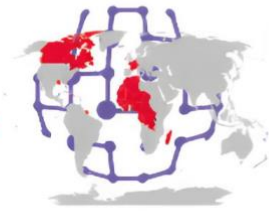


Revue **Francophone**



**Le phénomène bureaucratique marocain à l'épreuve de la modernisation :  
Zones d'incertitude et jeux d'acteurs dans les services déconcentrés**

**The Moroccan Bureaucratic Phenomenon Facing Modernization: Zones of  
Uncertainty and Actor Games in Deconcentrated Services**

Dr. Faiçal ARBAOUI <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Laboratoire de Recherche : Communication, Traduction, Patrimoine, Territorialité et arbitrage Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH) Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



**Résumé**

Dans un contexte de modernisation administrative décrétée par le sommet, cet article interroge la résilience des pratiques bureaucratiques au sein des services publics marocains (Éducation et Santé). En mobilisant l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, nous analysons comment les cadres intermédiaires construisent des systèmes d'action concrets pour récupérer des marges de manœuvre face à la rigidité hiérarchique. Loin d'une simple résistance au changement, nos résultats qualitatifs mettent en évidence une régulation conjointe où l'informel communicationnel devient une ressource de pouvoir indispensable à la fluidité opérationnelle. L'étude démontre que la pérennité des structures traditionnelles ne relève pas d'un déterminisme culturel, mais d'une rationalité stratégique des acteurs qui instrumentalisent la règle pour sécuriser leurs zones d'incertitude.

**Mots clés :**

Analyse stratégique, Bureaucratie, Maroc, Système d'action concret, Communication organisationnelle, Zones d'incertitude.

**Abstract**

In a context of administratively driven modernization imposed from the top, this article examines the resilience of bureaucratic practices within Moroccan public services (Education and Health). Drawing on Crozier and Friedberg's strategic analysis framework, we analyze how middle managers construct concrete systems of action in order to reclaim margins of autonomy in the face of hierarchical rigidity. Far from representing mere resistance to change, our qualitative findings reveal a form of joint regulation in which informal communication becomes an essential power resource for ensuring operational fluidity. The study demonstrates that the persistence of traditional structures does not stem from cultural determinism, but rather from the strategic rationality of actors who instrumentalize formal rules to secure their zones of uncertainty.

**Keywords :**

Strategic analysis, Bureaucracy, Morocco, Concrete system of action, Organizational communication, Zones of uncertainty.

## Introduction

L'administration publique marocaine est engagée, depuis plus d'une décennie, dans un vaste chantier de modernisation inspiré du Nouveau Management Public. Digitalisation des procédures, chartes de déconcentration et rhétorique de la performance constituent désormais le vocabulaire officiel de la réforme. Pourtant, au-delà des injonctions normatives et des organigrammes officiels, la réalité du fonctionnement quotidien des services demeure opaque. Comment les injonctions de fluidité et de transparence s'articulent-elles avec un héritage bureaucratique marqué par la centralisation et la distance hiérarchique ?

La littérature existante tend souvent à essentialiser cette résistance au changement en invoquant des pesanteurs culturelles ou un manque de formation technique. Cette lecture culturaliste nous semble insuffisante pour saisir la complexité des dynamiques internes. Si les structures perdurent, ce n'est pas uniquement par inertie, mais parce qu'elles remplissent une fonction pour ceux qui les habitent. Comme le soulignaient Crozier et Friedberg (1977), l'acteur n'est jamais totalement passif ; il développe des stratégies pour élargir sa marge de liberté au sein de la contrainte.

Cet article se propose d'analyser les mécanismes de régulation interne au sein de deux secteurs stratégiques de l'administration marocaine : l'Éducation Nationale et la Santé. Plutôt que d'étudier la communication publique dans sa dimension institutionnelle externe, nous focalisons notre attention sur la communication organisationnelle comme révélateur des rapports de pouvoir. Il s'agit de comprendre comment les cadres dirigeants des services déconcentrés, pris en étau entre la rigidité des procédures formelles et l'impératif d'efficacité, construisent des « zones d'incertitude » qu'ils contrôlent.

Notre hypothèse centrale postule que les dysfonctionnements apparents (lourdeurs, contournements, usage de canaux parallèles) ne sont pas des anomalies, mais les éléments constitutifs d'un « système d'action concret ». Dans ce système, la règle formelle n'est pas ignorée, mais utilisée comme une ressource stratégique : elle sert de protection autant que de contrainte. À travers une démarche qualitative exploratoire menée auprès de décideurs régionaux, nous tenterons de démontrer que la modernisation ne s'opère pas par substitution d'un modèle rationnel à un modèle traditionnel, mais par une renégociation permanente des règles du jeu entre les acteurs.

L'enjeu n'est donc pas de mesurer l'écart entre le prescrit et le réel, mais de dévoiler la rationalité cachée de l'acteur administratif marocain qui, loin de subir la bureaucratie, la « joue » pour exister.

