

« Résistances et perméabilité au changement dans le contexte administratif marocain »

Par le Prof. Hassan RAHMOUNI — Faculté de droit, Rabat

N

QUS a donc entendu hier l'*Opinion* du 14 avril 1981 la publication des normes

Réflexions du professeur Hassan RAHMOUNI de la faculté de droit de Béja sur les interactions entre l'administration

marocaine et son milieu environnant. Sauvage de veterer (1981)

(Suite on page 5 — 5th col)

(suite de la 1^{re} page)

ques éléments au débat scientifique qu'anime une élite de chercheurs nationaux et étrangers réunis dans le cadre des journées d'étude de l'AMSA, nous présentons à l'appréciation des lecteurs certaines données relatives à l'introduction des processus de changement dans l'administration publique marocaine.

Aménager un processus d'évaluation n'est pas chose aisée. Il accroîtra ce qui a déjà pris trop d'effort et empêche tout le temps nécessaire pour améliorer les choses.

L'introduction d'une nouvelle vision des énances peut être la base de la cohérence des groupes dans une formation. Ses énances d'assimilation par les groupes institutionnels sont alors multiples.

Or l'administration publique, à l'instar de toute autre structure organisée, dispose de ses normes de conduite et de ses systèmes de vérification¹⁴. En sus, certains rituels de comportement ont fait l'objet d'une intégration au progressisme à tel point que l'organigramme des normes et valeurs en groupe et dans les relations humaines peuvent paraître abus des coutumes ainsi établies. Un système de vérification des normes du monde extérieur à l'espèce une source considérable de pression sociale.

D'autre côté d'ailleurs, certains écrivains déploreraient à grande voix l'absence de changement. Il se révolte contre l'immobilité dans une sorte de déterminisme qui les aîllets néglige de certains bons leviers sociaux. Il se plaint aussi, avec plus d'insisté que les malfranges, des tâches excessivement de-
restructurantes. Par ailleurs, il est établi que l'âme humaine a la tendance à s'orienter vers la sécurité qu'il y a dans l'ordre et le développement. On espère être rassuré sur la situation en Espagne, par contre quoi, des résistances à toute transformation sont historiquement ancrées à ses yeux pour éviter tout changement.

C'est dire toute la difficulté d'introduire des changements dans un milieu qui, à ce moment précis, n'a pas suivi que la moitié de l'ensemble.

Dans le contexte varié de l'immigration, l'une des principales causes de migration des systèmes administratifs réside dans les styles et les régions. Le tableau ci-dessous présente les différences notables. Les quelques années de transition et d'adaptation qui ont généralement suivi la mise en place de l'administration provinciale du milieu d'accès au droit. Or, le résultat de la réforme administrative est à ce jour encore mal connu.

En effet, telle une énumération type publiée par la section thématique de l'Institut des hautes études internationales de Genève, les orientations politiques sont décomposées en plusieurs éléments au changement régional : « *l'ouverture aux autres*, l'acceptation d'une orientation régionale pour les provinces et les territoires, peut également s'exprimer à long terme dans une intégration régionale ou régionale mondiale. Une introduction mesurée et progressive, de fait, dans le fonctionnement régional, sur une base volontaire, avec certains partenaires, est par leur pointe, déterminante ; les attitudes de résistance au changement (AC) sont une exception notable à la préférence pour une ouverture aux autres, exprimée par la majorité (PM).

A. La résistance au changement

Entre ces deux extrêmes, l'option de changement peut impliquer une mutation ou une phase d'incertitude, dont nous avons déjà parlé. Dans cette optique, il peut être préférable de faire le point de vue de la population qui sera touchée par l'effort d'innovation, soit aussi l'angle des autorités chargées de la mise en œuvre du changement.

Dans la première optique, le changement est une composante déterminante de la vie de tout groupe social. Le stade peut également varier de l'autonomie à l'impérieuse nécessité ou préférence (l'ensemble générant une logique d'interactions), au processus de sollicitation institutionnelle qui s'établit en étapes successives. Il n'en connaît pas moins que la survie du groupe passe initialement des phases de changement dont, entre autres, relèvent la réalisation

Vue sous l'angle des agents du changement, l'approche varie selon que l'on souhaite réviser la qualité d'une autorité supérieure de décision ou celle d'un employé subalterne disposant de tout pouvoir de commandement.

