'atteinte efficace des résultats d'une manière conforme aux attentes.
- La culture du lieu de travail devrait encourager tous les membres de l'organisation à accepter une responsabilité personnelle gérer les risques, être attentif aux questions qui doivent être traitées, contribuer à des approches novatrices pour atteindre résultats et intensifier les problèmes au besoin dans l'organisation.
- Les dirigeants des entités du secteur public doivent assurer la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration de structures et processus de gouvernance; et adopter une bonne gouvernance à travers leur propre

performance et comportements. Pour remplir ces responsabilités, il est important que les leaders:

- Définir clairement les valeurs fondamentales de l'entité
- Définir le bon temps et donner l'exemple
- Faire un engagement actif et visible en faveur d'une bonne gouvernance du secteur public et d'une entité.

Impartial (apolitique et donne des conseils francs, honnêtes et opportuns)

- Engagement à Service (professionnel, objectif, innovant, efficace et collaboratif)
- Responsable
- Respectueux (respecte toutes les personnes, y compris leurs droits et leur patrimoine)
- Éthique (fait preuve de leadership et de fiabilité, et agit avec intégrité)
- Promouvoir une culture d'apprentissage
- Les entités bien gouvernées affichent une ouverture d'apprendre et une volonté d'envisager des perspectives externes .Le leadership qui modélise ce comportement est essentiel au développement d'une culture d'apprentissage au sein d'une entité.
- L'innovation est l'application de nouvelles idées pour produire de meilleurs résultats. Dans le contexte du secteur public,

Productivité :

L'approche générale adoptée par le leadership de l'entité en matière d'évaluation et de révision influence fortement la conduite et le résultat de ces activités. Les principales considérations de gouvernance comprennent:

- planifier l'évaluation dès le début des principaux programmes, projets et activités.
- Identifier les délais, les ressources, les données de base et les informations de performance

- aligner les activités d'examen interne sur les exigences externes afin de réduire le remaniement de matériel similaire.
- établir des arrangements internes sur la base de normes et d'attentes plus larges ,traiter et préparer l'examen externe comme partie intégrante de l'entité qui joue son rôle dans le cadre de gouvernement, plutôt que comme quelque chose qui arrive à «l'entité» .
- Attribuer la responsabilité de la mise en œuvre des recommandations des évaluations et des examens.

L'efficacité :

- Une bonne compréhension des objectifs.
- la meilleure utilisation des ressources pour atteindre les objectifs.
- un engagement à des stratégies fondées sur des preuves pour l'amélioration.
- la mesure dans laquelle les activités et les produits livrables de l'entité apportent des contributions positives, aux résultats gouvernementaux spécifiés.
- Une bonne compréhension des objectifs, une volonté s'engager avec le risque pour favoriser l'innovation, une compréhension claire de la façon dont les réalisations seront mesurées et évaluées.

Planification stratégique

- La planification fait partie intégrante de l'établissement des priorités stratégiques de l'organisation, de la gestion de budgets et son approche de programme et de prestation de services. A cet égard, une entité bien gouvernée développer des approches efficaces de planification d'entreprise et d'entreprise, une budgétisation interne claire et robuste.
- Le processus de planification offre l'occasion de passer en revue les données et tendances actuelles, d'envisager les parties prenantes besoins et des budgets, et établir des priorités. Les plans devraient donner une vue d'ensemble de l'organisation.

- les grandes stratégies et les activités clés à entreprendre à court et à long termes. les activités doivent être développées en tenant dûment compte de l'environnement budgétaire.
- une participation adéquate des parties prenantes, pour aider à l'élaboration des politiques et à la conception des programmes analyse, prise en compte et communication des risques appropriées.
- Accroître l'attention des intervenants et mettre davantage l'accent sur les résultats ,les priorités en matière de ressource et évaluation de la performance dans la prise de décision de gestion. L'approche adoptée par une entité pour La gestion des risques et l'innovation peuvent avoir une incidence importante sur la planification et l'établissement des priorités, le programme.
- mise en œuvre et résultats globaux.

La performance :

- Penser et planifier systématiquement pour l'avenir, y compris en recueillant de haute qualité

l'information, et en utilisant des mécanismes tels que l'analyse de l'horizon, la planification de scénarios et l'analyse des tendances.

