

LA LÉGITIMITÉ DU MANAGER DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MAROC

THE MANAGER'S LEGITIMACY IN PUBLIC ADMINISTRATION IN MOROCCO

BENABDELHADI Abdelhay

Enseignant chercheur

ENCG Kenitra

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire de Gestion

Maroc

Benabdelhadi.abdelhay@yahoo.fr

EL KAOUT Hanane

Doctorante en « sciences de gestion »

ENCG Kenitra

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire de Gestion

Maroc

Elkaout.hanane@gmail.com

Date de soumission : 07/05/2020

Date d'acceptation : 13/05/2020

Pour citer cet article :

BENABDELHADI. A. & EL KAOUT. H. (2020), «LA LÉGITIMITÉ DU MANAGER DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MAROC», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 118 - 143

Résumé

Cette recherche étudie la légitimité du manager dans l'administration publique au Maroc. Elle traite les sources de la reconnaissance de sa légitimité ainsi que les effets sur les attitudes et comportements de ses collaborateurs.

Elle a été menée auprès de 96 fonctionnaires relevant de différentes organisations publiques de la préfecture d'Oujda-Angad. Les résultats obtenus montrent que la légitimité du manager du secteur public trouve principalement ses racines du pouvoir qui détient entre ses mains ainsi que sa pratique du leadership. Cette légitimité aura ensuite un effet positif sur les attitudes et les comportements des fonctionnaires à l'égard de leurs supérieurs.

Mots clés

Légitimité ; Manager du secteur public ; Administration publique marocaine ; Pouvoir ; Leadership.

Abstract

This research studies the legitimacy of the manager in the public administration in Morocco. It examines the sources of recognition of its legitimacy and the effects of attitudes and behaviors of his collaborators.

It was conducted with 96 officials from different public organizations in the Oujda-Angad prefecture. The results obtained show that the legitimacy of the public sector manager is mainly rooted in the power that holds in his hands, as well as in his practice of leadership. This legitimacy will then have a positive effect on the attitudes and behaviors of public servants towards their superiors.

Key Words :

Legitimacy ; Public administration manager ; Moroccan public administration; Power; Leadership.

Introduction

Le concept de la légitimité a fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens depuis un certain nombre d'années. Il est mobilisé par plusieurs théories des organisations et présenté comme une ressource importante pour le management vu sa capacité à améliorer l'efficacité des décisions de l'organisation.

La recherche en management consacrée au concept de la légitimité s'intéresse principalement aux entreprises privées. Cependant, l'importance de la fonction du manager dans l'administration publique, conduit aussi à s'interroger sur les modalités de construction de sa légitimité au même titre que celui du secteur privé, ainsi que sur les effets sur les comportements et attitudes des fonctionnaires.

En effet, ce travail de recherche a pour objectif d'apporter des éléments de compréhension relatifs à la légitimité du manager dans le secteur public et ce en étudiant les questions suivantes : **Par quoi les fonctionnaires de l'administration publique reconnaissent la légitimité de leurs supérieurs hiérarchiques? Quelles incidences de cette légitimité sur les attitudes et comportements des fonctionnaires ?**

A cet effet, nous proposons d'abord un bref aperçu sur les postes de responsabilité dans les administrations au Maroc (partie 1) ainsi qu'une revue de littérature portant sur le concept de légitimité (partie 2) et sur les catégories de managers dans le secteur public (partie 3). Nous présentons, par la suite, l'étude empirique réalisée (partie 4) à partir d'une enquête auprès de 108 fonctionnaires interpellés dans le service public. Les résultats sont ensuite discutés (partie 5). Nous concluons sur les implications académiques et managériales de notre recherche ainsi que sur ses limites.

1. Aperçu sur les postes de responsabilité dans les administrations au Maroc

L'administration marocaine d'aujourd'hui se voit confier de plus en plus des jeunes managers hautement qualifiés. Ceci est dû à une évolution institutionnelle au niveau de l'accès à certains emplois supérieurs et postes de responsabilité. Il s'agit notamment du:

- Décret n°2.11.681 du 25 novembre 2011 fixant les modalités de nomination des chefs de division et chefs de services.
- La Loi organique n° 02.12 relative à la nomination aux fonctions supérieures en application des dispositions des articles 49 et 92 de la constitution ;

- Décret n° 2.12.412 du 11 octobre 2012 pris pour l'application des articles 4 et 5 de la loi organique n° 02.12 concernant la procédure de nomination aux fonctions supérieures.

En effet, depuis fin 2011, l'accès aux emplois de chefs de division et chefs de services et de certains emplois similaires au sein de l'administration publique, est soumis à une procédure d'appel à candidature ouverte aux candidats remplissant certaines conditions d'ancienneté (compétence, formation et de mérite...). L'objectif visé est d'attirer les compétences de haut niveau, aptes à améliorer et à augmenter le niveau manageriel des services publics et garantir ainsi leur efficacité afin d'améliorer la qualité des prestations aux citoyens, et ce en reposant sur la consécration des principes de mérite, d'égalité des chances et de transparence.

En termes de chiffres, les administrations publiques marocaines englobaient, en 2015, 10727 des responsables de haut niveau, chefs de divisions et de services¹. Le ministère d'Intérieur occupe le premier rang en matière de présence des postes de responsabilité voir 2106 responsables (19.63 % du total). Il est suivi par le ministère de la Santé avec 1963 responsables (18.30 % du total) et le ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique avec 1099 responsables (10.24 % du total). Ces nombres importants reflètent la nécessité pour ces administrations d'étudier en profondeur le rôle important que joue l'aspect managérial dans le bon fonctionnement de leurs organisations.

Après avoir présenté un bref aperçu sur les postes de manager au sein des administrations publiques marocaines, passons maintenant à l'étude du concept de la légitimité avant de pouvoir identifier les types de managers qui peuvent exister en général dans le secteur public.