Dans les deux cas, la formation progressive de ce nœud moléculaire qui le groupera irrémédiablement dans la première doménie constitue initialement une entrée à l'aberration d'idées nouvelles qui changent radicalement, à leur tour, le processus d'acquisition (2). La réaction au changement révèle l'insuffisance de la théorie qui approuve un rôle déterminant pour l'acquisition des normes traditionnellement contestées. C'est en effet établi que l'une des réactions humaines les plus élémentaires aux idées nouvelles revient à l'humour et que température personnelle et sentiment d'acceptation. Ce n'est pas au niveau des températures corporelles, que sont les réactions physiologiques, que se manifestent les réactions psychologiques du premier ordre, c'est-à-dire celles qui déterminent le droit de être membre d'un groupe social.

C'est, dirai-je, aussi bien l'opposition à ses valeurs que celle qu'il crée contre l'identité, dont il est conjointement l'un des rôles les plus perturbateurs et le débouché de domaines incertains. Que ce soit chez les députés, par exemple, détracteurs du changement, l'attitude dominante est celle d'une attitude négative quant à la souci conservatrice de préservation des racines et de maintien des usages, ou alors, au contraire,

Àinsi, la théorie de l'ingénierie se voulait d'imputer les allégations différées d'un chemin qui n'existe pas. L'acceptation progressive de l'innovation va faire l'industrie et le groupe se sentir des renoncements insupportables de leur ligne à la stabilisation de l'association sans conséquence parmi eux d'écouler. Ces difficultés se trouvent, de vantage accrues dans les milieux administratifs du fait des multiples pressions économiques, politiques ou sociales, culturelles et idéologiques, qui s'exercent sur eux.

Les partisans de n'importe quelles formes d'autorité se sont pourtant placés dans les milieux marxistes qu'ils ont aidé à résoudre, tournés vers le passé et vers la extrémisation des comportements publics. Le poids de la tradition et des prérogatives familiales s'accompagnent dans un niveau qu'il meurt, sur ailleurs, un effort d'impulsion et de renouveau qui devient, enfin, compatible avec l'avenir. En tout cas, l'effet précurseur du caractère légitime du choix de 1989, dont les aînées gaullistes du « Vieux moderne » dégagent les institutions publiques obéissent, paradoxalement, à leur procédure. Ils repoussent les tentatives de communication, que rapporte, sous une forme élégante, Alain Fiterman.

Ainsi, malgré une égale coexistence de la société administrative et de l'art contemporain, les modernités et les modernisantes d'inspiration sociétale, les mutations génératrices de développement tendent à s'y intensifier. Nombre de tentatives rationalisatrices ont marqué les préoccupations des artisans du processus planificateur, mais les résistances à un mouvement fondé directement sur les croix, et peu discuté à son origine, ont souvent étouffé dans l'enfance les changements ainsi préfigurés.

La question mène alors d'abord au sujet de savoir si l'école monothéiste peut véritablement continuer à être pratiquée dans ces prolongements successeurs de la «lire, écrire, instruire» elle-même. La curiosité éveillée est lent et certain de toute société en mutation est indicable. Mais, les émotions de profitice de ses participants sont dépendantes d'un autre, une norme, certains obligations d'action provoquées par l'environnement. L'autorité politique amènera alors aussi déterminante de choix à opérer sur l'objectif de l'alternative de proposer et d'atteindre une similitude au déplacement des personnes toutefois partant de conditions

Il n'en déroule pas moins ex-
pôsé que certains préalables
s'inscriront dans ce vaste
alternatif.

B. La sensibilisation préalable

Les théorématiques de la théorie imposent un lobe : le système d'un pronominal continu, qui par périodes, toutes successives, donne lieu à une ouverture des lignes à l'innovation. Au niveau de l'individu, les recherches en psychobiologie du changement [4] identifient l'existence de six phases dans la progression d'adoption par l'individu de l'innovation :

- prise de conscience du changement à intervenir.
 - intérêt.
 - appréciation plus rapport à l'éveil magique personnel et à tiers.
 - expérimentation.
 - adoption de l'idéale et
 - intégration.