- maintenir la sensibilisation à l'évolution des attentes du public afin que la conception et la prestation des programmes et les services évoluent au besoin pour continuer à répondre à ces attentes.
- encourager la participation active des parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et la supervision des programmes services tout en conservant un fort accent sur le rendement dans les ententes de prestation de services .
- Le plan stratégique (ou corporate) donne une vue d'ensemble de l'organisation objectifs, les grandes stratégies et les principales activités à entreprendre à court termes plus longs.

- L'entité utilise une grande variété de sources d'information et d'analyse pour soutenir la prise de décision et la planification stratégique.
- Les responsabilités et délégations sont clairement articulées, avec un personnel individuel bien informés sur l'autorité qu'ils doivent prendre et prendre des décisions
- Le leadership de l'entité a articulé la position de risque de l'entité, c'est-à-dire son l'appétit pour le risque à la lumière de son contexte opérationnel .
- Le conseil d'administration ou le comité exécutif inclut dans ses délibérations.
- Les risques stratégiques et opérationnels sont identifiés, analysés, traités, surveillés et communiqués, en mettant l'accent sur les actions en cours et les résultats.
- L'innovation est favorisée par des moyens permettant au personnel de suggérer des améliorations,
- Un système structuré et régulier de suivi des performances et de reporting est en place, est conforme aux résultats et à la structure des programmes de l'entité, et génère des informations appropriées pour la gestion de la performance interne
- L'entité investit dans la mesure du rendement pour renforcer sa capacité d'identifier problèmes de mise en œuvre, répondre aux défis et aux circonstances changeantes, et poursuivre l'amélioration de la prestation des programmes et des services.

Globalement, nos résultats en premier lieu, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance , les pratiques managériales autour du monde et du temps.

Conclusion

Globalement, nos résultats en premier lieu, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises, les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et

Folman,1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000; Lacoursière,

2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998; Barrette et Simeus,1997; Berg, 1999; Arcand, 2000), de formation (Liouville et Bayad, 1995;Patterson et al., 1998). En second lieu, ils insistent sur le rôle et l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH dans la prédiction de la performance organisationnelle.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a été consacré à notre démarche et méthodologie de recherche. Nous en rappelons ici les principales étapes. La production des connaissances nécessite l'appartenance à une posture épistémologique. Nous avons adopté une position épistémologique qui est celle de la perspective interprétativiste afin de comprendre et expliquer notre objet de recherche. Cette perspective se réfère à trois critères. Tout d'abord, dans le cadre du projet de recherche, nous admettons que le chercheur ne peut pas accéder à la réalité, il cherche tout simplement à en fournir une représentation.

La relation sujet-objet de recherche explique ensuite l'intervention du chercheur, qui, en étant impliqué dans le contexte de son objet de recherche, recourt à la construction du sens pour comprendre son objet. Enfin, les critères de validité de la connaissance sont intimement liés à une compréhension en contexte et en situation. Les choix méthodologiques qui découlent de cette posture épistémologique correspondent à une démarche exploratoire menée à partir des entretiens et une méthode des cas. Face à la complexité du phénomène à étudier, la démarche comparative de la méthode des cas est utile puisqu'elle permet de tenir compte de notre contrainte qui est liée à la taille pour observer de multiples similitudes et différences. Nous avons eu aussi recours à d'autres sources de collecte de données comme la participation à une réunion et l'accès aux documents internes. Nous avons exposé dans une dernière étape notre traitement et analyse des données..

Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de voir les relations entre les pratiques managériales, et la performance de l'organisation en prenant en compte différentes exemples et s'axant sur le secteur public qui était notre échantillon de recherche.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques, les applications possibles de nos résultats dans la pratique. Nous présenterons également les limites et les prolongations de cette recherche.

Le premier apport de cette recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de pratiques managériales, comportement managérial et autres.

L'apport théorique de cette étude intéresse autant la communauté public qui a une vision de satisfaire ses propres usagers

Cette étude repose sur une revue critique de la littérature qui nous a amené à élaborer notre modèle de recherche. En effet, notre cadre conceptuel provient de plusieurs sources théoriques. Notre recherche s'attache à apprécier de la relation entre les pratiques managériales et performance.

Afin de construire le cadre conceptuel de cette recherche, nous avons présenté dans un premier temps les écoles théoriques principales qui soulignent le rôle central du management dans la vie publique. Pour cela, nous avons discuté des fondements de ces théories, plus particulièrement à travers la théorie des ressources afin de répondre à notre question de recherche. Ces dernières nous amènent également à étudier des approches empiriques qui proviennent en majorité des travaux en gestion stratégique des ressources humaines qui s'attachent à montrer le lien entre pratiques managériales et la performance de l'organisation. En effet, notre recherche empirique démontre qu'il existe une relation significative de certaines pratiques de et la performance de .

