

QUEL STYLE DE MANAGEMENT POUR L'UNIVERSITE AU MAROC ?

El kébir EL AKRY

Chef du Département des Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Mohammed Premier - Oujda - Maroc
Email : akriabdalkabir@yahoo.ca
GSM : 06 62 21 52 32

Introduction

Depuis son indépendance, le Maroc a déployé d'énormes efforts pour mettre à niveau et développer son système éducatif. Ces efforts ont porté essentiellement sur le contenu et l'organisation des formations, les statuts du personnel et la gouvernance des établissements universitaires.

Toutefois, ces efforts restent caractérisés par les ruptures et la non conformité avec les objectifs affichés et avec les attentes des partenaires internes et externes de l'université, enseignants chercheurs, étudiants, personnel administratif et environnement socio économique. Par conséquent, ces réformes se sont souvent trouvées confrontées à la résistance des organisations syndicales des enseignants chercheurs, des étudiants et du personnel administratif, dénonçant l'absence de leur participation à leur réparation.

Les enseignants chercheurs et le personnel administratif revendiquent, en outre, des statuts dans le cadre de la fonction publique et refusent catégoriquement de dépendre des universités ce qui met en cause l'autorité des chefs des établissements universitaires sur leurs collaborateurs.

Les étudiants de leur côté, ont toujours refusé les réformes de l'enseignement supérieur, étant donné qu'elles émanent du système qu'ils considèrent toujours comme ennemi agressif. Ils refusent ainsi d'intégrer les organes de gestion des établissements universitaires (conseils), même si toutes les réformes prévoient la représentation des étudiants.

Devant l'effectif énorme des étudiants des établissements à accès ouvert, les pouvoirs publics se sont montrés incapables de garantir les ressources humaines (enseignants chercheurs) et matérielles (infrastructures) nécessaires. C'est justement cette insuffisance de ressources qui a vidé la dernière réforme de toute portée.

A cette indisponibilité des ressources, s'ajoute la question des statuts du personnel appelé à animer les établissements universitaires. Là encore les pouvoirs publics se sont lancés dans la mise en œuvre de la réforme, sans la mise à niveau de ces statuts.

Pour diriger un établissement universitaire dans ces conditions contraignantes, les responsables doivent adopter un style de management adéquat et bien réfléchi.

Cet article ambitionne de chercher le style de management conforme à la gestion de l'université et des établissements universitaires au Maroc.

Dans un premier lieu, on présente certains styles de management, universellement admis, avec les types d'organisations et de situations auxquels ils s'appliquent.

Dans un second lieu, on passe en revue les caractéristiques spécifiques de l'université et des établissements universitaires marocains, par rapport à celles relatives aux différents styles de management.

En fin, on expose notre proposition de style de management pour l'université et les établissements universitaires marocains.

I . Les styles de management

I.1 Typologie

Il existe plusieurs styles de management. On retient les trois styles suivants, le style directif ou autocratique, le style participatif ou démocratique et le style libéral.

Le style directif

Dans ce mode de management, le manager détermine les objectifs et les procédures de travail, sans la participation de ses collaborateurs. Ces derniers exécutent les ordres du chef, sans avoir à les discuter.

Ce mode de management convient aux organisations dont le travail est simple et routinier et dont les collaborateurs n'ont pas à innover pour les réaliser.

Le style participatif

Ce mode de management est composé des trois séquences suivantes :

- Les intéressés (responsables et collaborateurs), déterminent les objectifs qu'ils sont appelés à réaliser. Ces objectifs doivent être quantifiables et datés, avec la détermination des ressources nécessaires à leur réalisation. Les collaborateurs gardent la liberté d'entreprendre les mesures et méthodes qui leur permettent de réaliser les objectifs fixés;
- Les managers assistent leurs collaborateurs lors de l'exécution des tâches pour résoudre les problèmes qui se présentent et négocier les éventuelles révisions des plans établis (ressources et/ou objectifs);
- Le contrôle s'effectue en deux temps. Un contrôle au milieu de la période pour évaluer l'avancement des travaux et la prise de décisions concernant des révisions importantes qui nécessitent la participation de toutes les personnes et sections concernées. Un contrôle final consiste à évaluer les performances du personnel avec l'avertissement ou la sanction des défaillants et l'encouragement des plus performants. Il permet également de déterminer les objectifs de la période suivante.