Cette hypothèse s'inscrit dans le prolongement de nos travaux doctoraux (Arbaoui, 2025), lesquels ont permis de démontrer que les dysfonctionnements apparents constituent en réalité les piliers d'une régulation hybride, où l'acteur administratif "joue" la bureaucratie pour maintenir son autonomie.

Dès lors, cette recherche s'articule autour d'une interrogation centrale : comment les cadres intermédiaires des services déconcentrés instrumentalisent-ils les "zones d'incertitude" pour réguler les tensions entre les injonctions de modernisation du Nouveau Management Public (NMP) et la persistance de la rigidité bureaucratique ?

Pour explorer cette problématique, nous avons structuré notre analyse autour de trois sous-questions fondamentales :

- Dans quelle mesure l'informel communicationnel constitue-t-il une "institution seconde" indispensable à la fluidité opérationnelle face à la lourdeur des procédures officielles ?
- De quelle manière la règle formelle est-elle détournée de sa fonction de coordination pour devenir une ressource de protection stratégique (stratégie du parapluie) ?
- Comment les mécanismes de rétention d'information participent-ils à la construction d'une "opacité organisée" visant à préserver l'autonomie locale contre le contrôle centralisé ? »

## **1. Cadre théorique : De l'idéal wébérien à l'action organisée au Maghreb**

L'analyse de l'administration marocaine a longtemps oscillé entre deux écueils : un normativisme juridique, décrivant l'État tel qu'il devrait être (l'approche du droit administratif), et un culturalisme fataliste, décrivant les dysfonctionnements comme les fruits d'une "exception marocaine". Pour dépasser cette dichotomie, il convient de déconstruire les modèles classiques à l'aune de la sociologie de l'action organisée.

### **1.1. Les limites du modèle wébérien dans le contexte post-colonial**

Le modèle de la bureaucratie rationnelle-légale décrit par Max Weber, fondé sur l'impersonnalité de la règle et la prévisibilité des procédures, a constitué la matrice de référence pour la construction de l'État moderne au Maroc. Cependant, comme l'ont souligné les travaux fondateurs sur l'administration au Maghreb (Sedjari, 2004 ; Zghal, 1994), la greffe de ce modèle sur un substrat social marqué par des solidarités traditionnelles a produit une forme hybride. Loin de l'efficacité mécanique espérée, la bureaucratie s'est souvent muée en une "bureaucratie de rente", où la règle n'est pas un outil de coordination, mais un instrument de domination. Ali Sedjari (1993) parle d'une administration écartelée entre « tradition et modernité », où le formalisme juridique cohabite avec des pratiques néo-patrimoniales. Toutefois, il serait réducteur de ne voir dans cette hybridation qu'un signe de sous-développement ou d'archaïsme. Il s'agit plutôt d'une réappropriation locale de l'outil étatique. La lourdeur procédurale, souvent dénoncée, remplit une fonction latente : elle permet de maintenir une centralisation du pouvoir tout en offrant, par ses failles mêmes, des espaces de négociation pour les acteurs locaux.

### **1.2. La critique de l'approche culturaliste essentialiste**

Une tentation fréquente, notamment dans les études de management interculturel inspirées de Geert Hofstede, est d'expliquer les blocages administratifs par la "culture nationale". Selon cette grille de lecture, le Maroc, caractérisé par une "distance hiérarchique élevée" et une forte "évitement de l'incertitude", serait naturellement prédisposé à l'autoritarisme et à l'inertie (d'Iribarne, 1989). Si cette approche a le mérite de souligner le poids des représentations collectives (la figure du chef, le respect de l'aîné), elle présente un risque majeur d'essentialisme. Elle tend à figer les comportements dans une fatalité culturelle : "on ne communique pas parce que c'est notre culture". Notre recherche rejette ce déterminisme. Nous postulons, avec Philippe Bernoux (2014), que la culture n'est pas un programme informatique qui dicte les conduites, mais une ressource que les acteurs mobilisent stratégiquement. Si un subordonné ne contredit pas son chef, ce n'est pas uniquement par respect culturel, mais parce qu'il a calculé que le coût politique de la contradiction était supérieur au gain espéré. L'explication n'est pas culturelle, elle est stratégique. Cette rupture épistémologique avec le déterminisme culturel constitue le pivot de nos travaux doctoraux (Arbaoui, 2025). En analysant les interactions au sein des services déconcentrés, nous avons pu démontrer que ce qui est souvent perçu comme un trait

de "culture nationale" est en réalité une réponse rationnelle des cadres à la configuration du pouvoir organisationnel.