Relation entre pratiques managériales et performance au secteur public marocain

En accord avec nos résultats, nous pouvons conseiller aux organisations d'appliquer les pratiques managériales surtout étudiés (qualité, productivité, efficacité, culture) afin d'améliorer leurs performances.

Annexes:

Annexe 1 :LE GUIDE D'ENTRETIEN

Questions générales

1. Quel est votre organisation ?

2. Quel est Votre poste actuel ?

3. Quel est votre fiche de poste?

4. Quel organigramme adaptez-vous?

Organigramme hiérarchique Organigramme fonctionnel Organigramme enmatrice

5. Quel est le Nombre des cadres au niveau

devotreadministration? Moins de 15 15-30 30-45 plus
de45

Management

6. Quel est votre perception par rapport au management?

7. Est ce que vous appliquez les pratiques managériales?

Oui Non

"Les pratiques managériales sont l'exercice d'un ensemble de responsabilités sur des personnes et des moyens "

8. Si " Oui " Quels sont ces pratiques?

Leadership Coaching Négociation Autre réponses

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

La question n'est pertinente que si application des pratiques managériales = "Oui"

9. Si 'Autre réponses', précisez?

Qualité

10. Vous avez une démarche

dequalité? Oui Non

11. Quel est votre perception sur la qualité?

12. Quelles principes de qualité suivants appliquez-vous?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orientation client | Leadership |
| <input type="checkbox"/> Implication du personnel | Approche processus |
| <input type="checkbox"/> Management par approches système | Amélioration continue |
| <input type="checkbox"/> Approche factuelle pour la décision | Relations mutuellement bénéfiques avec les |
| <input type="checkbox"/> fournisseurs | Autres réponses |

"L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les composants fondamentaux* du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés dans une direction précise"

Culture

13. Vous avez une culture particulière

au service? Oui Non

14. Que représente pour vous la culture?

"La culture Est un ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation (entreprise privée, publique)"

15. Est-ce que vous adopter l'un de ses éléments suivants?

- | | |
|--|---|
| Une approche intégrée, cohérente et globale | Obtenir l'engagement total des dirigeants et de l'encadrement |
| Instaurer un processus d'amélioration continue | Systematiser le management par les faits |
| Impliquer tout le personnel | Orienter l'organisation vers ses clients |

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Productivité

16. Comment définissez-vous la productivité?

17. Est-ce que votre service

est productif? Oui Non

18. Quels instruments utilisez vous pour mesurer la productivité?

19. Quel est votre input et output?

Efficacité

20. Quel est votre perception par rapport à l'efficacité?

Est ce que votre organisation est efficace? Oui Non

Relation entre pratiques managériales et performance au secteur public marocain

Est-ce que vous évaluez efficacité par les éléments suivants ? Oui Non

21. L'élaboration d'une vision commune

22. L'identification du diagnostic

23. La jonction de la vision et du diagnostic

Performance

Est ce que votre organisation est performante?

Oui Non

1. Avez-vous des objectifs précis au service

Oui Non

2. Utilisez vous des plans pour acquérir vos ressources?

Oui Non

3. _____

4. Avez-vous une stratégie pour orientation des besoins?

Oui Non

5. Avez-vous un seuil de volume produits?

Oui Non

6. _____

7. Avez-vous un plan actuel de Coordination?

Oui Non

8. Est-ce que vous avez des groupe d'interets qui sont satisfaits?

Oui Non

9. Utilisez-vous les instruments d'évaluation?

Oui Non

10. Est-ce que vous validez les résultats performants?

Oui Non

11. _____

12. Est-ce que vous adoptez le processus de prise de décision?

Oui Non

13. Suivez-vous une méthode de planification et d'évaluation de résultats?

Oui Non

14. _____

15. Utilisez vous une politique d'évaluation du budget?

Oui Non

ANNEXE 2 :

LE GUIDE D'ENTRETIEN

PREAMBULE

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée au sein de la FSE RABAT intitulée "l'impact des pratiques managériales sur la performance dans le secteur public".

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre comment et de quelle manière l'utilisation de certaines pratiques managériales ont un impact direct sur la performance au secteur public.