2. Revue de littérature : le concept de la légitimité

1.1 Essai de définition

La légitimité est un concept qui a plusieurs sens. Elle a été abordée dans la littérature de manière abstraite, en s'appuyant sur le champ philosophique, politique, sociologique et du droit, et à chaque champ sa compréhension.

Par son étymologie (du latin *lex, legis* : loi), la légitimité est proche de la légalité, mais elle s'en distingue par son sens : la légalité consiste à appliquer une loi, alors que la légitimité se réclame de principes qui, dans certains cas, peuvent être en contradiction avec une loi.

¹ Voir annexe 1

On trouve plusieurs définitions dans la littérature sur le concept de la légitimité qui varie d'un auteur à un autre. Voici quelques exemples :

- *Un élément central de la légitimité est de répondre et d'adhérer aux attentes des normes d'un système social, ses valeurs, règles et significations (Hirsch & Andrews, 1986)² ;*
- *Dans son acception la plus évidente, être légitime c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question : de quel droit agissez-vous ? (Laufer & Ramanantsoa, 1982)³ ;*
- *La légitimité est le droit reconnu à une personne, ou à un groupe, d'agir au nom d'un principe ou d'une valeur...ces lois sont enfouies dans les structures sociales, plus inconscientes (Hatzfeld, 1998)⁴.*

Par ces premières définitions on comprend que la légitimité renvoie à des valeurs et des principes de jugement humain dans une société donnée. Elle trouve ses fondements dans une loi commune à un ensemble d'hommes concernant leurs actions et leurs discours. Cette loi humaine provient d'un droit naturel et non pas un dispositif réglementaire.

- *La réflexion autour de la légitimité s'enracine dans le mouvement de contestation de l'autorité politique de la monarchie absolue de droit divin. C'est en doutant du caractère sacré et éternel du pouvoir que l'on recherche les éléments d'une légitimité (Menissier, 2005)⁵;*
- *Le pouvoir peut se passer de toute justification (...) mais ce qui lui est indispensable c'est la légitimité (...). La violence peut être justifiable, mais elle ne sera jamais légitime (Arendt, 1972)⁶.*

Ces deux définitions abordent le concept de la légitimité dans un champ politique. On comprend qu'il existe un lien entre politique et légitimité.

² Julie Demaret. 2014. Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion . Thèse de doctorat en sciences de l'Homme et de la Société. Université FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS

³ Idem

⁴ Hatzfeld H. (1998), Construire de nouvelles légitimités en travail social, Dunod.

⁵ Menissier T. (2005), Eléments de philosophie politique, Ellipses.

⁶ Arendt H. (1972), Sur la violence. In : Du mensonge à la violence, essais de politique contemporaine, Paris, Calmann-Lévy (coll. Agora), p 153.

- *II existe en principe trois raisons internes qui justifient la domination, et par conséquent il existe trois fondements de la légitimité. Tout d'abord l'autorité de 'l'éternel hier'. En second lieu l'autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu (charisme)... .I1 y a enfin l'autorité qui s'impose en vertu de la 'légalité'... (Max Weber, 1959⁷).*

On voit que cette définition établit un rapport qui nous permet d'interpréter les fondements de la légitimité comme une suite logique des raisons internes qui justifient la domination. Cette définition aborde le concept de la légitimité comme attribut du pouvoir ou de la domination.

En bref, on peut dire, que dans la littérature, on trouve des auteurs qui considèrent la légitimité comme le fruit d'un accord partagé dans un groupe social. Et d'autres la considèrent comme l'expression du pouvoir ou de la domination légale. Ainsi, ce qui est juste ou équitable pour une communauté humaine suppose l'exercice d'une rationalité et un construit normatif social de ses membres pour permettre ce jugement.

1.2 La légitimité dans les théories organisationnelles

Dans les théories organisationnelles, la légitimité est définie généralement comme la perception, par les parties prenantes, que l'organisation est appropriée et qu'elle a le droit d'exercer ses activités. Ces parties prenantes sont les acteurs internes et externes à l'organisation qui l'observent et les évaluent et estiment sa conformité par rapport à un modèle ou un critère spécifique. Il existe généralement trois grandes catégories de la légitimité pour l'organisation distinguées dans les théories organisationnelles que nous tenterons d'analyser.

1.2.1 La légitimité cognitive

La première nature de légitimité distinguée de manière récurrente dans les théories organisationnelles est la légitimité cognitive. Cette légitimité est acquise lorsque l'objet à légitimer est imposé naturellement par son environnement. L'objet à légitimer est donc connu de manière factuelle par ses potentiels évaluateurs. Cette légitimité ne donne pas lieu à une évaluation positive ou négative. Elle peut donc être qualifiée d'inévitable ou « allant de soi » car c'est le résultat des représentations culturelles de l'environnement de l'organisation.

⁷ Cité par Julie Demaret. (2014) : « Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion ». Thèse de doctorat en sciences de l'Homme et de la Société. Université François – Rabelais de Tours.

La légitimité cognitive trouve ses fondements théoriques dans le domaine de la psychologie sociale (Berger & Luckmann, 1966)⁸, ainsi que chez les cognitivistes du courant institutionnel (Meyer & Rowan, 1977)⁹. L'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement. Celles-ci sont exprimées par des mots, signes et gestuelles symboliques, rites, etc. (Thomason, 2004)¹⁰. Ainsi, dans le système social dans lequel ils vivent, les acteurs apprennent à la fois qu'ils sont, c'est-à-dire leur identité, mais aussi ce qu'on attend d'eux, c'est-à-dire leurs rôles. Dans ce cadre, les identités sociales et organisationnelles sont des exemples de règles et catégorisations cognitives qui spécifient comment les individus doivent se comporter (Lamertz & Baum, 1998)¹¹.