### **1.3. L'analyse stratégique : Zone d'incertitude et dialectique du pouvoir organisationnel**

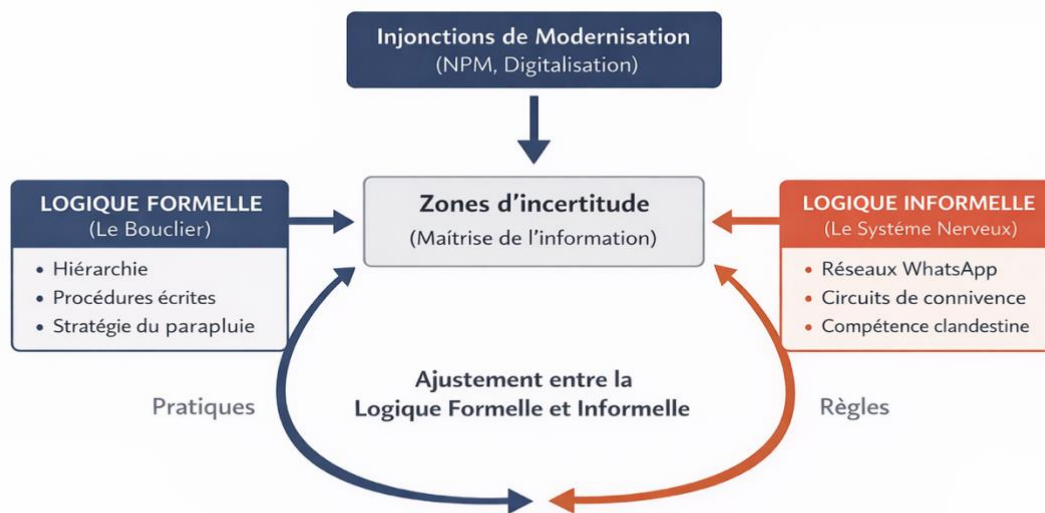
C'est pourquoi nous mobilisons ici la sociologie de l'action organisée développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Ce cadre théorique opère un renversement copernicien : au lieu de partir de la structure pour expliquer le comportement, il postule que la structure réelle est le produit émergent des stratégies d'acteurs en situation de contrainte. Le concept central de notre analyse, et le pivot de notre démonstration, est celui de la « zone d'incertitude ». Dans toute organisation, aussi rigoureusement réglementée soit-elle, il subsiste des interstices aporétiques, des failles informationnelles et des imprévus que la rationalité légale-formelle ne peut codifier. L'acteur qui parvient à coloniser ces zones d'ombre — que ce soit par sa maîtrise technique, sa rétention d'information ou l'instrumentalisation de son environnement — détient un pouvoir autonome qui échappe au contrôle hiérarchique.

Appliqué au contexte de la modernisation administrative marocaine, ce concept s'avère d'une pertinence heuristique majeure. Les réformes actuelles, portées par les injonctions du Nouveau Management Public (digitalisation, traçabilité, procéduralisation), visent précisément à « assécher » ces zones d'incertitude pour rendre l'action publique totalement transparente et prévisible. Or, comme nous l'enseigne Crozier, et comme nous l'avons empiriquement démontré et modélisé dans notre thèse de doctorat, les acteurs ne subissent pas cette transparence de manière passive. Ils développent des stratégies de « reconquête » pour reconstituer des zones d'ombre indispensables à la préservation de leur capacité de négociation et de leur autonomie décisionnelle. Cette modélisation, que nous avons initialement éprouvée et validée dans le cadre de nos travaux doctoraux (Arbaoui, 2025), révèle que la maîtrise de l'information informelle devient la ressource politique centrale des cadres intermédiaires face à la "visibilité" panoptique imposée par les nouveaux outils de gestion. C'est dans cette tension dialectique permanente entre la volonté de contrôle par le sommet (la modernisation) et la quête d'autonomie par la base (les pratiques informelles) que se cristallise la réalité profonde de la communication organisationnelle marocaine.

#### 1.4. Le système d'action concret : Une régulation de l'ombre

Enfin, nous empruntons à Friedberg (1993) la notion de « **système d'action concret** ». Il s'agit de l'ensemble des jeux, des alliances et des régulations non écrites qui permettent à l'organisation de fonctionner réellement, souvent en marge de l'organigramme officiel. Au Maroc, ce système concret est souvent plus puissant que le système formel. Il repose sur des circuits de communication parallèles (téléphone, oralité, réseaux interpersonnels) qui, loin d'être dysfonctionnels, assurent la flexibilité nécessaire face à la rigidité des statuts. Étudier l'administration marocaine sous cet angle revient donc à cartographier ces "sentiers de la débrouille" (système D) non comme des pathologies, mais comme l'expression d'une intelligence organisationnelle collective face à des injonctions contradictoires.

**Figure 1** : La dynamique du Système d'Action Concret (SAC)



**Figure N°1** : Modélisation du Système d'Action Concret (SAC) au sein de l'administration marocaine : l'hybridation entre logiques formelles et informelles. **Source** : Élaboration de l'auteur (2026), d'après le cadre conceptuel de Crozier et Friedberg (1977).