Ce mode de management convient aux organisations dont les tâches sont complexes, évolutives et les objectifs ne peuvent être réalisés sans la participation active de tous les intervenants à toutes les étapes du processus.

Le style libéral

Dans ce mode de management, le manager expose à ses collaborateurs les défis rencontrés. Ces derniers sont appelés à innover pour les relever.

Ce mode de management convient aux organisations agissant dans des milieux fortement changeants. Le manager ne peut fixer ni les objectifs, pour absence de visibilité, ni les procédures pour les réaliser, pour manque de compétence.

I.2 Conditions d'application

Le style de management que le manager doit adopter pour gérer son organisation dépend des trois facteurs suivants :

La nature des relations manager - collaborateurs.

Dans ce cadre, on fait référence au degré de confiance et de loyauté des rapports que le manager entretient avec ses administrés et de la qualification de ces derniers.

Un responsable qui bénéficie du respect de ses collaborateurs, peut se voir obéir, sans avoir besoin de recourir aux ordres et à la contrainte.

Des collaborateurs hautement qualifiés ne peuvent pas travailler sous la contrainte et les ordres. Le style adéquat dans ce cas est le style libéral.

Un responsable non respecté par ses collaborateurs ne peut pas réaliser ses objectifs sans recourir à un système de sanctions/récompenses. Le style adéquat dans ce cas est le style directif ou autocratique.

Des collaborateurs non qualifiés et non instruits ne peuvent pas travailler correctement sans un système de contrôle/évaluation/récompense contraignant. Dans ce cas, le style libéral devient source de désintérêt et d'inefficacité.

Des collaborateurs hautement qualifiés et instruits ne peuvent pas évoluer dans un système autocratique. Dans ce cas, c'est le style libéral ou participatif qui permet de réaliser les objectifs et d'améliorer les performances.

La nature du travail que les administrés sont appelés à développer.

Dans ce cadre, on fait référence au degré de routine et de répétitivité, ou de versatilité et de complexité, qui caractérise le travail demandé aux administrés.

Un travail de routine, répétitif, nécessite un style de management directif, où le responsable donne des ordres que les collaborateurs exécutent, dans le cadre d'un système basé sur les sanctions (pour les défaillants) et les récompenses (pour les obéissants). Le style libéral peut compromettre la réalisation des objectifs.

Un travail complexe et évolutif nécessite un style de management libéral, qui laisse aux collaborateurs la plus large marge de liberté qui leur permettrait d'inventer et d'innover pour permettre à l'organisation de survivre et de prospérer. Le style autocratique est à même d'inhiber la créativité et de compromettre la réalisation des objectifs.

L'autorité du manager.

Dans ce cadre, on fait référence à la légitimité de l'autorité du manager sur ses collaborateurs. Autrement dit, à son pouvoir de les sanctionner de les récompenser.

Si le manager dispose d'une autorité absolue sur ses collaborateurs, il peut opter pour un style directif. Lorsque le manager ne dispose pas de ce type d'autorité, il doit opter pour les styles libéral et participatif.

II - Cas de l'université et des établissements universitaires au Maroc

II.1 Etat des conditions d'application des styles de management

Analysons l'état de ces facteurs dans le cas de l'université et des établissements universitaires au Maroc, en mettant l'accent, essentiellement, sur les relations responsables – enseignants chercheurs, vu leur statut particulier.

Le personnel administratif ne paraît pas, à notre avis, poser de problèmes de management particuliers, étant donné qu'il relève de l'autorité des responsables des universités¹.

Université et relations managers - collaborateurs.

Les universités sont animées par des enseignants chercheurs, hautement qualifiés et instruits, de part leur formation et les conditions de leur recrutement.

Cette situation favorise un climat de confiance et de respect mutuel entre tout le personnel de l'université, managers et collaborateurs.