1.2.2 La légitimité morale ou normative

La deuxième nature de légitimité mise en relief dans les théories organisationnelles est la légitimité morale ou normative (Suchman, 1995¹² ; Scott, 1995¹³). Selon ces auteurs, cette légitimité est le reflet d'une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités.. Cette évaluation prend forme par le système de valeurs en vigueur et la conviction « naturelle » de l'évaluateur sur le bien-fondé de l'objet à légitimer. Les auteurs distinguent généralement quatre sous-catégories de légitimité morale :

- La *légitimité de conséquence* lorsque les organisations sont jugées sur ce qu'elles accomplissent ;
- La *légitimité procédurale* lorsque les organisations peuvent gagner en légitimité morale en adhérant à des procédures et techniques socialement acceptées ;
- La *légitimité structurelle* lorsque les organisations ont des procédures de contrôle qualité et des procédures qualité ;
- La *légitimité personnelle* lorsqu'elle repose sur le charisme des leaders individuels organisationnels. D'une manière générale, une telle légitimité personnelle est souvent transitoire et dépend de la personne.

⁸ Berger P., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, New York : Doubleday.

⁹ Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2 pp 340-363.

¹⁰ Thomason S. (2004), *Legitimacy and social capital*, *Academy of Management Annual Conference*, New Orleans.

¹¹ Lamertz K., Baum J.A.C. (1998), *The legitimacy of organizational downsizing in Canada : an analysis of explanatory media accounts*, *Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, vol.15, n°1, pp 93-107.

¹² Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy : strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp 571-610.

¹³ Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

1.2.3 La légitimité pragmatique ou régulatrice

La troisième nature de légitimité identifiée dans les théories organisationnelles est la légitimité pragmatique ou régulatrice (Suchman, 1995)¹⁴. Ce type de légitimité est inspiré de la théorie de l'agence en ce sens qu'il prend en compte l'intérêt personnel de l'évaluateur. Elle est basée sur les calculs, par l'entreprise, des intérêts propres des acteurs de l'organisation dans la production des comportements. En quelque sorte, ces interlocuteurs deviennent ainsi des constituants de la firme car leurs requêtes et objectifs propres se trouvent intégrés dans la réflexion des dirigeants de l'entreprise et dans la mise en œuvre de cette stratégie. Suchman identifie trois sous-catégories de légitimité pragmatique :

- La *légitimité d'échange* qui repose sur un soutien à la politique organisationnelle. Dans ce type de légitimité, les acteurs soutiennent l'organisation, dans le but de bénéficier d'échanges favorables d'interdépendance ;
- La *légitimité d'influence* où les acteurs soutiennent l'organisation dans le but de servir leurs intérêts au sens large ;
- La *légitimité par « la bonne disposition »*. Ce type de légitimité est accordé par les acteurs qui partagent les valeurs de l'organisation. Ils évaluent positivement en légitimité les individus « qui ont leurs intérêts à cœur ».

Après avoir distingué les différentes catégories de légitimité définies dans les théories organisationnelles, nous allons examiner quelques-unes dans le cadre de notre cadre d'étude, à savoir la légitimité du manager dans le secteur public. Pour ce faire, nous commençons d'abord par identifier les catégories de managers qui existent en général dans le secteur public.

3. Les catégories de managers dans le secteur public

Dans leur ouvrage « le management dans le service public »¹⁵, Sergé Alécian et Dominique Foucher identifient trois types de managers du secteur public par niveau de responsabilités, et ce pour faire ressortir les aspects hiérarchiques qui caractérisent les organisations du secteur public. Ils les appellent : managers de premier niveau, managers de deuxième niveau, managers de troisième niveau.

¹⁴ Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp 571-610.

¹⁵ Eyrolles éditions d'Organisation 2007

3.1 Managers de premier niveau

Les managers de premier niveau sont les cadres nouvellement recrutés au sein de la fonction publique pour superviser une équipe de travail, issus de base d'une grande école ou d'une position fonctionnelle, et abordent pour la première fois les questions de management. Ce qui est attendu de ces cadres, c'est d'être performant au plan technique et savoir faire travailler leurs collaborateurs.

Les principales fonctions managériales qui incombent à cette catégorie des cadres responsables sont :

- Animer l'équipe : motiver et focaliser les énergies, communiquer, conduire des réunions...
- Organiser le travail de l'équipe : répartir le travail entre fonctionnaires, superviser, contrôler sa bonne exécution ...
- Prendre des décisions techniques et aussi toute décision qui a trait à la vie collective de l'équipe ...
- Gérer les conflits entre membres de l'équipe, ou avec les autres responsables d'équipes....

Suite à ces fonctions, on peut supposer que la légitimité de ce type de managers est la "légitimité pragmatique" et ce dans la mesure où ce dernier, nouvellement recruté, va se baser sur la contrepartie accordée aux collaborateurs pour être accepté à leurs yeux.

3.2 Managers de deuxième niveau

Cette catégorie de managers est définie comme étant ceux qui ont à manager d'autres cadres. Ils ont sous leur responsabilité plusieurs équipes ou unités de travail et doivent coordonner leurs activités. La spécificité de ce niveau de responsabilité, c'est que la personne qui en assure a à sa charge des domaines d'activités différents, parfois sans grande relation les uns avec les autres.¹⁶ Ce responsable est donc amené à pratiquer le management, qui devient plus instrumental (ou directif) à ce niveau. Les principales fonctions managériales qui incombent à cette catégorie de responsables sont :

- Décliner la stratégie générale de l'administration ou l'organisation publique en objectifs opérationnels, pour chacune des unités de travail dont ils ont la charge ;

¹⁶ La fonction du Secrétaire Général dans une préfecture ou province par exemple.

- Coordonner les activités et répartir les tâches entre les différentes unités de travail, ainsi que d'instaurer un système efficace de délégation permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des unités ;
- Mettre en place un système de pilotage et des tableaux de bord afin de s'assurer de la bonne atteinte des objectifs et de l'absence de dysfonctionnements ;
- Evaluer la performance de chacun des cadres placés sous leurs responsabilités, les former et leur donner les moyens nécessaires de travail ;
- Assurer le rôle de communicateur et rendre compte de l'atteinte d'objectifs. Et ce en informant les collaborateurs du chemin parcouru après leur avoir indiqué le cap à suivre.