**Source** : Élaboration de l'auteur (2026), d'après le cadre conceptuel de Crozier et Friedberg (1977).

*La Figure 1 synthétise la dualité structurelle de l'organisation bureaucratique marocaine telle que nous l'avons observée. Elle met en exergue le rôle pivot de l'acteur stratégique qui, loin de se limiter à l'exécution de la norme (Logique Formelle), développe une **compétence clandestine** au*

*travers de réseaux de connivence (Logique Informelle). Cette articulation constitue le véritable "système nerveux" de l'administration, permettant de pallier les rigidités du modèle traditionnel par une régulation autonome et flexible, indispensable à la survie opérationnelle du service public.*

Ce cadre théorique, loin d'être une simple transposition de modèles occidentaux, a fait l'objet d'une réappropriation critique et d'une validation empirique approfondie lors de notre soutenance de doctorat en 2025 (Arbaoui, 2025). Il offre ainsi une grille de lecture robuste pour interpréter la densité des données qualitatives et les tendances quantitatives présentées dans la suite de cet article. En dépassant le constat descriptif pour atteindre une modélisation systémique, cette approche permet de lier la rationalité de l'acteur aux contraintes macro-structurelles de l'État marocain.

## **2. Cadre méthodologique : de l'immersion qualitative à la validation empirique**

Pour saisir l'épaisseur des jeux d'acteurs au sein des services déconcentrés, notre démarche ne pouvait se contenter d'une lecture superficielle des organigrammes. Elle a nécessité une immersion dans le « système d'action concret » (Crozier & Friedberg, 1977), là où la règle formelle rencontre la stratégie individuelle. Notre méthodologie repose sur un dispositif de recherche mixte, articulé autour d'une phase qualitative pivot, dont la rigueur garantit la validité des résultats présentés ici.

### **2.1. Constitution du corpus et échantillonnage**

Le choix des secteurs de l'Éducation Nationale et de la Santé ne relève pas du hasard : il s'agit de deux piliers de l'administration marocaine où la tension entre les impératifs de modernisation (digitalisation, performance) et le poids de la structure hiérarchique est la plus vive.

- **L'échantillon qualitatif** : Nous avons réalisé **26 entretiens semi-directifs approfondis** auprès de cadres dirigeants et intermédiaires (Directeurs d'académies, Délégués provinciaux, chefs de services hospitaliers).
- **Critères de sélection** : Plutôt qu'une représentativité statistique, nous avons visé une « représentativité théorique ». Les acteurs ont été sélectionnés pour leur rôle stratégique de « nœuds communicationnels » : ils sont ceux qui doivent traduire les circulaires ministérielles en réalités opérationnelles tout en gérant les résistances locales.

- **Temporalité** : Cette enquête de terrain, menée sur une période s'étendant de 2024 à début 2025, nous a permis de capter les ajustements des acteurs face aux récentes réformes de la déconcentration.

## 2.2. Le protocole d'entretien : au-delà du discours de façade

L'un des défis majeurs de cette recherche fut de franchir la barrière du « langage administratif » conventionnel. Pour ce faire, nous avons privilégié la technique de l'incident critique et le récit de pratique.

- **Déroulement** : Les entretiens, d'une durée moyenne de **75 à 90 minutes**, se sont déroulés dans l'espace professionnel des acteurs, favorisant une mise en confiance nécessaire à l'évocation des « zones d'incertitude ».
- **Capture des données** : Chaque échange a fait l'objet d'un enregistrement audio (avec garantie d'anonymat total) et d'une retranscription intégrale. Ce corpus de verbatims constitue la matière première de notre analyse, permettant de traquer, derrière les mots, les logiques de pouvoir et les circuits de l'informel.

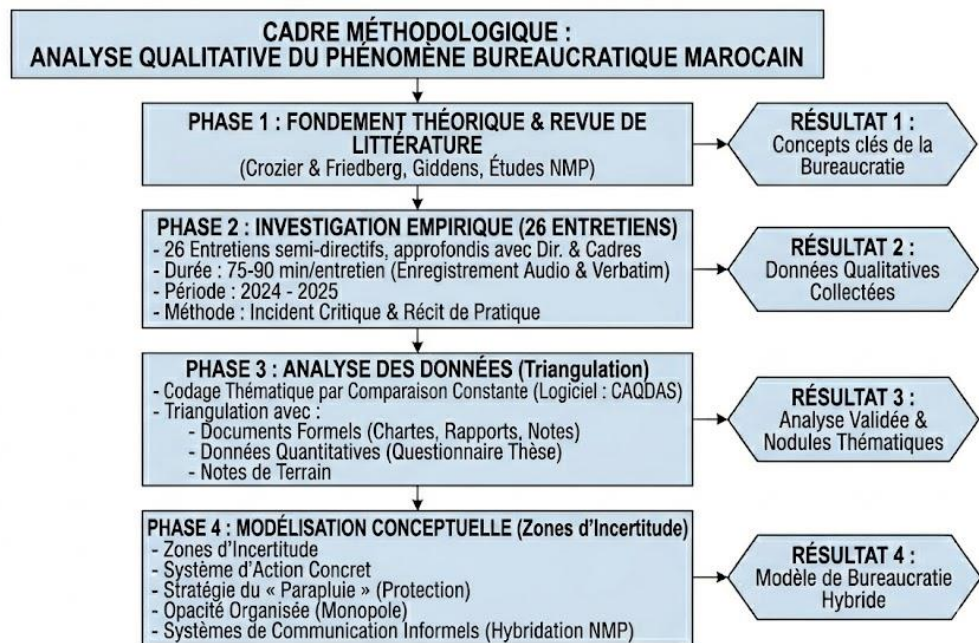
## 2.3. Analyse de contenu, triangulation et validation doctorale

Pour transformer ces récits denses en données scientifiques exploitables, nous avons opéré un codage thématique rigoureux, structuré en trois niveaux d'analyse.

