



Le Management autoritaire dans les établissements d'enseignement Supérieur au Maroc: Mythe ou Réalité?

Authoritarian management in higher education establishments in Morocco: Myth or reality?

Imane MEKKAOUI¹, Meriem MEKKAOUI², Zeineddine KHELFAOUI³

¹Doctorante en Sciences de Gestion, ED 60, UMR CNRS ART'DEV, Université Paul Valéry Montpellier III, France

²Doctorante en Sciences de Gestion, ED 60, UMR CNRS ART'DEV Université Paul Valéry Montpellier III, France

³Professeur-Chercheur, ED 60, UMR CNRS ART'DEV Université Paul Valéry Montpellier III, France

Abstract: *Our article in its quest for objectivity and above all to add value to the building of knowledge in the field of management of public organizations, especially organizations in the higher education sector, we sought, through the analysis of the various works and studies carried out particularly in Morocco, to understand, and comply with the mechanisms of interrelation between the practice of an authoritarian management style that could take other forms in perfect contradiction with the recognized codes of ethics, and the presence of a number of characteristics of various dimensions (cultural, related to the personality of the manager, contextual, etc.). Our contribution consists in identifying these presumed dimensions in the management literature review. Obviously, the interest of this work is not to justify such a style or to favour one style over another but to contribute to the explanation of the reality in public high education management in Morocco.*

Key Words : *Management in public Hight Education, authoritarian style, theoretical justifications, HR*

Résumé : *Notre article dans sa quête d'objectivité et surtout d'apporter une valeur ajoutée à l'édifice de la connaissance dans le domaine du management des organisations publiques, notamment les organisations dans le secteur de l'enseignement supérieur, nous avons cherché, via l'analyse des différents travaux et études effectuées particulièrement au Maroc, à comprendre, et obtempérer aux mécanismes d'interrelation entre la pratique d'un style de management autoritaire qui pourrait prendre plusieurs formes qui peuvent être en parfaite contradiction avec les codes d'éthique et de déontologie reconnu, et la présence d'un certain nombre de caractéristiques de divers dimensions (culturelles, liées à la personnalité du manager, contextuelles...). Notre apport consiste à bien repérer ces dimensions présumées dans la revue de littérature du management. Bien évidemment, l'intérêt de ce travail n'est pas de justifier un tel style ou de favoriser un style sur un autre mais de contribuer à l'explication de la réalité du management des EES au Maroc.*

Mot clefs : *Management des EES, Style autoritaire, Sanction, justifications théoriques, RH*

1. INTRODUCTION

Le management des organisations publiques au Maroc est devenu de plus en plus problématique. Alors que sa finalité ultime est de conduire les organisations vers la réalisation des stratégies des pouvoirs publics et de satisfaction l'utilisateur finale Bayle, (2007), le management au Maroc¹, ne fait pas encore preuve d'efficacité et d'efficience. A contrario, il se heurte encore à des situations de conflits entre les différents intervenants et acteurs comme c'est le cas dans les EES.

La particularité organisationnelle des EES et l'importance de leurs rôles dans le développement économique et social, ont imposé à l'État d'entamer des séries de réformes dans ce secteur Ouahraoui, (2020). La loi 01.00 promulguée en 2000, organisant le système de l'enseignement supérieur au Maroc, s'inscrit dans ce sens. Après 20 ans, les retombées en termes d'améliorations de la qualité d'enseignement et l'utilisation optimale des ressources, de production et de recherche scientifique sont très limitées pour ne pas dire bien en dessous des objectifs initiaux.

Le management public est au cœur d'une « crise de légitimité » que connaît le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc, Selon Ouahraoui, (2020) : « L'université se heurte à une crise silencieuse et profonde ». La crise est structurelle dangereusement silencieuse ce qui retarde les actions des réformes établies par le ministère de tutelle.

Nous croyons que parmi les éléments contribuant à retarder la réforme et le développement des EES, il y a le style de management pratiqué au milieu de ces organisations.

Plusieurs travaux et études empiriques qualifient le style pratiqué d'un style autoritaire qui se dévie à des pratiques managériales souvent cachées et non déclarées comme le management par la sanction, par la terreur, par la préservation de certains droits, par le harcèlement morale....

Ce travail est une contribution à la compréhension de la persistance des pratiques managériales autoritaires au sein des EES.

Notre objectif est de dégager les éléments qui justifient la tendance des managers vers le style de management autoritaire.

Une première partie de ce travail sera consacrée à un retour sur les principaux concepts en relation avec le management des établissements d'enseignement supérieur au Maroc et ce tout en s'appuyant sur la littérature sur ce sujet.