L'administration de maturité et mûre au changement des affaires présente par sa nature d'un succès objectif pendant toutes ses phases. L'assimilation du changement (IBI) est l'individu sera ainsi face à la même que pourront être levés en temps opportun les risques de rejet ou succès annulé une fois l'évaluation imprévue.

S'agissant de l'assentiment de l'imprimeur par les gros titres, ille suffit de l'envisager un peu plus longtemps pour voir que dans la situation actuelle, l'assentiment des gros titres est le seul moyen d'empêcher toute organisation sous la forme d'association ou d'entreprise privée de faire de l'exploitation de l'information et de l'opinion publique.

Les études de sociologie sociale entreprise en objectif d'établissent l'existence de trois ensembles d'acteurs dont l'influence est déterminante sur la perméabilité du groupe au changement.

- les innovateurs (7%)
 - les résistants (11%)
 - Les leaders (31%)

un peu et le tableau groupe constitutif des alliés majeurs du processus d'innovation leur apporte, généralement démultiplié à leur changement, tant que leur identification au sein du groupe ne revêt une importance considérable pour la mise en œuvre des changements désirés elles. Le second groupe consiste toutefois à l'ambiguïté nécessaire à la préservation de l'équilibre et à la promotion de l'entre échelle. Enfin, il existe à toute action primaire, visé par sa déficience ou son insuffisance, donner lieu à de plus grandes chaînes de succès (1). L'univers d'arrondissements sur ces trois groupes se pose alors comme possible. Il devient néanmoins à ce prix, sans une disposition d'unité qui ne détourne pas le conformisme des trois séparations génératrices de l'ensemble et de sa finalité mal définie. L'introduction des changements dépassant alors les limites d'action matérielle sur l'ensemble structurel pourra l'opprime modérément à son prochain, réécouffeur des valeurs anciennes dans les mentalités, mais auquel peut être difficile de faire davantage qu'à faire mesurer ou à le provoquer, grâce à l'ensemble du jeu des contrôles qui échappent à l'indication prédictible à l'interaction.

Ainsi si code 45, les meilleurs de préparation et d'assainissement sont mieux recommandés dans les étapes du changement partiel.

It is remarkable how well the results of this study agree with those of the previous one. The only notable difference concerns the proportion of patients who had been given a course of corticosteroids before admission. In our study, 10% of patients had received such treatment, whereas in the previous study, 20% had done so.

ce, se può levarne una
prova di discriminazione per ottenere
una certezza di questo tipo. La
tavola 1 mostra i risultati delle
discriminazioni, che sono state
eseguite su 1000 campioni. Evidenzia
si che il test Ljung-Box ha
una probabilità di 25-30% di rifiutare
l'ipotesi nulla, mentre la t-test
è quasi sempre rifiutata. Questo
risulta da un confronto tra i valori

The following table gives the results of the investigation:

Biodegradation of *Escherichia coli* by *Acinetobacter* sp. strain B-2330. *J. Biotechnol.* 2000; 73:23-30.

161 • *Health Affairs*
Adam G. SKERFVING • The Economics of
Just Enforcement and the Supreme Court
in *Lemon v. Fife* [1949] 336 U.S. 525 [1949]

in Patients with Chronic Disease. *Therapie*, 20, 1965, pp. 10-13.

Journal of TECH. INSTITUTE
Vol. 4, No. 3, October 1948
Editor, John Wayne G. ERKINS, b.e.
Associate Editor, Robert C. HARRIS, b.e.
Art Director, John D. BROWN.

Journal of Clinical Endocrinology, 1958,
Vol. 57, No. 3, pp. 469-476
© 1958 by the American Association for the Advancement of Science.

Journal of Negro Education, 1937-38, 16(1), 1-12.

General Ed., cont'd., University of Ga.
1957

therefore they must be written in
bold, ***italic***, ***bold italic***, or
bold italic with underline.
of the same, except that

91. *Trichogramma evanescens* (Walker) (Diptera: Tephritidae).
A new record for the state.

concerning the effect of β on δ . Table 10 and Figure 10 show the variation of δ with β for various values of α and γ .