- **Analyse thématique et catégorisation** : Les données ont été traitées par une analyse de contenu croisée, isolant les récurrences sémantiques liées aux stratégies de « protection » (le parapluie administratif) et aux « vecteurs de fluidité » (l'usage de l'oralité et des réseaux sociaux de type WhatsApp comme institution seconde).
- **La triangulation par les sources** : Soucieux de la fiabilité de nos interprétations, nous avons confronté les discours des acteurs à une analyse documentaire exhaustive regroupant notes de service, rapports de performance et chartes de déconcentration.
- **Validation par la recherche doctorale** : La robustesse de ce dispositif qualitatif est par ailleurs corroborée par les conclusions de notre recherche doctorale dont est issu cet article. Cette étude de référence (Arbaoui, 2025) a permis une triangulation étendue par le biais d'une phase quantitative complémentaire, menée par questionnaire auprès d'un

échantillon élargi de cadres de l'administration marocaine. Cette confrontation systématique entre le « dit » (l'entretien), le « prescrit » (le document officiel) et le « ressenti collectif » (le volet quantitatif de la thèse) assure à notre démonstration une solidité empirique à l'épreuve des biais subjectifs.

La **figure 2** ci-après synthétise l'architecture globale de ce dispositif, illustrant le passage rigoureux de l'investigation empirique à la modélisation conceptuelle de la bureaucratie hybride.



### 3. Résultats : Morphologie des régulations et géopolitique de l'action déconcentrée

L'investigation empirique au sein des directions régionales de l'Éducation et de la Santé ne révèle pas une simple atonie bureaucratique, mais une **hyperspécificité stratégique** des acteurs. Loin d'être le produit d'une passivité structurelle, les comportements observés dessinent un « système d'action concret » (SAC) où la communication fonctionne comme le vecteur premier de la négociation du pouvoir.

### **3.1. Le formalisme instrumental : La « stratégie du parapluie » comme technologie de sécurité**

Le respect de la norme n'est pas ici une fin en soi, mais une **ressource de sécurisation des trajectoires**. Dans un écosystème marqué par une aversion systémique pour l'aléa juridique, le formalisme devient un bouclier.

*« La distance hiérarchique crée un environnement formel où les décisions viennent d'en haut [ce qui] limite la communication ascendante. »* (M. Ad, Directeur MEN).

Cette observation confirme une stratégie de couverture que nous qualifions de « **stratégie du parapluie** ». L'exigence systématique du « support signé » (le papier) opère comme un dispositif de décharge de responsabilité. **Cas d'étude** : L'incident relevé à Rabat-Salé, où un responsable sursoit à une dépense urgente malgré un aval verbal, illustre cette rationalité. Ce comportement, a priori irrationnel au regard de l'efficacité, s'avère optimal sur le plan politique : l'inaction certifiée par l'absence d'écrit est juridiquement inattaquable, tandis que l'action non tracée expose l'acteur à une vulnérabilité statutaire.

### **3.2. L'institution seconde : Le système nerveux infraconstitutionnel**

Si la voie hiérarchique officielle est saturée par le protocole, l'efficacité opérationnelle se déplace vers des **espaces de régulation horizontale** indispensables à la survie du système.

*« Bien que les interactions soient protocolaires, il existe des canaux informels qui permettent de contourner cela. »* (M. Ad). *« Les actions individuelles ont le pouvoir de redéfinir des processus établis. »* (A. El Y, Délégué El Hajeb).

L'usage de messageries instantanées (type WhatsApp) ne relève pas de l'anecdote technique, mais d'une **institution seconde**. **Analyse de l'incident (Secteur Santé)** : La résolution d'une rupture de stock en quatre heures via un canal informel — là où le circuit officiel aurait exigé une quinzaine de jours — démontre un déplacement du pouvoir réel. Le chef de service « connecté » dispose d'une capacité d'action supérieure à son supérieur statutaire. L'informel n'est pas une déviance, mais une **modalité de régulation autonome** face à la rigidité des statuts.

### 3.3. L'opacité organisée : Le filtrage informationnel comme garant d'autonomie

L'enquête met en exergue une lutte pour le monopole de l'expertise locale. Dans cette configuration, la fluidité informationnelle est perçue comme une menace pour l'autonomie décisionnelle.

« *Les employés sont incités à se conformer aux directives sans poser trop de questions [...] les décisions viennent d'en haut.* » (M. S, directeur régional). « *Certaines personnes sont réticentes aux changements, surtout celles qui ont l'habitude de faire les choses d'une certaine manière.* » (H. Ch., directeur provincial).