Les entretiens que nous réalisons en ce moment sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être les pratiques managériales et la performance.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes. Si vous le désirez, nous vous remettons cette cassette une fois que nous transcrit les informations qui sont nécessaires à notre recherche.

La durée de l'entretien en devrait en principe pas excéder une heure trente. Je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

La promulgation de ce statut s'inscrit dans le cadre d'un mouvement législatif et réglementaire libéral consacrant les libertés publiques :

-droit syndical : Libertés syndicales
Syndicats professionnels;
-Droit d'association: les rassemblements publics;
- Liberté d'expression : la presse
le SGFP a fait l'objet de nombreuses modifications (entre 1958 et 2011) qui ont porté essentiellement sur des domaines spécifiques.

14 textes de loi:

- 1- Dahir n° 1.59.329 du 16 novembre 1959, B.O n° 2459 du 11 décembre 1959 (art 4 statuts dérogatoires);
- 2- Dahir n° 1.61.400 du 10 septembre 1962, B.O n° 21 septembre 1962 (art 4 statuts dérogatoires);
- 3- Dahir n° 1.63.039 du 1er mars 1963 : B.O n° 2629 du 15 mars 1963 : (administrateurs de l'Intérieur) ;
- 4- Décret Royal n° 138-66 du 9 juin 1966 : B.O n° 2798 du 15 juin 1966 : (service militaire obligatoire) ;
- 5- Décret Royal portant loi n° 354 - 67 du 26 juin 1967 : B.O n° 2863 du 13 septembre 1967 : (conseil supérieur de la Fonction Publique);
- 6- Décret Royal n° 710-68 du 17 décembre 1968 : B.O n° 2930 du 25 décembre 1968 : (abandon de poste) ;

Annexe 4 :

Code de la fonction publique :

Réforme, innovation et modernisation de l'administration publique et des statuts généraux de la fonction publique Tanger (Maroc), 7 – 9 Octobre 201 :

Le Statut Général de la Fonction Publique (SGFP) remonte aux premières années de l'indépendance. En effet, le SGFP, qui régit encore, de nos jours, le □ personnel de l'Etat, est promulgué, le 24 février 1958, par Dahir (LOI) n° 1.58.008 (B.O n° 2372 du 11 Avril 1958).

- 7- Loi 90.98 du 15 octobre
1991 B.O n° 4123 du 6
novembre 1991 (intégration
du personnel détaché)
- 8- Loi 19.87 du 10 septembre
1993 : B.O 4225 du 20
octobre 1993 : (mise en
disponibilité au profit des
épouses);
- 9- Loi 15.93 du 02 mars 1994
B.O n° 4246 du 6 Mars 1994
(mise en disponibilité au profit
des époux);
- 10- Loi 20.94 du 26 janvier
1995 B.O n° 4293 du 08
février 1995 : (congés de
maladie et de maternité) ;
- 11- Loi 10.97 du 02 Août
1997 B.O n° 4518 du 18
septembre 1997:
(redéploiement, abandon de
poste, congé sans solde) ; 12-
loi 75.99 du 26 décembre
2000 B.O n° 4866 du 18
janvier 2001: (conseil
supérieur de la Fonction
Publique) ;
- 12- Loi 50.05 du 18 février
2011 B.O n° 5944 du 19 mai
2011: (La mise à disposition,
le recrutement par contrat,
généralisation du concours...
- 13- Loi 04.11 du 2 juillet
2011 B.O n° 5962 du 21 juillet
2011:

Bibliographie:

A

- ✓ Acemoglu D. et Johnson S. (2005), *Unbundling Institutions*, *Journal of Political Economy*, 113(5), 949–995.
- ✓ Abbott Andrew (1992) “What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis”, in Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of ALECIAN, S., & FOUCHER, D. (2007) , le management dans le service public. éditions d'organisation.*
- ✓ ALLARD, F. (2006). *Management d'équipe. Paris: deuxième édition DUNOD. Social Inquiry, Cambridge, Cambridge University Press.*
- ✓ ARNAUD S., FRIMOUSSE S., PERETTI J-M.,(2009) *Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux* *Revue Management & Avenir*

n°28

- ✓ AUBERT, N., GRUERE, J.-p., JABES, J., LAROCHE, H., & MICHEL, S. (2002). *Management: aspects humains et organisationnels. édition PUF.*