Une seconde partie traitera et présentera les éléments qui déterminent le management autoritaire.

2. MANAGEMENT DES EES : RETOURS SUR LES PRINCIPAUX CONCEPTS

2.1 Le management des organisations

il y a lieu de signaler, prime à abord, que plusieurs définitions ont été proposées au terme « management ». Historiquement, c'est un terme d'origine latine qui a été anglicisé puis par la suite refrancisé Benabdeljlil, (2007). Le dictionnaire français « Petit Robert » le définit comme « disposer, régler avec soin et adresse ». Tandis qu'en anglais signifie l'action qui consiste à diriger et conduire le ménage. De ce fait, on pourrait dire que le management a été inventé par des américains.

Depuis l'émergence du concept, le volume de la littérature managériale ne cesse d'augmenter. Ainsi, plusieurs théories ont été fondées et de nombreux courants de pensée ont marqué l'évolution du management avec un point commun qui est au centre de ce management à savoir l'Homme.

L'analyse de la littérature spécialisée en la matière permet de dégager que le management des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, peut être défini comme étant « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et traduisent la culture organisationnelle* » Ferry-Maccario et al., (1993). En partant de cette définition, le management est l'action consistant à se servir d'un ensemble de techniques issues des domaines différents tel que la gestion des ressources humaines, les sciences sociales, le marketing et autres pour amener une organisation à la réalisation de ses objectifs.

Le management c'est également l'utilisation optimale des ressources disponibles en termes de moyens humains, moyens financiers, bases d'informations...en vue d'éclairer les choix possibles, de prendre les bonnes décisions, d'engager les actions demandées et ce afin de contrôler et d'évaluer la réalisation des objectifs tracés Bayle, (2007).

Pour d'autres auteurs comme Thiéart (1980) ; Hermel, (1988) comme cité par Bayle, (2007) le management avant tout est la façon dont on peut piloter une organisation.

¹ L'enseignement supérieur au Maroc regroupe les universités qui représentent la composante la plus importante en termes d'effectifs, les établissements ne relevant pas de l'université (les établissements de formation des cadres), les universités privées, les universités nouvellement créées par des partenariats

privé public (PPP), les établissements privés non universitaires, les établissements de formation professionnelle post-baccalauréat (public et privé).

Les définitions présentées ci-dessus s'inscrivent dans une vision globale permettant de définir le management par ses caractéristiques communes à toute organisation.

Toutefois, le management, c'est-à-dire ses objectifs, ses modes ou voire même ses outils, pourrait varier d'un contexte à un autre.

Ainsi si on reprend la définition S. Alécian & D. Foucher, (1994), le management est : « *le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun les objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance* ».

Cela signifie que le management s'exerce toujours dans un contexte donné (économique, social, politique et culturel) auprès des Hommes. Il en résulte, le contexte est déterminant dans le domaine du management.

2.2 Le management des établissements d'enseignement supérieur

Le succès des idéologies managériales et des modèles entrepreneuriaux dans le secteur privé a fasciné les secteurs publics Le Goff, (2013). Depuis des années, on constate une appropriation massive des modèles conçus à la base pour servir le modèle privé des entreprises et des affaires, avec des objectifs et des moyens pas toujours les mêmes et souvent contradictoires, vers les secteurs publics.

Pour Bayle, (2007) « *les méthodes ou les outils du management n'ont pas de finalité en eux-mêmes. Ils peuvent plus ou moins s'adapter à des objectifs opposés* » et donc peuvent servir toute sorte d'organisation y compris les organisations publiques.

Les organisations, autant publiques que privées, ont été créées pour atteindre un ensemble d'objectifs. Le management est vu comme un outil indispensable pour garantir aux parties prenantes la direction de l'organisation vers les objectifs tracés, c'est-à-dire conduire l'organisation vers la performance Emery, (2005).

Le management des organisations publiques est la pratique du management tel qu'il est défini précédemment au sein des organisations dont la propriété et les actifs appartiennent à l'État ou à ses composantes comme des municipalités : Ministères, Sociétés d'État, Régies, Hôpitaux, Universités, Tout en prenant en considération un certain nombre de spécificité, qui sont propres aux organisations publiques comme la tutelle de l'autorité publique, monopole de l'Etat, cadre réglementaire et législative ou également le type d'activité et l'objectif recherché.

Pour préciser notre cadre de recherche, nous avons souhaité définir l'université comme une organisation complexe qui articule plusieurs services.