Les cadres de cette catégorie ne peuvent plus espérer asseoir leur légitimité sur leur expertise (du moins au début) ; ils sont « condamnés » à faire du management qui devient de plus en plus leur premier métier. C'est pour cela qu'ils ne doivent pas se concentrer seulement à leur domaine d'expertise en oubliant le volet managérial. Leur défi alors va être d'assurer leur « efficacité personnelle », c'est à dire à dire leur capacité d'être des bons managers et d'experts à la fois parce qu'ils vont tirer leur pouvoir de leur domaine d'expertise. C'est ce qu'on appelle dans les théories des organisations la '' légitimité morale ou normative ''.

3.3 Managers de troisième niveau

Les managers de troisième niveau sont les cadres dirigeants. C'est-à-dire ceux qui ont la responsabilité suprême d'une entité disposant d'une large autonomie.¹⁷ La nature des responsabilités de cette catégorie de responsables est différente. Ils doivent connaître seulement le « cœur du métier » de l'entité dont ils ont la responsabilité et non pas avoir une technicité, parce qu'ils ont trop de domaines d'activités pour espérer être des techniciens en tout.

Ce qui est attendu de ces managers, c'est d'avoir une approche stratégique, et non analytique comme les autres catégories de managers. Ils doivent seulement comprendre le contenu, et le pouvoir situer dans le temps et dans l'espace. Assurer le management stratégique de toute la structure. Avoir une capacité de décider, trancher vite, bien et quand il le faut.

On peut dire que ces managers tirent leur légitimité de leur environnement ou bien des compréhensions culturelles tacites partagées dans leur environnement. Ils ont la responsabilité

¹⁷ Sergé Alécian, Dominique Foucher (2007). Le management dans le service public. Eyrolles éditions d'Organisation.

suprême et aucune résistance à cette responsabilité ne peut être faite. C'est presque le cas de la 'légitimité cognitive'.

Après avoir discuté les différentes catégories de managers qui peuvent exister dans le secteur public en général, passons maintenant à notre étude empirique.

4. l'étude empirique

L'étude que nous avons réalisée est au niveau des administrations publiques relevant de la préfecture d'Oujda-Angad. Nous nous sommes limités à l'évaluation de la légitimité des managers de premier niveau pour avoir des résultats plus rapides. En outre, nous avons cherché à comprendre comment, en pratique, les fonctionnaires dans les administrations reconnaissent de la légitimité à leurs supérieurs hiérarchiques. Nous voulons en pratique collecter deux types d'informations : premièrement leurs évaluations et définitions de la légitimité de leurs supérieurs hiérarchiques ; et deuxièmement la concrétisation de cette légitimité dans leur travail quotidien et les interactions avec leurs supérieurs.

Pour collecter ces données, nous avons utilisé un questionnaire de 13 questions. Il a été administré via un support papier auprès des fonctionnaires interrogés. De manière à assurer la confidentialité des données, il était mentionné que celles-ci resteraient anonymes. Nous présentons ci-après nos hypothèses de recherche, la conception de notre échantillon de répondants et la méthode d'analyse de données ainsi choisie.

4.1 Les hypothèses de recherche

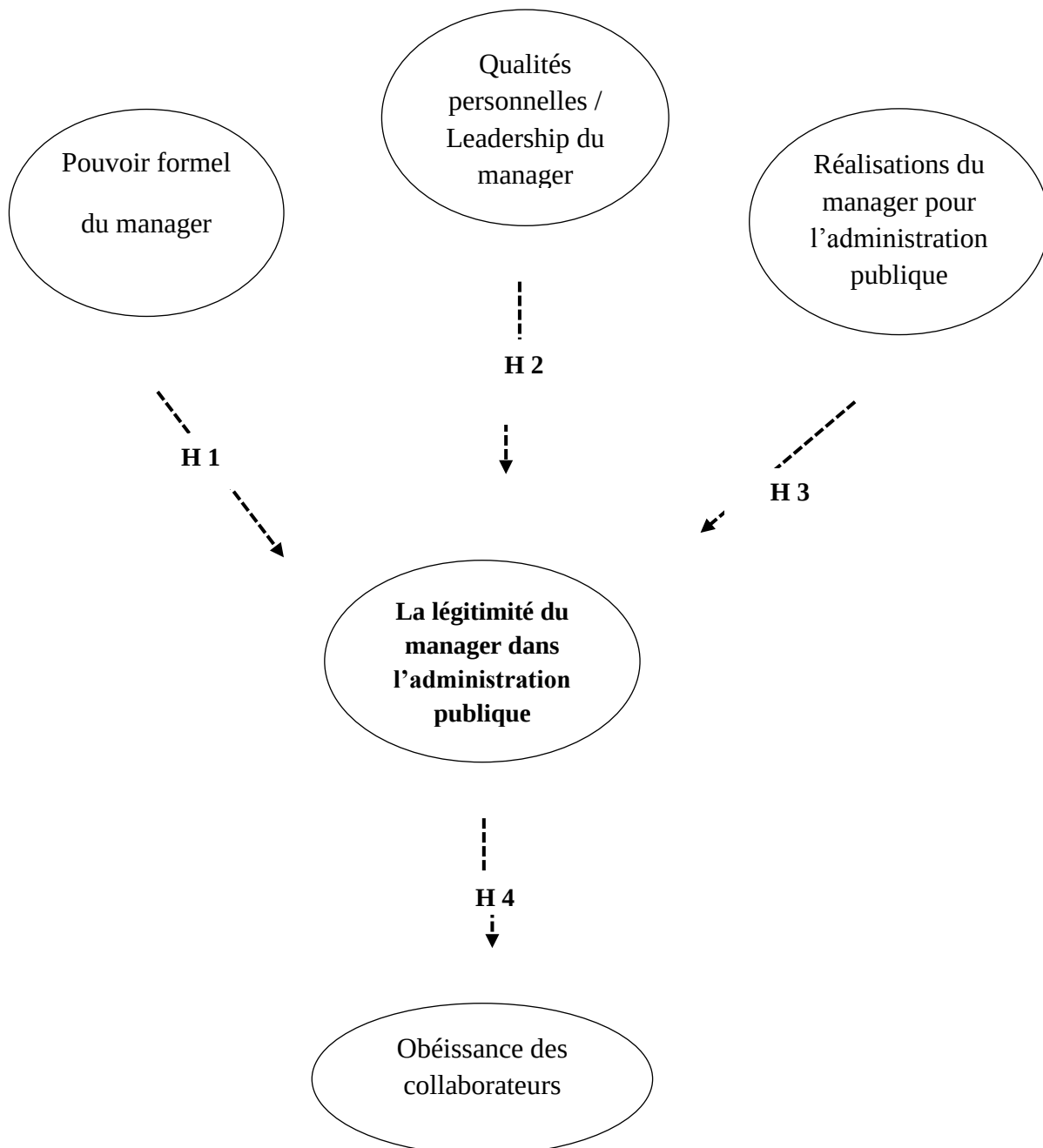
Dans le cadre de ce travail, les hypothèses de recherche que nous allons vérifier seront comme suit :

