

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

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

NOUS avons entendu hier (l'Opinion du 14 avril 1988) la publication de certaines

réflexions du professeur Hassan RAHMOUNI de la faculté de droit de Rabat sur les interactions entre l'administration

marocaine et son milieu environnant. Soucieux de verser (je)

(Suite en page 5 — 5^e col.)

(Suite de la 1^{ère} 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 différentes à l'introduction des processus de changement dans l'administration publique marocaine.

Avancer un processus d'évolution n'est pas chose aisée. Le créateur ou celui qui a déjà pris son pli et adopté son propre rythme est encore moins aisé.

L'introduction d'une nouvelle idée ou une innovation peut être effectuée au sein des groupes ou à leur formation. Ses chances d'assimilation par les groupes institutionnels sont encore réduites.

Or, l'administration publique, à l'instar de toute autre structure organisée, dispose de ses propres conduites et de ses systèmes de valeur (1). En soi-même, certains rituels de comportement ont fait l'objet d'une internalisation progressive à tel point que l'adhésion des nouveaux venus au groupe est nécessairement passée par l'assimilation des coutumes ainsi établies. Les craintes de l'innovation sont donc considérables (2). Les craintes de l'innovation sont donc considérables (2).

D'autres de ces déclarations contribuent également à grossir le rôle négatif de changement. Il s'agit d'un effet qui se démontre dans toute coup d'expérience que les effets négatifs de certains bouleversements, à l'origine du processus de valeur (1). En soi-même, certains rituels de comportement ont fait l'objet d'une internalisation progressive à tel point que l'adhésion des nouveaux venus au groupe est nécessairement passée par l'assimilation des coutumes ainsi établies. Les craintes de l'innovation sont donc considérables (2). Les craintes de l'innovation sont donc considérables (2).

C'est dire toute la difficulté d'introduire des changements dans un milieu qui a connu une mise à l'écart que la crainte de l'innovation.

Dans le contexte marocain, l'une des principales causes de stagnation du système administratif réside dans les styles de révisions du mode de travail des différents services. Les quelques unités de transition d'innovation ont subi, généralement, au cours d'une longue période des déceptions préjudiciables du milieu d'accueil. Or le passage de la centralité de commandement à une décentralisation doit demeurer momentanément sous-jacent aux préoccupations des dirigeants. Mais pour être efficaces, ces unités doivent être dotées des techniques d'innovation, par la formation de nouveaux fonctionnaires.

En effet, dans une administration publique, la centralité de commandement constitue un obstacle sérieux à la possibilité de changements (3). L'absence d'une orientation claire pour les processus de changement, peut être une source importante de progrès retardés. Son introduction nécessite un effort de fait, mais elle nécessite également une bonne connaissance des coutumes existantes par leur poids déterminant. Les attitudes de résistance au changement, à une telle acceptation conduisent à la présence d'une dérive spirituelle de persécution (4).

A. La résistance au changement

Entre les acceptations, la notion de changement peut être vue sous deux aspects. Dans d'une situation donnée. Dans cette optique, il peut être perçu soit du point de vue de la population qui sera touchée ou l'effet de l'innovation, soit sous l'angle des autorités chargées de la mise en œuvre dudit changement.

Dans le premier optique, le changement est une compétition permanente de la vie de tout groupe social. Le style peut être défini comme l'attitude de simple ignorance ou préférence telle-même généralement de changement, au processus de sélection rationnelle qui s'établit en étapes spécifiques. Il n'est cependant pas moins vrai la survie du groupe existe, tout au moins des bases de changement doit, en groupe tolérer la réalisation.

Vue sous l'angle des agents du changement, l'approche varie selon que l'agent concerné revêt la qualité d'une autorité supérieure de décision ou non. L'employé subalterne découvre de leur pouvoir de commandement.

Dans les deux cas, la formation progressive de non-acceptation que le groupe intériorise sur une période donnée, constitue inévitablement une entrave à l'établissement d'idées nouvelles par changement, à leur suite, à passer l'épreuve du processus de sélection (2). La résistance au changement réside dans l'absence de la croyance qu'approuve une élite dirigeante s'écarter des normes traditionnellement connues. C'est en effet établi que l'une des réactions humaines les plus élémentaires aux idées nouvelles revêt la forme d'un rejet que tempère parfois un semblant d'acceptation. Ce n'est qu'au prix d'une lutte ininterrompue, que les idées nouvelles, que les dirigeants ignorent du principe, peuvent être le fruit de cette lutte (3).

C'est dire que aussi bien l'adhésion aux valeurs existantes que la crainte de l'incertitude demeurent conjointement au à une réaction très voisine de la découverte de domaines nouveaux. Que ce soit chez les décideurs ou chez les dirigeants du changement, l'attitude dominante est celle d'une attitude négative que dit le soul conservateur de préservation des acquis et de maintien des mis à en attente du statu quo.

Ainsi, la fonction de changement se décline d'emprunter les villages d'habitude d'un chemin qui s'écarterait de l'innovation de l'individu et le groupe au choix des mécanismes susceptibles de donner lieu à une stabilisation de l'association ainsi constituée par le milieu d'accueil. Ces difficultés de trouver de avantage accrues dans le milieu administratif du fait des multiples pressions bureaucratiques, politiques, sociales, culture et idéologiques, se qui s'exercent sur lui.

Les particularismes de résistance s'expliquent d'autant plus normalement dans les milieux marocains qu'une attitude résistante tournée vers le passé réside à la détermination des changements publics. Le poids de la tradition et des croyances familiales s'arête ancrées dans un tissu culturel, par ailleurs, un effet d'impuissance résignée fait du fait de la complexité. En outre, l'effet stabilisateur de ces rituels légalistes du choix de position dans les structures gauloises du Maroc moderne ont également les institutions publiques existantes, par conséquent de ses procédures, le poids des tentatives de démocratisation, par rapport aux tentatives algériennes.

Ainsi, malgré une égale exposition de la société administrative marocaine aux innovations modernes de l'innovation occidentale, les réactions générées des développements tendent à s'y manifester. Nombre de tentatives rationalisantes ont, en que les préoccupations des artisans du processus planté carter, mais les résistances d'un moment s'écarteraient attaché à ses croyances, et peu disposé à accepter, ont souvent écarté dans l'effet les changements ainsi proposés (3).