B

- ✓ BALAND, S., & BOUVIER, A. M. (2009). *management des entreprises en 24 fiches. édition DUNOD, 2ème édition .*
- ✓ BARTOLI, A. (2005). *le management dans les organisations publiques. Paris: édition DUNOD.*
- ✓ BERGEREN, P. (2003). *la gestion dynamique. 3ème édition Gaetan morin .*
- ✓ BERTALANFFY, L. V. (1993). *la théorie générale des systèmes. Paris: édition DUNOD.*
- ✓ BESCOS, P.-I., VERAN, L., RAVIART, D., TAHON, C., CORREGE, N., YAHIAOUI, F., et al. (1999). *dialogue autour de la performance en entreprise: les enjeux. Paris: édition l'Harmattan .*
- ✓ BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. (1969). *les deux dimensions du management . Paris : édition d'Organisation.*
- ✓ BONO, E. D. (2007). *conflits: comment les résoudre. édition EROLLES.*
- ✓ BRUNET, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations: définition,*

diagnostic et conséquences.
Montréal: éditions Agence d'Arc.

- ✓ Bertrand, Marianne and Antoinette Schoar. 2003. "Managing with style: The effect of managers on firm policies." *The Quarterly Journal of Economics* 118 (4):1169–1208.

- ✓ Black et mouton 1964
Naisbitt, J. (1985), *Megatrendovi*, Globus, Zagreb

C

- ✓ CHALVIN, D. (1994). *Faire face aux stress de la vie quotidienne*. édition ESF.
- ✓ CHARPENTIER, P. (2006). *Management et gestion des organisations*. édition Armand Colin.
- ✓ CHARRON, j.-l. (2002). *Management*. édition DUNOD.
- ✓ CHEVALIER, G. (2009). *élément de management public*. édition AFNOR.
- ✓ CLEVELAND, H. (1972). *the futur executive a guide for tomorrow's managers*. New York: édition Harper and Row.
- ✓ COTE, N., BELANGER, L., & JACQUES, J. (1994). *La dimension*

humaine des organisations. édition Gaiten Morin .

- ✓ CROZIER, M. (1963). *le phénomène bureaucratique*. édition le Seuil.
- ✓ CROZIER, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute*. édition points essais.
- ✓ CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : édition Seuil.

D

- ✓ DETRIE, P., & MESLIN-BROYEZ, C. (1995). *La communication interne au service du Management*. Paris: édition Liaisons .
- ✓ DRUCKER, P. (1968). *L'efficacité, l'objet numéro un des cadres*. Paris : édition d'Organisation .
- ✓ DRUKER, P. (1957). *la pratique de la direction des entreprises*. édition d'organisation.
- ✓ DRUKER, P. (1954). *the practice of management*. New York: édition Harper& Row.
- ✓ DUPONT, C. (1994). *La négociation: conduite, théorie, application*. Paris: édition Dalloz .

G

- ✓ Girolamo Ramunni, *Les lieux des erreurs scientifiques*, Le cavalier Bleu, 2012.

H

- ✓ Hamel, G. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
- ✓ Henry Mintzberg : *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press; London, Prentice Hall International, 1994.
- ✓ Henry MINTZBERG, *le Management voyage au centre des organisations*, éditions d'organisation, deuxième édition 2011 *Leadership*, de John W. Gardner. 2011.
- ✓ Hodgetts, R. M., Altman, S. (1981), *History of Management Thought*, in: Mali, P. (ed.), *Management Handbook: Operating Guidelines, Techniques and Practices*, John Wiley, New York.
- ✓ Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746.
- ✓ Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices, An Executive Commentary by John W. Bing, *Academy of Management Executive*, February 2004, Vol. 18, No. 1.

J

- ✓ Jean Michel Plane, *théorie et management des organisations*, deuxième édition DUNOD Paris 2008.
- ✓ *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*

K

- ✓ KARNAS, G., & HELLEMANS, C. (2002). *approche psycho-organisationnelle du stress professionnel: les limites d'un modèle*. édition Octares Editions .
- ✓ KOURILSKY, F. (2004). *Du désir au plaisir de changer: comprendre et provoquer le changement* . Paris: édition DUNOD.

L

- ✓ LANDY F. J., CONTE J. M., *Work in the 21th century: An introduction to industrial and organisational psychology*, Mc Graw Hill, 2004.
- ✓ Louart, P. (1996). « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.

- ✓ Ludwing Von BERTALANFFY, la théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, édition 1993.
- ✓ LYNN Laurance, Managing the public's business, Basic Books, 1981.