Ce que l'institution nomme « réticence » s'analyse, sous l'angle stratégique, comme une protection des **zones d'incertitude**. Le lissage systématique des rapports envoyés au niveau central constitue une « **opacité organisée** ». En maintenant le sommet dans une méconnaissance partielle des réalités de terrain (absentéisme, pannes), la périphérie s'assure qu'aucune directive nationale ne pourra s'appliquer sans sa médiation. L'information devient une monnaie d'échange : elle n'est cédée que contre la garantie d'une non-ingérence centrale.

## 4. Discussion : Les paradoxes d'une bureaucratie de l'ombre

Au-delà du constat descriptif des pratiques de contournement, nos résultats invitent à une relecture théorique du fonctionnement systémique de l'administration marocaine. Loin d'être des anomalies transitoires vouées à l'effacement par la "modernisation", ces phénomènes communicationnels constituent la structure invisible, mais résiliente, de l'action publique.

### 4.1. L'informel comme institution « seconde » et fonctionnelle

Il convient de rompre avec la lecture morale qui réduirait l'informel (réseaux interpersonnels, arrangements, oralité) à une déviance organisationnelle. À la lumière de l'analyse stratégique, ces circuits parallèles apparaissent comme une **institution seconde** indispensable à la viabilité de la première. La rigidité des procédures officielles, si elle était appliquée avec une rigueur absolue (la « grève du zèle »), induirait une paralysie instantanée des services de Santé ou d'Éducation. Dès lors, l'acteur qui s'affranchit de la voie hiérarchique pour obtenir une célérité opérationnelle ne sature pas le système ; il en compense l'inertie structurelle. Ce que nous observons n'est pas une désorganisation, mais une **régulation autonome** où l'efficacité repose

sur la capacité des acteurs à négocier la règle pour garantir la continuité du service public. Le système bureaucratique marocain ne subsiste que par la distance que les acteurs maintiennent vis-à-vis du prescrit.

#### **4.2. La rétention d'information : Une rationalité de préservation territoriale**

La faible densité de la communication ascendante, souvent interprétée par les réformateurs comme un déficit de culture managériale, relève en réalité d'une **rationalité politique structurelle**. Dans le système d'action concret étudié, l'information est la ressource stratégique par excellence. Pour un responsable déconcentré, produire une information totalement transparente vers le centre revient à s'exposer au contrôle et à fragiliser son monopole de l'expertise locale. L'opacité n'est donc pas une fatalité culturelle, mais une **stratégie de défense de l'autonomie**. En maintenant le sommet dans une asymétrie informationnelle (l'effet « écran de fumée »), la périphérie protège sa marge de manœuvre. Toute tentative de fluidifier la communication sans redéfinir les rapports de force est vouée à l'échec, car elle exige des acteurs qu'ils abandonnent leur principal levier de pouvoir : le secret.

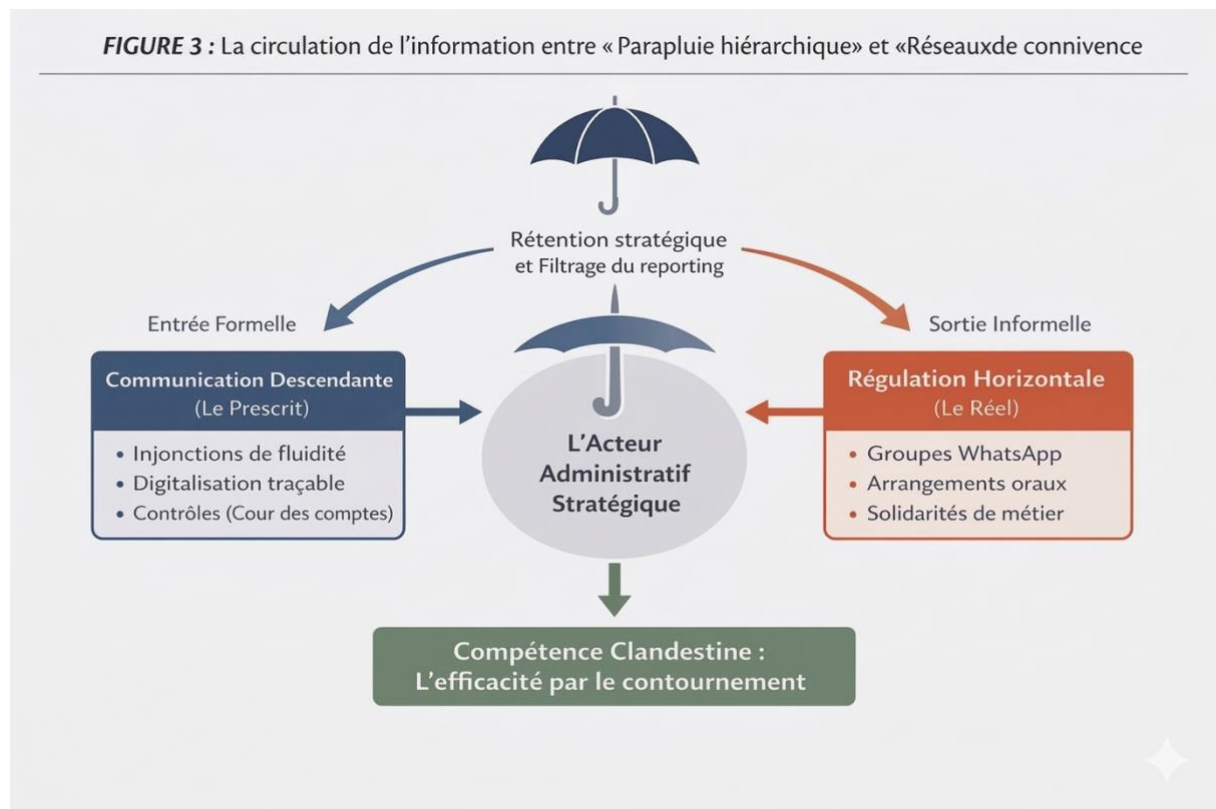
#### **4.3. Le cercle vicieux de la modernisation technologique**