Le management des établissements de l'enseignement supérieur s'inscrit dans ce type de management qui est le management des organisations publiques. Pour Saïde, (1992), l'enseignement supérieur présente des caractéristiques qui ont contribué à construire et à adopter un type de management marqué par un pilotage centralisé et une très faible autonomie des acteurs de l'université. Nous ajoutons à cela, que le management des universités couvre plusieurs aspects tels que : la gestion des RH (corps administratif et professoral), piloter le fonctionnement dans sa globalité (administratif, pédagogique) : publications, diplômes, connaissances, employabilité, brevets, distinctions académiques...

L'université marocaine est un milieu complexe qui est constituée de deux principales catégories de gestionnaires : des professionnels plus pragmatiques et des responsables plus autoritaires. Les premiers cherchent l'autonomie professionnelle tandis que le second ne partagent pas toujours cette finalité et par conséquence des tensions peuvent surgir Arbaoui & Abouali, (2018).

Ces caractéristiques pourraient favoriser le déploiement d'un style de management au détriment d'un autre. En fait, le style de management dominant dans l'enseignement supérieur est le style directif ou autoritaire. Dans le contexte des établissements d'enseignements supérieur, la communication est descendante, une forte centralisation des décisions...C'est le cas des universités marocaines (mais aussi des écoles supérieures publiques). Ainsi, avec l'adoption de la loi n°01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur qui vise à instituer un nouveau mode de gouvernance et de management basée sur une approche participative au détriment de l'approche directive témoigne cette réalité.

Pour Barnard, (1938), un petit groupe de personne au sein d'une organisation ne peut pas atteindre l'ensemble des objectifs sans une optimale implication de toutes les personnes formant l'organisation. Le management des universités marocaines reste un style de management très centralisé, autoritaire et qui donne lieu à des pratiques de management hors des règles éthiques et déontologiques reconnues Arbaoui & Abouali, (2018).

2.3 Les styles de management dans EES au Maroc

L'étude des styles de management est un champ de recherche toujours d'actualité. Le compteur des travaux de recherche tourne toujours dans cette branche du management.

En fait, même si chaque manager possède son propre style de management, il n'est pas toujours adapté à des modalités structurelles spécifiques Brion et al., (2008). La recherche dans les styles de mangement est d'une grande importance pour les organisations. Ainsi, ce qui demeure important n'est pas le style en soi, mais son rôle et sa contribution pour un management de qualité plus impliqué dans l'amélioration des performances des organisations publiques (hôpitaux, universités, ministères....) ou privées (entreprises).

Pour GNING, (2019), la pratique managériale sur le continent africain reste dominée par un style de management autoritaire : une organisation où le chef est au centre de tout. Il est, au sens péjoratif du mot, vu comme « l'autorité ultime » dans son illusion. Les acolytes se doivent de chercher en permanence à se rapprocher de lui pour être sous sa bonne grâce : il faut agir dans son sens, ne pas avoir de personnalité, ne pas s'exprimer, deviner ce dont il a besoin ou de ce qu'il désire... Une structure qui se caractérise par une absence complète de règles « formelles » et laisse place à des pratiques « informelles ».

Plusieurs styles de management sont à distinguer, nous présenterons ci-dessous les deux principaux styles qui sont en lien direct avec l'enseignement supérieur au Maroc comme stipulé par Arbaoui & Abouali, (2018) :

1. Le management participatif : le manager ne se comporte pas comme un « **manager imbu de sa personne** », mais plutôt un « **Leader** » qui contribue à faciliter la coordination, la prise de décision en parfaite harmonie, dans un climat sain avec les collaborateurs.

Cette situation donne lieu à plusieurs propositions et alternatives de décisions qui sont nées des discussions et partage des avis entre les collaborateurs et le Leader (le style de management idéal et tant recherché par les pouvoirs publics à instaurer au sein des universités marocaines).

Ce premier style a été défendu par plusieurs travaux. En effet, Selon Guiol & Muñoz, (2007), l'adoption de pratiques participatives et l'ouverture de la direction au dialogue social génèrent un climat apaisé qui a des effets très positifs sur la motivation et le rendement des RH.

C'est également le mode de gouvernance que la nouvelle loi 01.00 cherche à instaurer. En revanche, un management autoritaire des ressources humaines crée un **climat social toxique** ayant un impact négatif sur le rendement, la cohésion du groupe et qui pousse à des risques psychosociaux des collaborateurs.

2. Le management autoritaire ou directif : le manager se comporte de manière **isolé** et **égoïste**, la communication est descendante. Le manager donne les règles à suivre avec ou sans fondement, ne cherche pas à valoriser ses RH mais plutôt à les démotiver.