- **Hypohtèse 1 :** La légitimité du manager du secteur public reposerait sur sa position ou son pouvoir qu'il détient au sein de l'organisation ;
- **Hypothèse 2 :** La légitimité du manager du secteur public reposerait sur ses qualités personnelles ainsi que sur son charisme ;
- **Hypothèse 3 :** La légitimité du manager du secteur public reposerait sur sa capacité de participer à la performance de l'organisation ;
- **Hypothèse 4 :** La légitimité du manager du secteur public engendrait l'obéissance et la confiance totale de la part de son groupe de travail.

4.2 Le modèle conceptuel

A partir des hypothèses établies, on a pu élaborer un modèle conceptuel afin de construire une représentation schématisée de notre problématique.

Figure 1 : Le modèle conceptuel



Source : Auteurs

4.3 Les participants

Dans le cadre de cette enquête, nous nous focaliserons sur les managers de l'administration publique relevant de la préfecture d'Oujda-Angad . Vu le nombre important et la diversité de la population mère¹⁸, on a choisit la méthode d'échantillonnage à l'aveuglette en choisissant le cas des chefs de services relevant de douze administrations publiques dans la préfecture d'Oujda-Angad. Ainsi, on a interrogé les fonctionnaires, d'une façon arbitraire, dépendants hiérarchiquement de ces chefs de services selon un questionnaire.

Ce questionnaire avait pour principal objectif de mesurer la légitimité attribuée à cette catégorie de managers. Il comporte au total 13 questions regroupées en six parties (voir annexe).

Au total, près de 108 questionnaires ont été distribués auprès des fonctionnaires relevant de différents services des administrations territoriales choisies au niveau de la préfecture d'Oujda-Angad, nous avons obtenus 96 questionnaires exploitables, soit un taux de retour d'environ 88.8 % comme le présente le tableau suivant :

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par lieu de travail

Nom de l'Administration	Services ayant fait l'objet de l'enquête	Nombre de fonctionnaires interpellés	Nombre de fonctionnaires ayant répondu au questionnaire
Direction Régionale De L'Equipement Et Des Transports de l'Oriental	Service de la gestion et des programmes	11	10
	Services des infrastructures	9	9
	Service du transport routier	7	7
	Service de la Gestion du domaine public maritime	8	5
	Service de la marine marchande	7	7
Délégation Régionale des affaires islamiques de l'Oriental	Service des affaires islamiques	5	5
	Service de l'enseignement traditionnel et des affaires sociales	5	4
	Service des affaires administratives et	6	6

¹⁸ Diversité dans le type de manager

	financières		
	Service de l'équipement et de la construction	8	7
Centre Régional d'Investissement de l'Oriental	Service d'aide à la création d'entreprises	4	4
	Service Appui à l'investissement	9	7
	Service de Formalités de création d'entreprises	6	4
	Service Développement des investissements et de la coopération	5	5
	Service de suivi administratif des projets d'investissement	5	3
	Service de recours, et arbitrage	3	3
Direction régionale de la Jeunesse des Sports à l'Oriental	Service des affaires générales	6	6
	Service de la jeunesse et du sport	4	4

Source : Auteurs

Notre échantillon (96 fonctionnaires), s'il n'est pas complètement représentatif de la population mère qui est difficile à atteindre dans un temps court, s'en rapproche. Nous avons obtenu un échantillon de répondants diversifié en termes de type d'administration, de sexe et d'années d'ancienneté.

4.4 La méthode d'analyse

Nous avons élaboré une analyse factorielle exploratoire, à l'aide du logiciel SPSS, afin de vérifier la structure factorielle des variables étudiées. Nous avons également calculé le coefficient alpha de Cronbach (0.91) afin d'évaluer la consistance interne des différentes échelles de mesure. Ensuite, nous avons vérifié l'ensemble de nos hypothèses par détection des corrélations les plus significatives entre les items.

5. Les résultats de la recherche

5.1 Vérification de l'hypothèse 1

Les résultats de notre analyse statistique nous permettent en premier lieu de vérifier que le pouvoir et la légitimité attribués au dirigeant sont effectivement liés de façon positive : pour

les répondants, un supérieur légitime est bien un supérieur qui possède du pouvoir, et un pouvoir s'exerçant principalement à l'intérieur de l'administration.