M

- ✓ Management des organisations publiques: théories et applications, sous la direction de DENIS PROULX, 2ème édition presse de l'université du Québec 2008.

N

- ✓ Negotiation styles, Michelle LeBaron, July 2003 Archived 13 April 2011 at the Wayback Machine.

P

- ✓ Paillé, P. (2009). Induction analytique. Dans A. Mucchielli (Éd.), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines Paris : Armand Colin.
- ✓ Patrick Gibert, Management public, management de la puissance publique In: Politiques et management public, vol. 4 n° 2, 1986.

- ✓ Phelan, Peggy : Unmarked the politics of performance, Routledge, London, USA, Canada, 1993.

S

- ✓ Synthèse Théorie et expérience, Académie de Grenoble, http://www.acgrenoble.fr/PhiloSophie/logphil/notions/theo_exp/esp_prof/synthese/theo_exp.htm

V

- ✓ Vaughan Diane (1986), Uncoupling, Turning Points in Intimate Relationships, Oxford University Press, New York.

Y

- ✓ Yin Robert K. (2012, 3rd ed.) Applications of Case Study Research, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- ✓ Yin, R. (1994). Case study research : design and methods (2e éd.). London : Sage.
- ✓ Yves Gingras, Les dérives de l'évaluation de la recherche, Raisons d'agir, 2014

Sommaire

Liste des figures	6
Introduction générale	9
Première partie	16
Revue littéraire et cadre théorique de la recherche	16
Chapitre 1 : Historique concepts cadre théorique	17
Section 1 : histoire et concept du management :.....	19
1. la théorie des organisations :	20
2. L'approche systémique :	29
3. La théorie managériale au 21 ^{ème} siècle:	34
3.1 la conceptualisation du management au 21 ^{ème} siècle :	34
Section 2 : Définition des concepts managériaux :	41
1. Origine du management et définition :	41
1.1. Le management, de quoi parle-t-on ?	42
1.5 La distinction entre le management, l'administration et la gestion :	52
3. le manager :	59
Section 3 : De la théorie managériale à la pratique du management : 68	
1. new management public :.....	69
2. Les modalités du New Public Management :	74
Chapitre 2 : pratiques managériales	79
Section 1 : Définition pratiques managériaux :	82
1. Pratiques managériaux à travers le monde :	82
3. Définition des concepts :	96
Section 2 : pratiques managériaux	101
1. La productivité :	101
1.4. la productivité au service public :	104
1.5. Les mesures de la productivité dans les services publics :	106
2. la culture :	108
3. L'efficacité :	121
4. La qualité	127
4.2 Le développement des démarches qualité et leur contribution spécifique :	128

4.3 Les principes du management de la qualité :.....	129
4.4 État des lieux des démarches qualité du service public :	131
Section 3 :pratiques managériales et performance	133
1.La notion de performance et la performance publique :	134
2. pratique managériale et performance :.....	143
Deuxième partie :Phase empirique	153
Chapitre 3 : méthodologie de recherche.....	154
introduction	156
Section 1 méthodologie de recherche.....	157
Introduction.....	157
.1.1. La démarche méthodologique.....	160
.1. 2 Un isolement qui concerne l'ensemble des sciences sociales	162
.1. 3 : Epistémologie et méthodologie de la recherche :.....	163
.1.4 Etude comparative et validité du construit :	164
.1.5 un positionnement épistémologique de la recherche :.....	165
Chapitre introductif.....	181
Pratiques managériales dans le secteur public	181
Différentes contributions	181
Section 1 : chapitre introductif	182
Introduction :.....	182
1. le secteur public marocain	184
1.1. Les organisations publiques :.....	184
A) Spécificité des organisations publics :	184
B) statistiques des fonctionnaires d'état.....	184
c. spécificité de l'échantillon	186
.1.2.structures des organisations :.....	187
.2.2.Pratiques managériales :.....	189
2.2 3Existence d'une démarche qualité :.....	191
.2.2 8Relation pratiques managériales et performance :	206
.2.1 :synthèse des résultats :	207
.2.2 recommandations :.....	209
Section 3 : différents contributions	215
.1 Contribution littéraire	215
2 . etudes futures	215
3. Contributions méthodologiques	216
4 . Apports managériaux.....	216

.5 les limites de la recherche.....	217
6.un guide de bonnes pratiques managériales au secteur public marocain :	217
Conclusion	222
Conclusion générale.....	224