C'est le style qui domine les pratiques managériales au sein des EES.

Contrairement au premier, pour Thau et al., (2009), il existe plusieurs travaux empiriques qui prouvent que la hiérarchie qui engage des comportements nuisibles à l'organisation à l'égard des RH aura des comportements négatifs comme l'Absentéisme, les retards, le manque de motivation,...

De manière assez surprenante, l'étude de la revue de littérature ne dégage pas assez d'éléments théoriques portant sur « management par la sanction » ou « management par la terreur ». Il s'agit donc ici probablement de formes ou styles de management déguisés et cachés au sein des organisations.

Pour Korzycka & Wojciechowski, (2014), le concept « sanction » peut avoir divers significations. D'une part, les sanctions sont considérées comme des éléments spécifiques d'un texte juridique qui fixent les répercussions, pour certains auteurs des actes hors ou en dehors de la loi.

Ici les sanctions ont un caractère légal. D'autre part, une sanction est une sorte de punition qui a pour objectif la réalisation de certains intérêts personnels.

Pour Barel et al. (2017), il existe une forte corrélation positive entre le style de management et l'efficacité des ressources humaines en termes de productivité et d'adaptabilité. Le choix d'un style de management varie d'une personne à une autre, d'une culture à une autre et d'une organisation à une autre ce en fonction de plusieurs variables.

Les organisations peuvent s'interroger sur le choix du style du management directif, par exemple, coopératif, participatif, mentor, mobilisateur - et bien évidemment sur son impact sur les performances et sur le climat du travail Barel et al., (2017).

Pour bien comprendre la pratique d'un style de management orienté vers des pratiques autoritaires et parfois qui n'ont rien avoir avec les droits de l'homme au sein des organisations publiques notamment dans les établissements de l'enseignement supérieur, nous devons prendre en considération le fait que le management a toujours connu une crise morale indépendamment d'un espace géographique quelconque, d'une période précise ou d'un contexte organisationnel bien déterminé.

2.4 La crise morale dans le management

Pour Petit, (1968), la morale ou l'éthique repose sur deux aspects : les aspects opérationnels et les aspects idéologiques. Pour cet auteur, l'aspect opérationnel est un principe moral qui sert de ligne directrice pour la prise de décision pratique.

Le principe moral repose sur une idéologie c'est-à-dire un ensemble de croyance au sujet du phénomène qui exige un jugement moral. Toutefois, l'action ou la décision prise n'est pas toujours une traduction pure de l'idéologie. En réalité, beaucoup sont les managers qui placent en dernier rang leurs perceptions culturelles et idéologiques lors de la prise de décisions.

La société d'aujourd'hui caractérisée par des vagues de changement social qui sont inévitables dans une société moderne très dynamique comme la nôtre, avec un héritage de liberté et de mobilité très important et en présence des différentes formes de pressions (les syndicats internationaux et les fédérations syndicales, les organisations d'employeurs,) les pratiques de gestion en management ne doivent qu'être conformes à l'éthique.

Avec l'intensification des objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, amélioration continue...)

au sein des organisations Clot, 2006; Daniellou, (2015); Melchior, (2008); Volkoff & Delgoulet, (2019) a conduit à une montée de conflits et de pressions dans les milieux du travail Detchessahar, (2013). En fait, les impératifs de la performance mettent plus de pression sur les managers et peuvent être donc source de pratiques de management immorales.

Pour certains auteurs, la morale n'a pas de place dans le management surtout dans le monde des entreprises capitalistes où le profit domine toutes les dimensions y compris celle des relations humaines entre acteurs au sein des entreprises. Les actionnaires délèguent et transfèrent leurs pouvoirs aux managers qui sont leurs agents et qui doivent chercher la résiliation de leurs objectifs (maximisation des profits et augmentation de la valeur actionnariale) Hosmer, (1987). La seule responsabilité des managers est l'augmentation de la richesse des actionnaires. Le même auteur voit que la recherche du respect des valeurs éthiques peut donner lieu à des situations conflictuelles avec les actionnaires ou avec le top management de façon plus étendue.

Il ressort donc clairement de la discussion ci-dessus que la crise morale du management pourrait être une crise structurelle et intrinsèque au management lui-même.