Comme on l'a vu plus haut, dans ce type d'organisation, ce sont les styles libéral et participatif qui permettent de réaliser au mieux les objectifs et de maximiser les performances.

Le style autocratique est à même d'entraîner la résistance des collaborateurs et de compromettre la réalisation des objectifs.

Cette situation est à même de faciliter le management des établissements universitaires, à conditions d'adopter le style de management adéquat.

Université et nature du travail à fournir

Les universités assurent les missions d'enseignement et de recherche². C'est un travail complexe, ouvert et évolutif qui fait appel à la créativité et à l'adaptabilité du corps enseignant. Il ne s'agit pas de tâches répétitives, qu'on peut définir et imposer à des exécutants, d'autant plus que l'université est appelée à jouer le rôle de locomotive du progrès de la société.

Le style autocratique est à même d'inhiber cette créativité et de compromettre la réalisation des objectifs.

Le style de management adapté à cette mission est le mode libéral.

¹ On fait allusion au pouvoir de sanction et de récompense.

² Loi 00-01 ; Article 3

Université et autorité du manager

Le rôle des responsables, présidents d'universités et chefs d'établissements, dans le recrutement, la promotion et la sanction des enseignants chercheurs est très limité. Il est même difficile de parler d'autorité dans ce cas.

En effet, ces procédures sont gérées par des structures³, telles que les commissions scientifiques et paritaires, composées d'enseignants chercheurs.

La notion d'autorité constitue l'origine d'un grand nombre des dysfonctionnements de l'enseignement supérieur au Maroc.

Au niveau de l'Université, le président dirige des établissements (Facultés et Ecoles) présidés par des doyens et directeurs. Ces derniers ne dépendent pas administrativement du président de l'université. Ils sont récompensés par l'administration chargée de la fonction publique, étant donné que ce sont des fonctionnaires de l'Etat. Leur récompense et leur sanction sont régies par la loi. Le rôle du président étant très limité, sinon inexistant, dans ce domaine.

Au niveau des établissements universitaires, le chef (Doyen – Directeur) collabore avec des enseignants chercheurs qui relèvent de l'autorité du ministère de la fonction publique. Leur récompense et leur sanction sont régies par la loi. Le rôle des chefs dans ce domaine est presque inexistant.

L'exécution des programmes d'enseignement et de recherche est faite par des enseignants chercheurs qui ne relèvent pas de l'autorité des chefs. Autrement dit, les chefs sont appelés à exécuter leur programmes par le biais de collaborateurs sur lesquels ils n'ont pas d'autorité. La notion de responsabilité reste très limitée. La notion d'autonomie reste sans portée.

Certes, la loi 01-00⁴ prévoit la nomination des "personnels" des établissements universitaires par les présidents des universités, mais il s'est avéré que les enseignants chercheurs refusent catégoriquement d'être sous l'autorité des présidents.

Les autorités compétentes se sont infléchies devant ce refus et ont choisi de se lancer dans l'application des autres volets de la réforme, sans en assurer toutes les conditions de réussite.

Dans ce cas, les responsables ne peuvent, en aucun cas, assurer le fonctionnement normal de leurs établissements sans la collaboration du personnel de leurs établissements. Pour ce faire, ils doivent garantir l'adhésion des enseignants chercheurs. Seuls les styles libéral et participatif peuvent assurer cette adhésion.

Compte tenu de sa situation particulière, seule la démarche participative peut permettre d'améliorer le fonctionnement de l'université et des établissements universitaires au Maroc.

Le style directif autocratique inhiberait la créativité du personnel de l'université. Le style libéral présente le risque de voir l'université s'éloigner de la mission qui lui est assignée par la société.

³ Loi 00-01, Article 23

⁴ Article 16

II.2 Etat de la gouvernance de l'université et des établissements universitaires au Maroc

Les responsables de l'enseignement supérieur au Maroc ne cessent d'avancer qu'ils adoptent l'approche participative pour promouvoir le secteur, mais on s'aperçoit qu'aucune des séquences de cette démarche n'est respectée.