Cette analyse éclaire les apories de la transition numérique. L'introduction d'outils digitaux (Intranet, ERP, reporting automatisé) est fréquemment perçue comme une intrusion panoptique, non par technophobie, mais parce qu'elle menace de **résorber les zones d'incertitude**. Le numérique, par sa traçabilité intrinsèque, tend à « assécher » les espaces où se négocient les arrangements informels. La réaction du système est alors conforme au « cercle vicieux bureaucratique » : face à la transparence imposée, les acteurs complexifient les strates procédurales ou migrent vers des canaux encore plus occultes (messageries cryptées, oralité exclusive) pour reconstituer leurs zones d'ombre. Paradoxalement, une modernisation technologique qui fait l'économie d'une négociation sur le pouvoir ne fait qu'accroître la **clandestinité des pratiques réelles**.

#### **4.4. Vers une contractualisation de l'autonomie**

En définitive, la modernisation de l'administration marocaine suppose une reconnaissance formelle de ces mécanismes de régulation. Le modèle wébérien d'une hiérarchie impersonnelle

est une construction théorique qui se heurte à la réalité des interdépendances stratégiques. L'enjeu n'est pas d'éradiquer les zones d'incertitude, mais de les **institutionnaliser**. Il s'agit d'évoluer d'une logique de la méfiance — où l'action se joue dans le non-dit — vers une logique de la **négociation contractuelle**, où l'autonomie des cadres locaux est reconnue en échange d'une responsabilité orientée vers les résultats.



**Figure N°3** : La géopolitique de l'information au sein des services déconcentrés : entre « parapluie hiérarchique » et réseaux de connivence.

**Source** : Élaboration de l'auteur (2026) sur la base des données de l'enquête qualitative.

La Figure 3 offre une lecture transversale de la circulation de l'information, révélant une rationalité politique implacable de l'acteur administratif. On y observe une tension permanente entre la Communication Descendante (le prescrit), marquée par des impératifs de transparence et de digitalisation, et la Régulation Horizontale (le réel), où s'opère l'action véritable. Au cœur de ce dispositif, l'acteur stratégique déploie ce que nous qualifions de "stratégie du parapluie" : il utilise le formalisme et le filtrage du reporting comme un bouclier contre le contrôle hiérarchique, tout en mobilisant des réseaux de connivence (notamment via WhatsApp) pour pallier l'inertie du système officiel. Cette compétence clandestine, symbolisée par l'efficacité par le contournement, démontre que l'informel n'est pas une déviance mais une institution seconde indispensable à la continuité du service public marocain face aux injonctions paradoxales de la modernisation.

## **5. Conclusion : Vers une ontologie de la « compétence clandestine » et une refonte du pacte managérial**

Au terme de cette investigation systémique menée au cœur des services déconcentrés de l'Éducation et de la Santé, l'analyse infirme de manière catégorique la pertinence des lectures binaires qui opposent encore trop souvent atonie bureaucratique et téléologie de la modernisation. L'administration publique marocaine ne saurait être réduite à un simple archaïsme de façade ou à une inertie structurelle. Elle révèle, au contraire, une **bipolarité fonctionnelle sophistiquée** : une architecture duelle où cohabitent une strate formelle, dédiée à la mise en scène de la réforme et à la sécurité juridique, et une strate infra-constitutionnelle, véritable dépositaire de l'efficacité opérationnelle et de la résilience du service public.

### **5.1. La réhabilitation de l'acteur : du déterminisme culturel à l'intelligence situationnelle**

Nos analyses, qui prolongent et approfondissent les conclusions de nos travaux doctoraux consacrés aux « **Stratégies et fondements culturels dans la communication publique de l'organisation marocaine : Approche systémique** » (Arbaoui, 2025), permettent d'opérer un dépassement théorique essentiel. Si l'examen des pesanteurs anthropologiques constitue un préalable nécessaire, l'investigation empirique démontre que les agents et cadres de l'administration ne sont nullement les vecteurs passifs d'une pesanteur culturelle fataliste ou d'un atavisme bureaucratique.