3. TENDANCE VERS DES PRATIQUES AUTORITAIRES

La pratique des techniques de management remonte très loin dans l'histoire. Pour Pindur et al., (1995), les techniques de management de base ont été tracées il y a 3000 ans avant JC. Les principes du management n'ont pas beaucoup changé au cours des années, la littérature montre que certains principes et pratiques du management moderne sont les mêmes que les anciennes tels que la délégation du pouvoir, la spécialisation, l'organisation... Cependant, le développement effectif du management doit beaucoup à la révolution industrielle. A cette époque-là, où les gens ont commencé à travailler ensemble dans des groupes et dans des usines, les besoins d'organisation, de planification, de contrôle et d'influence étaient énormes. Ainsi, le mouvement du management classique est apparu entre les années 1885 et 1940. Ce mouvement a pour objectif principal de fournir un cadre scientifique et rationnel au management des organisations. Ce mouvement s'est soldé par le développement de deux champs de recherches : le management scientifique et la gestion administrative du management.

L'étude de la revue de littérature nous a permis de dégager un certain nombre d'éléments théoriques susceptibles de nous aider à comprendre la tendance des managers des établissements d'enseignement supérieur au Maroc vers les pratiques de management de plus en plus autoritaires.

3.1 L'Autoritarisme

La théorie du management par la terreur est fondée sur une idée centrale : la montée de la conscience des Hommes vis-

à-vis de leurs vulnérabilités et vis-à-vis du risque de moralité, exerce une profonde influence sur leurs émotions, leurs motivations et également sur leurs comportements Pyszczynski et al., (2015). Faisant toujours référence à ces auteurs, la théorie du management par la terreur a été développée il y a 30 ans pour répondre à trois principales questions :

- 1) pourquoi les gens ont-ils besoin de l'estime de soi ?
- 2) pourquoi les gens doivent-ils croire que, de toutes les façons possibles de gérer, c'est la leurs qui est correcte ?
- 3) Pourquoi les gens qui sont différents les uns des autres ont-ils tant de difficulté à coexister pacifiquement ?

La théorie du management par la terreur est une excellente référence pour bien appréhender et comprendre le développement de certaines pratiques de management au sein des établissements de l'enseignement supérieur. Ces dernières varient entre un management très autoritaire, un management par la terreur, par la pression, le harcèlement, la privation momentanée de certains droits comme « **placarder** » une personne qui a des qualifications, **harceler moralement** avec des règles qui ne s'appliquent que pour les exclus, **l'isolement**, le refus des autorisations ou encore une privation d'indemnité...

3.2. La fin justifie les moyens

Une expression et bien évidemment une façon d'agir très ancienne inventée par le grand philosophe italien de la renaissance et qui fait référence aux écrits de Nicolas Machiavel. Il y développe un certain nombre de concepts dans des domaines divers et plus particulièrement dans le domaine politique où selon lui tous les moyens employés même s'ils sont condamnables sont bons pour atteindre un but ou une fin Machiavel, (1513). Il en résulte, une justification des moyens utilisés sans se préoccuper de la morale.

Depuis des années, les organisations ont adopté les pratiques du management importé du monde privé. Alors que sa caractéristique principale est la recherche d'une performance optimale (produire de bons résultats), le manager d'une organisation publique comme un établissement d'enseignement supérieur doit agir doublement : rester bureaucratique (bureaucratie professionnelle au sens de Mintzberg) et produire les meilleurs résultats. Cela peut induire à plus de complexité dans la réalisation des objectifs pour les managers. En présence d'un contexte complexe et marqué par de nombreux acteurs dont les objectifs et les procédés de travail ne sont pas les mêmes, à l'instar des établissements d'enseignement supérieur, le manager pourrait être obligé de passer par des pratiques managériales inhabituelles.

Le fonctionnement des organisations publiques ne prend pas toujours en considération les objectifs à atteindre ou les résultats à réaliser Emery, (2005). En réalité, leurs fonctionnements se basent de façon presque totale sur le schéma bureaucratique, c'est-à-dire le passage obligatoire

par une certaine structure hiérarchique de « soumission ». Dans ce schéma, la prise de décision au sein des organisations publiques obéit à un certain nombre de préoccupations. Ainsi, une tendance à se replier sur elles-mêmes, et ce dans une perspective autarcique privilégiant leurs propres préoccupations au détriment des autres acteurs Dupuy, (1998).

3.3. La dimension culturelle

D'après IRIBARNE, (1990), le management dans le continent africain souffre d'une centralisation, du pouvoir de décision, ainsi le pouvoir ne se partage pas ; une absence de définition des responsabilités ; une faible motivation...