Nomination des présidents d'universités – Détermination des objectifs

Le candidat à la présidence de l'université détermine son projet de développement de l'université, généralement sans prendre en compte les ressources réelles dont il dispose.

Pire encore, et dans plusieurs cas, le président n'émane pas de l'établissement qu'il est appelé à gérer, et même, lorsqu'il en relève, il détermine son programme, seul, sans tenir compte des dispositions de ceux qui seront ses collaborateurs.

Passé l'examen de nomination, le responsable se trouve obligé d'exécuter des programmes qu'il n'a pas définis, avec des collaborateurs sur lesquels il n'a pas de pouvoir réel. La première séquence du processus participatif étant ratée, pour tous.

Exécution – réalisation des objectifs

Les opérateurs universitaires ont, certes, la liberté d'entreprendre les mesures pour réaliser les objectifs qui leurs sont assignés. Mais ces opérateurs n'ont pas participé à la détermination de ses objectifs ! En outre, l'allocation des ressources dépend de contraintes socio économiques, généralement sans rapport avec les besoins et les objectifs à réaliser.

L'autorité de tutelle fixe les objectifs et octroie les ressources, compte tenu de leur disponibilité et non pas des objectifs à réaliser et des contraintes à surmonter.

Contrôle – Evaluation

Aucun contrôle scientifique n'est envisagé, ni le contrôle de départ, ni celui de mis parcours, ni celui de fin de processus. Le seul contrôle effectué est le contrôle budgétaire.

Dans la plus part des cas, les objectifs sont révisés avant les délais prévus pour leur réalisation. Et sans la participation des opérateurs concernés. Durant la dernière décennie, on a assisté au chevauchement de trois programmes, la loi 00-01 (2003), les filières nouvelles générations (2008) et le programme d'urgence (2008).

III - Proposition d'un style de management pour l'université et les établissements universitaires au Maroc

Compte tenu des apports théoriques sus présentés, des dysfonctionnements observés et de notre expérience (de 20 ans) dans travail universitaire, on propose le système suivant pour le management de l'enseignement supérieur au Maroc. Style qui s'inscrit dans la logique participative.

III.1 Détermination des objectifs – projet de développement de l'université

Les objectifs (programme de développement de l'université et de ces établissements) doivent être déterminés par le conseil de l'université, étant donné qu'il est composé de représentants de tous les intervenants dans le travail universitaire (Enseignants – Administration – Etudiants – Environnement socio économique)⁵.

Les objectifs recouvrent toutes les composantes du travail universitaires, pédagogie, recherche scientifique et gestion des ressources humaines.

Le conseil détermine, en outre les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. En cas de non disponibilité des ressources pour des raisons liées aux disponibilités et potentialités financières de l'Etat, les objectifs doivent être révisés. En tout cas, il ne faut pas se lancer dans un programme sans la mise en œuvre de toutes les ressources, humaines, financières et matérielles nécessaires.

Les autorités de tutelle mettent les ressources nécessaires à la disposition des universités, dans le respect des règles d'un contrôle multidimensionnelle (budgétaire, pédagogique et de recherche) ;

III.2 Nomination des dirigeants : présidents d'universités et chefs d'établissements

Le conseil de l'université élit, de préférence parmi ses membres, le président de l'université, sur la base de son aptitude à diriger l'ensemble vers la réalisation du programme établi, dans les meilleures conditions de qualité et de délai.

C'est cette participation de l'ensemble des intervenants dans le travail de l'université à la détermination des objectifs, à la prévision de toutes les ressources nécessaires, et à la nomination du président de l'université, qui garantit leur implication positive dans la réalisation des objectifs fixés sous la direction du président désigné.

Le président de l'université choisit, de préférences parmi les membres du conseil de l'université, les chefs des établissements universitaires, sur la base de leur contribution à l'élaboration du programme de développement de l'université et de leur capacité à diriger l'ensemble du personnel de leurs établissements vers la réalisation de ce programme.

⁵ Loi 00-01, Article 9

III.3 Réalisation du projet de développement de l'université

Le président de l'université et ses collaborateurs, chefs d'établissements, veillent à la réalisation du programme de développement de l'université, sous la surveillance du conseil de l'université et des conseils des établissements.