Tableau 2 : Matrice de corrélation légitimité - pouvoir

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7
1. Légitimité du manager (1=Pas du tout ; 2=Tout à fait)	-								
2. Pouvoir faible	2,15	0,58	0.09						
3. Pouvoir fort	3,29	0,35	0.93**	,00					
4. Exercice interne du pouvoir	3,55	0,30	0.89**	-,16	,68				
5. Exercice externe du pouvoir	2,33	0,82	- 0.31	,01	,47	,00			
6. Usage du pouvoir	3,93	0,74	0.98**	-,39	,84**	,05	,02		
7. Se dispenser du pouvoir	2,31	0,56	-0.81**	-,41	-,73	,03	-,08	,00	

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive statistiquement significative entre le pouvoir que détient le supérieur et la reconnaissance de sa légitimité (**$r = 0,93$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative entre l'usage interne du pouvoir à l'intérieur de l'administration et la reconnaissance de la légitimité au supérieur (**$r = 0,89$; $p < .05$**) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative entre le degré d'intensité du pouvoir détenu par le supérieur et son usage par ce dernier (**$r = 0,84$; $p < .05$**) .

Tous ces résultats permettent de valider l'hypothèse 1 selon laquelle la légitimité du manager au sein de l'administration marocaine repose sur la qualité et l'étendue du pouvoir qui détient au sein de cette administration.

5.2 Vérification de l'hypothèse 2

Les résultats de notre analyse statistique nous permettent ensuite de constater que les qualités du leadership permettent de décrire le bon manager légitime. Par conséquent, ce dernier doit les mobiliser de façon adéquate pour s'imposer naturellement au sein de son groupe de travail.

Tableau 3 : Matrice de corrélation légitimité - leadership

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5
1. Légitimité du manager (1=Pas du tout ; 2=Tout à fait)	-						
2. Qualités personnelles	2,35	0,28	,96**				
3. Communication	3,05	0,30	1,03***	,59*			
4. Motivation	2,87	0,19	,81**	,79**	,76**		
5. image du chef	2,30	0,98	0,35	,36	,18	,29	

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive statistiquement significative entre les qualités intrinsèques ou personnelles du manager et la reconnaissance de sa légitimité ($r = 0,96$; $p < .05$) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative et importante entre la communication mobilisée au sein du groupe de travail et la reconnaissance de la légitimité du supérieur ($r = 1,03$; $p < .05$) ;
- Une corrélation positive statistiquement significative entre la motivation des membres du groupe et la définition de la légitimité de leur chef ($r = 0,81$; $p < .05$) ;
- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre l'effort fourni du chef pour avoir une bonne image dans son groupe de travail et la reconnaissance de sa légitimité ($r = 0,35$; $p < .05$).

Tous ces résultats permettent de valider l'hypothèse 2 selon laquelle la légitimité du supérieur dans l'administration marocaine se fonde sur ses qualités de leader efficace. Par conséquent, même le manager dans le secteur public, qu'il soit femme ou homme, doit s'intéresser au

leadership au même titre que celui du secteur privé (Benabdlhadi Abdelhay & Hanane EL KAOUT, 2018)¹⁹.

5.3 Vérification de l'hypothèse 3

Les résultats de notre analyse statistique ne permettent pas de constater que la légitimité du manager dans l'administration publique se fonde sur les résultats qu'il accomplit.

Tableau 4 : Matrice de corrélation légitimité - performance de l'organisation

Variables	M	Ecart type	1	2
1. Légitimité du manager (1=Pas du tout ; 2=Tout à fait)	-			
2. Jugement par résultats atteints	3,42	0,51	0,38	

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- Une corrélation positive mais non statistiquement significative entre les résultats atteints du groupe et la reconnaissance de la légitimité de son chef (**$r = 0,38$; $p < .05$**).

Par ce résultat, on peut rejeter l'hypothèse 3 selon laquelle la légitimité du supérieur dans l'administration marocaine se fonde sur ce qu'il accomplit en faveur de l'organisation. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les fonctionnaires du secteur public ne se trouvent pas dans la bonne position pour juger la performance et les résultats de leur administration.

5.4 Vérification de l'hypothèse 4

Les résultats de notre analyse statistique nous permettent enfin de vérifier que la légitimité attribuée au manager de l'administration publique engendre automatiquement une obéissance de la part de ses collaborateurs sans aucune résistance au pouvoir de ce dernier.

¹⁹ Benabdlhadi Abdelhay & Hanane EL KAOUT (2018). Le leadership au féminin dans l'administration publique au Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 7 du décembre 2018.

Tableau 5 : Matrice de corrélation légitimité – impact sur le groupe

Variables	M	Ecart type	1	2	3
1. Légitimité du manager (1=Pas du tout ; 2=Tout à fait)	-				
2. Niveau d'exécution des décisions	3,37	0,34	0,96**		
3. Niveau de confiance attribué au supérieur	2,98	0,29	0,75*	0,51	

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats de la matrice de corrélation entre les variables indiquent les résultats suivants :

- 5 Une corrélation positive importante, statistiquement significative, entre la légitimité attribuée au manager et le niveau d'exécution de ses décisions ($r = 0,96$; $p < .05$) ;
- 6 Une corrélation positive statistiquement significative entre la légitimité attribuée au manager et le niveau de confiance attribué à ce dernier ($r = 0,75$; $p < .05$).

Tous ces résultats permettent ainsi de valider l'hypothèse 4 selon laquelle la légitimité du manager du secteur public engendre l'obéissance et la confiance totale de la part de son groupe de travail. Par conséquent, la légitimité du chef dans le secteur public est primordiale pour assurer une certaine stabilité dans les rangs des fonctionnaires.

6. Discussion des résultats

Les résultats indiquent que la légitimité du manager du secteur public est corrélée positivement et de manière significative à l'étendue et la qualité de son pouvoir ($r = 0,93$; $p < .05$). Cela veut dire que le manager du secteur public ne peut pas se disposer du pouvoir formel légitime qu'on lui attribue s'il veut imposer effectivement sa présence au sein de son groupe de travail. Ce résultat est cohérent avec ce qu'on trouve dans la littérature managériale sur la légitimité du manager qui a de l'autorité formelle liée à son poste. Cette autorité impose naturellement la présence du manager aux yeux de ses collaborateurs.