Le management africain est fortement influencé par la personnalité du manager qui est influencée à son tour par la culture. GNING, (2019). Selon cette présomption, le style du management adopté et le comportement du manager sont déterminés en grande partie par la dimension culturelle personnelle propre à la personne du manager. Rappelons que la culture se définit comme « *un patrimoine de connaissances et de compétences, d'institutions, de valeurs et de symboles constitués au fil des générations et caractéristique d'une communauté humaine particulière définie de manière plus ou moins large et plus ou moins exclusive* » Forquin, (1989). Le rapport entre la socialisation de l'individu et sa façon de gouverner ou de manager est de plus en plus tangible au sein des organisations.

De nombreux travaux dans le cadre du management appelé « management interculturel » ont pu démontrer la non neutralité de la culture dans la détermination des modes de gestion et du management des organisations. Pour Guillain, (1989); Hofstede, (1984), les organisations fonctionnent différemment d'un pays à l'autre selon les systèmes culturels en place. Cela signifie que l'explication des comportements des managers peut résider dans la culture d'un pays ou d'un petit espace géographique.

Outre la dimension culturelle, pour d'autres auteurs les différences observées en termes de management peuvent s'expliquer, non par la culture, mais par des dimensions telles que l'environnement économique ou les impératifs de la technologie Benabdeljlil, (2007).

A travers une enquête, Ali & Wahabi, (1995) ont montré que la culture peut influencer les styles de management au sein des organisations publiques et privées marocaines, mais relativement de manière réduite par rapport à la dimension politique et économique de l'environnement. Si l'on reprend les idées de ces deux auteurs, les attitudes et les comportements des managers varient en fonction des différents systèmes de valeurs qui sont en fonction des dimensions : le revenu, le pays de formation, la région d'origine, le niveau hiérarchique, l'âge, l'ancienneté, la classe sociale, le travail du père. Finalement, les auteurs ont pu désigner quatre profils type de manager au Maroc, avec une dominance du profil type « **manager égoïste** » :

- Le manager égoïste : une personnalité centrée sur son propre intérêt et sur le profit à court terme. Par voie de conséquence, les autres ne l'intéressent pas, il devient vite autoritaire et peu regardant des sentiments des autres.
- Le manager « manipulateur » : une personne axée sur la recherche du pouvoir et du gain et qui a réussi grâce à son réseau de relations.
- Le manager « citoyen » : une personne ouverte sur l'environnement qui développe un climat de travail agréable, partage les bénéfices et l'information au sein de son équipe.
- Le manager « tribal » : une personne entourée de sa famille pour la gestion et c'est également une personne qui centralise la prise de décision et s'entoure de ses proches.

Omar, (2021), en se basant sur les travaux de Hofstede & Waquet, (1994), a dégagé les principales caractéristiques du management des organisations marocaines :

- Les comportements des managers sont conditionnés par les engagements et la loyauté au groupe et à la famille.
- Les organisations marocaines sont plus masculines ce qui pourrait expliquer plus de stress et de conflits au travail.
- Le marocain contrôle moins le temps et adopte le plus souvent une logique de laisser aller ce qui pourrait mettre en jeu le respect des engagements, la ponctualité et la rigueur dans la réalisation des projets.
- Les managers marocains manifestent des comportements impulsifs et irrationnels. Ainsi, les organisations seraient un espace fertile pour les conflits et les tensions ou voire même pour des pratiques qui n'ont rien avoir avec les codes éthiques et déontologiques reconnus.

Dans le contexte marocain toujours, d'autres travaux, notamment de El Amrani & Chebihi, (2003), soutiennent l'idée de la singularité du mode du management Au Maroc. Cette dernière se manifeste par la présence d'une grande distance hiérarchique, d'une domination de valeurs « masculines », une logique de l'opportunisme, à court terme. De ce fait, dans une perspective de gestion et de management, le comportement isolé, individuel et autoritaire par le manager peut s'expliquer par cette logique culturelle.

4. CONCLUSIONS

A ce stade de notre développement théorique et pour conclure, il convient de préciser que le manager fait appel à ses compétences intellectuelles pour analyser un milieu et ses caractéristiques, avec ses compétences organisationnelles pour élaborer un plan de coordination des efforts dans l'objectif de choisir le style de management qui lui convient et qui lui semble le plus approprié. De ce fait, le manager diagnostique, analyse, cherche, abandonne, modifie jusqu'à ce qu'il trouve son idéal qui convient à sa stratégie de soumission, avec sa vision de l'organisation qu'il dirige. Cette idée a été soutenue par Friedberg,

(2015) qui considère que la manière d'agir d'un leader au sein d'un espace organisé est le résultat de l'interaction de la personnalité individuelle et sociale du manager avec les caractéristiques du contexte d'action et avec les contraintes et opportunités qu'elles fournissent aux autres individus.