Ils s'affirment, au contraire, comme les architectes d'une **intelligence situationnelle** de haut niveau, transformant les héritages culturels en ressources stratégiques au sein d'un « système d'action concret ». Ce que le management normatif et les audits standardisés qualifient hâtivement de « résistance au changement » s'analyse, sous l'angle de la sociologie de l'action organisée, comme une **compétence clandestine** indispensable à la pérennité de l'institution.

C'est l'art de stabiliser le système en le contournant, de pallier les apories des procédures par l'informel, et de maintenir la continuité de l'État là où la règle formelle, par sa rigidité, induirait la paralysie. En ce sens, l'informel n'est pas le reliquat d'une culture archaïque ou le poison de l'organisation ; il en est l'antidote rationnel et le garant de la survie opérationnelle. En tentant d'imposer une **transparence panoptique** par le numérique sans négocier les équilibres de pouvoir préexistants, les politiques de modernisation risquent de neutraliser ces mécanismes de

régulation autonomes qui assurent, *in fine*, la résilience du service public face aux injonctions paradoxales de la réforme.

## 5.2. Rigueur méthodologique et frontières épistémologiques

Conformément aux principes de l'épistémologie des sciences sociales, il convient de situer avec précision la portée de ces résultats. Bien que notre échantillon qualitatif de 26 entretiens approfondis ait permis d'atteindre une **saturation théorique robuste**, il s'inscrit dans une démarche de compréhension fine des logiques d'action plutôt que dans une velléité de généralisation statistique exhaustive. La validité de notre démonstration repose sur une **triangulation rigoureuse** : nos verbatims ont été systématiquement confrontés aux données quantitatives et documentaires issues de notre recherche doctorale (**Arbaoui, 2025**).

Cette démarche garantit une **neutralité axiologique** stricte : notre propos n'est pas de porter un jugement moral sur les pratiques de contournement, mais d'en révéler la rationalité politique. Nous reconnaissons toutefois que la focalisation sur les secteurs de la Santé et de l'Éducation offre un miroir grossissant des tensions de la modernisation ; une extension de ce modèle aux administrations régaliennes permettrait d'éprouver la résilience de nos indicateurs face à des cultures hiérarchiques potentiellement plus imperméables. De même, la subjectivité des récits de pratique, bien que cadrée par la méthode de l'incident critique, demeure une donnée que nous assumons comme le reflet de la réalité du « système d'action concret ».

## 5.3. Perspectives prospectives : pour une modernisation négociée du modèle MENA

Cette recherche appelle un changement de paradigme radical dans la conduite des politiques publiques au Maroc et, par extension, dans la région **MENA**. Trois axes prospectifs majeurs se dégagent de nos résultats :

- **L'institutionnalisation des zones d'incertitude** : Il est impératif d'évoluer d'une culture de la suspicion vers une reconnaissance officielle des marges de manœuvre locales. Moderniser, c'est contractualiser l'autonomie des cadres déconcentrés en échange d'une responsabilité orientée vers les résultats réels plutôt que vers la simple conformité procédurale.

- **La transition numérique comme nouveau contrat social** : Le digital ne doit plus être pensé comme un levier de surveillance descendante, mais comme une ressource partagée respectant l'écologie des pratiques de terrain. La technologie doit servir à outiller la "débrouille" pour la transformer en agilité organisationnelle.
- **L'ouverture vers un comparatisme régional** : Éprouver la résilience de notre modèle de « bureaucratie hybride » face à d'autres héritages administratifs (tunisiens, égyptiens ou jordaniens) permettrait d'extraire des invariants de gouvernance propres aux contextes post-coloniaux en mutation.

En définitive, moderniser l'administration marocaine ne consiste pas à importer des modèles exogènes de gestion, souvent inadaptés à la grammaire sociale locale, mais à avoir le courage institutionnel de convertir les stratégies individuelles de survie en une **intelligence organisationnelle collective**. La véritable réforme ne se fera pas contre l'informel, mais avec lui, en le hissant au rang de levier de performance stratégique, enfin assumé par l'institution.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Alter, N.** (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- **Arbaoui, F.** (2025). *Stratégies et fondements culturels dans la communication publique de l'organisation marocaine : Approche systémique* (Thèse de doctorat en Langue, Communication et Culture). Université Moulay Ismaïl, Meknès.
- **Bernoux, P.** (2014). *La sociologie des organisations : Se préparer à un monde incertain*. Paris : Éditions du Seuil.
- **Crozier, M., & Friedberg, E.** (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- **D'Iribarne, P.** (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Éditions du Seuil.
- **Friedberg, E.** (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Éditions du Seuil.
- **Mintzberg, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- **Sedjari, A.** (1993). *Structures administratives et développement au Maroc*. Rabat : L'Harmattan.
- **Sedjari, A.** (2004). *Administration, gouvernance et décision publique*. Rabat : L'Harmattan.
- **Weber, M.** (1921/1971). *Économie et Société*. Paris : Plon.
- **Zghal, R.** (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation*. Tunis : Cérés Éditions.