Cette présence va se concrétiser, par la suite, par l'obéissance, le soutien ou la confiance comme l'indiquent les résultats de la validation de l'hypothèse 4 ($r = 0,96$, $p < .05$; $r = 0,75$; $p < .05$). Par conséquent, toute manifestation de la résistance aux directives et ordres de ce manager peut s'expliquer par le fait que sa légitimité est remise en cause. D'où l'importance

pour le manager d'analyser les principales dimensions du pouvoir pouvant se révéler source de légitimité. Cependant, il est important pour le manager de savoir qu'il ne suffit pas de posséder et d'exercer effectivement et adéquatement un ou plusieurs types de pouvoir mais il faut qu'il le fasse sur un mode qui soit en sympathie avec le référentiel des normes et valeurs qui est présent dans l'administration ou ce qu'on appelle dans la littérature managériale la culture organisationnelle. Cette dernière impose au manager d'adapter ses pratiques managériales à la culture qui règne dans l'administration territoriale.

Ensuite, notre étude conclut que le style de leadership peut avoir un impact, d'une manière significative, sur l'évaluation de la légitimité du manager dans le secteur public. Et ceci sur des dimensions telles que les qualités personnelles du manager ($r = 0,96$; $p < .05$), la communication ($r = 1,03$; $p < .05$) et la motivation des membres du groupe ($r = 0,81$; $p < .05$). Cela veut dire que plus le manager du secteur public consacre des efforts pour développer son leadership, plus sa légitimité personnelle sera reconnue. Ce type de légitimité va dépendre donc de la personne ou de quelques variables culturelles liés à la personne du manager (personnalité, formation, genre...). Il serait donc intéressant de procéder à des études empiriques pour comparer la légitimité du manager en fonction de ces variables culturelles.

D'autre part, on constate que les fonctionnaires ne tiennent pas à évaluer la légitimité de leur supérieur par les actions qu'il accomplit pour promouvoir le travail ou le résultat final du groupe ($r = 0,38$; $p < .05$). Ceci paraît normal au niveau du secteur public, surtout que l'on a toujours assisté au désintéressement total du fonctionnaire de l'administration marocaine qui ne s'est jamais intéressé à l'obligation de résultat de son administration en s'intéressant seulement aux rémunérations et aux primes de fonction qu'il peut avoir durant sa fonction (légitimité d'échange).

Enfin, les résultats de notre enquête confirment le lien très fort entre la légitimité attribuée au manager et les comportements de ses fonctionnaires. Celle-ci est en effet positivement corrélée ($r = 0,96$; $p < .05$) au niveau de l'exécution des décisions prises par le manager, elle est également corrélée positivement à la confiance placée au manager et les comportements de soutien à l'égard de celui-ci, lorsqu'il est mis en difficulté ou en son absence ($r = 0,75$; $p < .05$). Les résultats révèlent à cette occasion un niveau d'engagement, de confiance et de soutien au manager de l'administration publique relativement important de la part des fonctionnaires.

CONCLUSION

Cette recherche nous permet de formuler et de préciser les principaux éléments d'analyse de la légitimité relatifs au manager du secteur public. Elle nous a permis de relever les grands points suivants :

La légitimité du manager du secteur public, telle qu'elle nous est décrite par ses collaborateurs, trouve principalement ses racines du pouvoir qui détient entre ses mains. Les résultats montrent que le pouvoir et la légitimité sont corrélés positivement et d'une manière significative ($r = 0,93$; $p < .05$). C'est pour cela qu'il est nécessaire pour chaque manager de préciser les conditions dans lesquelles chaque type de pouvoir détenu peut effectivement nourrir sa légitimité. On note à titre d'exemple : le référentiel de traits, de rôles, de figures mais aussi et surtout de valeurs à propos de ce qui fait un « bon dirigeant »,...etc

Deuxièmement, la pratique du leadership par le manager du secteur public joue un rôle déterminant dans la reconnaissance de sa légitimité. Les résultats de l'analyse confirment cet état de fait ($(r = 0,96$; $p < .05)$; $(r = 1,03$; $p < .05)$; $(r = 0,81$; $p < .05)$; $(r = 0,35$; $p < .05)$). C'est pour cela que le manager du secteur public est invité à réfléchir aux nouvelles normes comportementales attendues par les collaborateurs et au-delà par la société elle-même au même titre que celui du secteur privé.

Troisièmement, la représentation faite par les fonctionnaires sur la légitimité de leurs supérieurs ne touche pas l'étendue des résultats qu'ils peuvent atteindre en faveur de l'organisation, à la différence des managers du secteur privé qui sont tenus par l'obligation de résultat, et ce malgré qu'on constate de plus en plus des efforts consentis pour responsabiliser et contrôler les réalisations des responsables du secteur public.

Enfin, la reconnaissance de la légitimité du manager du secteur public polarise la bonne conduite et la discipline de ses collaborateurs ($(r = 0,96$; $p < .05)$; $(r = 0,75$; $p < .05)$). Par conséquent, aucune résistance au pouvoir de ce dernier ne peut être faite à la différence de celui du secteur privé.

Cette étude permettra, donc, aux managers de l'administration publique marocaine d'évaluer leur légitimité ainsi conçue aux yeux de leurs collaborateurs. Elle permettra aussi de réviser leurs pratiques managériales afin de les conformer aux référentiels des normes et valeurs qui sont présents dans cette administration.

En outre, si cette étude nous permet de formuler et de préciser un modèle d'analyse de la légitimité, celui-ci n'est qu'un point de départ car la légitimité n'a rien de statique : son

développement est éminemment contingent et dynamique. La légitimité est une qualité fragile (dans le temps) qui varie avec le contexte (la culture, le secteur, l'organisation notamment) et surtout avec les caractéristiques de celui qui l'attribue.

Par ailleurs, nous pensons que ces liaisons peuvent être étudiées en profondeur si on introduit par exemple quelques composantes du pouvoir du manager comme : la réputation, la position hiérarchique ou quelques variables de contrôle comme : le sexe du répondant, son niveau d'étude, son ancienneté pour avoir des résultats plus significatives. L'étude des réponses en fonction de l'ancienneté du répondant, par exemple, sera très intéressante dans la mesure où la perception des fonctionnaires change en fonction des années de travail.