Selon Hofstede & Waquet, (1994), il existe une étroite relation entre le patron et les subalternes. En effet, les auteurs considèrent que si le subalterne apprend à faire taire ses idées et ses avis, il s'attendra à être dirigé dans l'entreprise par un chef autoritaire.

Selon Al Jabari comme cité par Ali & Wahabi, (1995), le comportement et les attitudes des employés marocains se distinguent par une forte résistance au changement de façon intelligente pour préserver son travail El Aoufi et al., (2000). Ce dernier sentiment de précarité, sur lequel joue les managers, se traduit par l'obéissance à ses pratiques, parfois même, en dehors de toute éthique.

Les résultats d'une étude de Benabdeljlil, (2015), le respect envers les supérieurs est perçu comme « craintif » et non pas comme une valeur ou reconnaissance d'un statut ou d'une compétence. Par conséquent, une source supplémentaire de stress et de peur. De même, en faisant toujours référence à cette étude, la majorité des managers de proximité adoptent le plus souvent un management paternaliste caractérisé par une centralisation excessive du contrôle et une absence de délégation.

Pour Soares comme cité par Desrumaux, (2014), l'absence de reconnaissance et d'aide de la part de la hiérarchie conduit à des risques de dépression, de mal être et de suicide très élevés. En effet, le management par la peur (la sanction) qui consiste à obtenir des fonctionnaires obéissants provoque l'hyper stress et expose ces derniers à des risques psychosociaux. Falzon et al. (2004)

« Le stress affaiblit psychologiquement le sujet, réduit ses performances et le rend même susceptible de développer un état psychopathologique plus ou moins invalidant, réversible ou non. Il affecte les relations interhumaines (manifestation d'agressivité, attitude de retrait et d'évitement) et peut aussi avoir des effets négatifs sur la prise de décision ».

A travers cette contribution nous avons montré le fort impact des méthodes de management autoritaire et qu'il existe une relation et une forte corrélation entre les risques psychosociaux et la performance. L'adoption d'une telle ou telle méthode dépend du manager, mais le contrôle et le suivi doivent se faire par les autorités de tutelles pour abolir ses pratiques contre productives, qui sont considérées comme de la contre performance et donc un échec évident pour la stratégie et vision du top management (ministère de tutelle), qui dans sa stratégie opte pour un management de mérite, moderne, ouvert, ou chaque profil à sa place.

REFERENCES

Reference to a Book:

Ali, A. J., & Wahabi, R. (1995). Managerial value systems in Morocco. *International Studies of Management & Organization*, 25(3), 87-96.

Amar, A., Dalibard, E., & Debauche, E. (2011). La crise de 2008-2009 et ses suites: Recul marqué de l'emploi et ralentissement des salaires, puis reprise en 2010. *Emploi et salaires*, 9-17.

Barnard, C. (1938). 1. 1938. The functions of the executive. Cambridge/Mass.

Bayle, E. (2007). Resumen. *Staps*, 75(1), 59-81.

Benabdeljlil, N. (2015). Rapports sociaux et attitudes au travail dans les entreprises marocaines: Entre contingences culturelles et contingences économiques. 985-994.

Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008). The key impact of management modes for innovation. *Revue française de gestion*, 187(7), 177-194.

Clot, Y. (2006). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre. *Organisation et intensité du travail*, 313-317.

Daniellou, F. (2015). Agir sur l'intensification du travail François Daniellou. In *Les risques du travail* (p.246-255). La Découverte.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux: Quelques éléments d'un management par la discussion. *Negotiations*, 19(1), 57-80.

El Amrani, J., & Chebihi, M. A. (2003). Culture et management au Maroc. *Repères et perspectives*, Rabat, 4, 87-107.

Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: De l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope*, 12(3), 1-11.

Ferry-Maccario, N., Busson, A., Cauvin, C., Chiapello, E., Hadida, A., Keravel, A., & Silhol, O. (1993). *Le Management des entreprises artistiques et culturelles.*

Forquin, J.-C. (1989). École et culture. Le point de vue des sociologues britanniques. Bruxelles: De Boeck.

Friedberg, E. (2015). Le pouvoir et la règle. *Dynamiques de l'action organisée.* Média Diffusion.

Guillain, J.-Y. (1989). Philippe d'Iribarne. La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales. Politique étrangère, 54(3), 524-525.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences : international differences in work-related values (Vol. 5). sage.

Hofstede, G., & Waquet, M. (1994). Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales. Les Ed. d'organisation.