Les conseils veillent sur l'allocation des ressources et déterminent les calendriers et les démarches de réalisation des projets des instances chapeautées. En cas de besoin, ils révisent les programmes établis, que ce soit au niveau des objectifs, des ressources ou des calendriers.

III.4 Contrôle – évaluation

Tout au long des mandats des dirigeants, les conseils assurent le rôle de contrôle et d'assistance, concernant l'allocation des ressources et la réalisation des objectifs.

A la fin de leur mandat, le président et ses collaborateurs présentent leurs rapports aux conseils concernés. Rapports qui repèrent les performances réalisées et les difficultés rencontrées.

Les conseils évaluent ces rapports, par référence aux objectifs convenus, aux engagements avancés et aux ressources allouées.

Sur la base de cette évaluation, et de l'évolution de l'environnement de l'université, les conseils déterminent la programmation, objectifs, ressources, et désignent les dirigeants de la période suivante.

De cette façon, on garantit l'adhésion et la collaboration de tous les partenaires de l'université et on peut parler d'autonomie de cette dernière et de démarche participative.

Conclusion

Compte tenu de leur situation particulière, caractérisée par l'insuffisance des ressources, par la complexité et la vers alité des tâches à accomplir et par la qualification et l'autonomie de leur personnel, c'est le management participatif qui permettrait de mieux gérer l'université et les établissements universitaires au Maroc. C'est ce style de management qui permet de rapprocher les objectifs des ressources mobilisées et de garantir l'implication et la responsabilisation de tous les intervenants dans le travail universitaire.

Références bibliographiques

1. Ahmed ZOUGGARI, « L'enseignement supérieur depuis l'indépendance : la dégradation de la qualité était-elle inéluctable ? » (2005), 50 ans de développement humain & perspective 2025, <http://www.rdh50.ma>
2. Jean-Louis Muller, « Les nouveaux styles de management » (2004), Edition ESF.

3. Mekki ZOUAOUI, « **L'enseignement supérieur depuis l'Indépendance. La dégradation de la qualité était-elle inéluctable ?** » (2005), 50 ans de développement humain & perspective 2025, <http://www.rdh50.ma>
4. Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation de Cadres et de la Recherche Scientifique, « **Aperçu sur le système éducatif marocain** » 47^{ème} session de la conférence internationale de l'éducation, Genève du 8 au 11 septembre 2004.
5. **B.O.F N° 4800** du 1/06/2000 (28 SAFAR 1421) PAGE : 393, Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la **loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur**.
6. **B.O. N° 4940** DU 4-10-2001 PAGE: 981, Décret n° 2-01-2352 du 8 rejev 1422 (26 septembre 2001) **chargeant le ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique de fixer par arrêté les modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université**.
7. **B.O.N°4940** DU 4 octobre 2001 PAGE : 981, Décret n° 2.01.1999 du 3 rejev 1422 (21 septembre 2001) fixant la **composition du comité chargé d'examiner les candidatures et projets de développement de l'université en vue de choisir trois candidats à la présidence d'université**.
8. **B.O. N° 4940** DU 4-10-2001 PAGE : 982, Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 1774-01 du 8 rejev 1422 (26 septembre 2001) fixant les **modalités d'appel aux candidatures a la présidence d'université**.
9. **B.O.F. N° 5022** DU 18/7/2002 P. 741, Décret n° 2.01.2330 du 22 rabii i 1423 (4 juin 2002) fixant la **composition et le fonctionnement de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur ainsi que les modalités de désignation de ses membres**.
10. **B O N° 5166** – 9 chaoual 1424 (4/12/2003), Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°954.03 du 27 rabii i 1424(29 mai 2003) fixant **les critères d'avancement de grade des enseignants chercheurs prévus a l'article 14 du décret n° 2.96.793 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur**.
11. **B.O. N° 5396** DU 16/02/2006, Dahir n° 1-05-152 du 11 moharrem 1427 portant **réorganisation du conseil supérieur de l'enseignement**.