Au final, les résultats de notre étude comportent deux principales limites. D'une part, la taille réduite de l'échantillon ($N = 96$) ne permet pas d'atteindre la représentativité requise. D'autre part, celui-ci doit être davantage diversifié en termes de grade de manager (manager de premier niveau, manager de deuxième niveau, manager de troisième niveau). Car c'est clair qu'on trouvera des résultats largement différents entre la légitimité du manager du premier niveau et celui du troisième niveau par exemple.

ANNEXE : QUESTIONNAIRE

Merci de cocher la case ou les cases correspondantes à votre appréciation

1. Sexe : ☐ Homme ☐ Femme
2. Ancienneté : ☐ Moins de 2 ans ☐ Entre 2 et 3 ans ☐ 4 ans et plus
3. A vos yeux, votre supérieur est :
- ☐ Pas du tout légitime
- ☐ Tout à fait légitime pour diriger son équipe de travail

○ Légitimité et pouvoir

4. Selon vous, le pouvoir de votre supérieur est :

- ☐ Faible
- ☐ Fort

5. Selon vous, le pouvoir de votre supérieur s'exerce plutôt :

- ☐ A l'intérieur
- ☐ A l'extérieur de l'administration

6. Votre supérieur tient à utiliser son pouvoir hiérarchique pour qu'il soit accepté par son groupe de travail :

- ☐ Oui
- ☐ Non

○ Légitimité et leadership

7. Les qualités personnelles de votre supérieur lui permettent d'être le manager idéal

- Pas ☐ tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

8. Le niveau de communication de votre supérieur vous permet de reconnaître la légitimité de votre supérieur :

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

9. Le niveau de motivation qui règne au sein de votre groupe de travail vous permet de reconnaître la légitimité de votre supérieur :

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

10. Votre supérieur prend soin de donner une bonne image de chef dans votre service

- ☐ Pas du tout
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

○ **Légitimité et performance de l'organisation**

11. Vous reconnaissez la valeur de votre supérieur par les actions qu'il entreprend en faveur de son organisation

- ☐ Pas du tout
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

- Légitimité et impact sur le groupe de travail

12. Vous exécutez directement les décisions prises par mon supérieur :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

13. Vous avez assez de confiance en votre supérieur immédiat que vous seriez prêt(e) à défendre ses décisions lorsqu'il est mis en difficulté ou en son absence

- ☐ Pas du tout disposé (e)
- ☐ Peu disposé (e)
- ☐ Neutre
- ☐ Assez disposé (e)
- ☐ Tout à fait disposé (e)

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- BENABDLHADI A & EL KAOUT H. (2018). Le leadership au féminin dans l'administration publique au Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 7 du décembre 2018 ;
- DURAT L. and BOLLECKER M. (2012). La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services, Revue Politiques et management public vol 29/12, 154-158 ;
- Desmarais C., (2008). Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ?, Revue française d'administration publique 4, (128) ;
- Dowling J. et Pfeffer J., (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour, Pacific Sociological Review 18 (1), 122-136.
- Durat L., (2010). Dirigeants de la fonction publique territoriale, une recherche en analyse d'activité, Revue Savoirs 22, 89.
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp 571-610.
- Scott W.R. (1995), Institutions and organizations, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp 571-610.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, vol.83, n°2 pp 340-363.
- Thomason S. (2004), Legitimacy and social capital, Academy of Management Annual Conference, New Orleans, p 38-75.
- Lamertz K., Baum J.A.C. (1998), The legitimacy of organizational downsizing in Canada : an analysis of explanatory media accounts, Revue Canadienne des Sciences de l'administration, vol.15, n°1, pp 93-107.
- Laufer R., (1996), Quand diriger, c'est légitimer, Revue française de gestion 111, 12-37.

Ouvrages

- Annie BARTOLI (2005), Le management dans les organisations publiques, Dunod, collection Management public, 2ème édition, p 23-57;
- Sergé Alécian, Dominique Foucher (2007), Le management dans le service public,, Eyrolles, éditions d'Organisation, p 58-91 ;

- Blake R. R., Mouton J. S., (1969). Les deux dimensions du management, Éditions d'organisation, Paris, p 236-238 ;
- Hatzfeld H. (1998), Construire de nouvelles légitimités en travail social, Dunod, p 74-123 ;
- Menissier T. (2005), Eléments de philosophie politique, Ellipses, p 85 ;
- Arendt H. (1972), Sur la violence. In : Du mensonge à la violence, essais de politique contemporaine, Paris, Calmann-Lévy (coll. Agora), p 153 ;
- Laufer R. et Burlaud A., (1980). Management public : Gestion et Légimité, Dalloz, Paris, p 302-315.

Rapports – Mémoires

- Durat L., (2007). Analyse de l'activité de dirigeants de la fonction publique territoriale. Rapport de recherche, programme coordonné INET CNFPT / CNAM RESP, Paris. P 102-111 ;
- Julie Demaret. (2014). Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion . Thèse de doctorat en sciences de l'Homme et de la Société. Université FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS. P 198-206;
- Favoreu C., (2001). Légimité, contenu et nature du management stratégique public : le cas des démarches stratégiques urbaines. Actes de la Xe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. P 28-45.
- Valérie Petit et Véronique Boulocher. (2009). Equipes dirigeantes : Comment développer la légitimité managériale ?. EDHEC Business School. Leadership et Corporate Governance Research Centre de Lille. P 14-45.
- Favoreu C., (2001). Légimité, contenu et nature du management stratégique public : le cas des démarches stratégiques urbaines. Actes de la Xe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. P 87-95 ;
- Lindblom C. K., (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, paper presented at Critical Perspectives on Accounting Conference, New York. P 115-125.
- Rapport du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration du Royaume du Maroc (2015). Les postes de responsabilité dans les administrations au Maroc.