Hosmer, L. T. (1987). The Ethics of Management. Irwin.

Machiavel, N. (1513). Le Prince de Machiavel : La fin justifie les moyens | Édition Originale Illustrée et Optimisée.

Melchior, J.-P. (2008). L'intensification du travail : Une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. Pourquoi travaillons-nous, 159-182.

Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019). L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : Quels enjeux pour les travailleurs expérimentés? Psychologie du travail et des organisations, 25(1), 28-39.

Reference to a Journal Publication:

Arbaoui, S. E., & Abouali, Y. (2018). GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ AU MAROC. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2(1), Article 1. <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/39>

Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Management styles, social climate and ethical climate: A contextual approach. Revue de gestion des ressources humaines, 105(3), 19-37.

Benabdeljlil, N. (2007). Les modes de management des entreprises au Maroc : Entre contingences culturelles et économiques. Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 20(2), 89-122. <https://doi.org/10.7202/1008518ar>

Bricongne, J.-C., Fournier, J.-M., Lapègue, V., & Monso, O. (2010). De la crise financière à la crise économique. L'impact des perturbations financières de 2007 et 2008 sur la croissance de sept pays industrialisés. Economie et Statistique, 438(1), 47-77. <https://doi.org/10.3406/estat.2010.9591>

Desrumaux, P. (2014). Harcèlement moral et suicides, des risques tabous au travail? Le Journal des psychologues, 314(1), 26-30.

El Aoufi, N., Akasbi, A., Benabdeljlil, N., & Debbagh, A. (2000). L'Entreprise côté usine : Les configurations sociales de l'entreprise marocaine. Publications Groupe d'études et

de recherches sur les ressources humaines et l'entreprise, Rabat.

GNING, N. N. (2019). Revue africaine de management-African management review. Revue africaine de management-African management review, 4(3), 174-187.

Guiol, P., & Muñoz, J. (2007). Management, participation et santé des salariés : Des médecins et des salariés parlent. Revue internationale de l'économie sociale : recma, 304, 76-96. <https://doi.org/10.7202/1021533ar>

IRIBARNE, P. d'. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue française de gestion, 80, 28-39.

Korzycka, M., & Wojciechowski, P. (2014). Administrative Sanctions in the Management of Food Safety. European Food and Feed Law Review, 9(4), 216-222.

Le Goff, J.-P. (2013). Le mythe de l'entreprise : Critique de l'idéologie managériale. La découverte. l'Innovation, I. M. M. et M. de. (2011, janvier 3). Management par la terreur : Mythe ou réalité? Marketing Professionnel e-magazine. <https://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/rh-fonction-marketing-management-terreur-01-2011.html>

Omar, R. (2021). Culture, styles de management, GRH et performance des organisations marocaines : Revue de littérature. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA), 3(4), 620-632.

Ouahraoui, F. (2020). La performance dans les organisations publiques universitaires Concepts théoriques par rapport à la perception des managers des universités Cas du Maroc. Organisation et Territoires, 5, Article 5. <https://doi.org/10.48407/IMIST.PRSM/ot-n5.19837>

Petit, T. A. (1968). The moral crisis in management. Academy of Management Journal, 11(2), 238-239. <https://doi.org/10.5465/amj.1968.4297424>

Pindur, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995). The history of management: A global perspective. Journal of management history.

Reference to a Web Source:

Carbonell, J. S. (2018). Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après crise (2008-2018) [Thesis, Paris Sciences et Lettres (ComUE)]. In <http://www.theses.fr/http://www.theses.fr/2018PSLEE091>

S.Alécian, & D.Foucher. (1994). Guide du management dans le service public.

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/guide-du-management-dans-le-service-public-9782708116849/>

Suicides à France Télécom : Les techniques des managers pour faire craquer les salariés. (2019, mai 24).

LExpress.fr.

https://www.lexpress.fr/actualite/societe/suicides-a-france-telecom-des-managers-prets-a-priver-de-chaise-les-salaries_2080142.html

Télézapping: France Télécom, « le management de la terreur » - Vidéo Dailymotion. (2009, septembre 10). Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/xafz8d>

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance : An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>

Saïde, J. (1992). Vers un nouveau management de l'enseignement supérieur? *Politiques et Management Public*, 10(3), 125-149.
<https://doi.org/10.3406/pomap.1992.3067>

Pyszczynski, T., Sheldon, S., & Greenberg, J. (2015). Thirty Years of Terror Management Theory : From Genesis to Revelation—ScienceDirect (p. 1-70).
<https://www.researchgate.net/publication/289309102>