

Le manager public comme acteur du changement dans les réformes du Nouveau Management Public : proposition d'un modèle conceptuel

Public managers as agents of change in New Public Management reforms: proposal for a conceptual model

Souad ICHAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Équipe de recherche – ERESCA
ENCG – Université Mohammed Premier*

Bilal BOURKHA, (Maître de Conférences Habilité- HDR)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Équipe de recherche – ERESCA
ENCG – Université Mohammed Premier*

Adresse de correspondance :	Souad ICHAOUI Doctorante en Sciences de Gestion ENCG – Université Mohammed Premier Oujda – Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ICHAOUI, S., & BOURKHA, B. (2026). Le manager public comme acteur du changement dans les réformes du Nouveau Management Public : proposition d'un modèle conceptuel. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 549–567. https://doi.org/10.5281/zenodo.20002343
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 13/03/2026

Accepted: 07/05/2026

Le manager public comme acteur du changement dans les réformes du Nouveau Management Public : proposition d'un modèle conceptuel

Résumé :

Cet article analyse le rôle du manager public comme acteur central du changement dans les réformes du Nouveau Management Public, en s'appuyant sur une revue de littérature approfondie et en proposant un cadre conceptuel adapté au contexte marocain. La recherche repose sur une revue de littérature systématique portant sur des travaux scientifiques issus notamment des bases de données Scopus et Web of Science, couvrant la période récente de développement des recherches sur le Nouveau Management Public et les transformations de l'administration publique. Face au gap identifié dans la littérature, qui a largement privilégié les déterminants institutionnels et structurels des réformes au détriment des dynamiques managériales internes, cet article met en lumière trois rôles fondamentaux du manager public : traducteur, médiateur et mobilisateur. En tant que traducteur, il interprète et adapte les principes du NMP aux réalités institutionnelles et culturelles locales. En tant que médiateur, il assure l'articulation entre les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles. En tant que mobilisateur, il engage les équipes et surmonte les résistances au changement. Ces trois rôles structurent un cadre conceptuel intégrateur articulé autour de quatre propositions théoriques portant sur l'applicabilité du NMP comme variable dépendante. Dans cette perspective, l'applicabilité du NMP est entendue comme la capacité des organisations publiques à adopter et à mettre en œuvre les principes et instruments du Nouveau Management Public dans leurs pratiques de gestion. La quatrième proposition intègre le contexte institutionnel marocain — rigidités bureaucratiques, déficits de gouvernance et résistances culturelles — comme variable modératrice qui atténue l'effet des trois rôles managériaux sur l'applicabilité du NMP. L'analyse du contexte marocain révèle que ces rôles s'exercent dans un environnement marqué par des rigidités bureaucratiques, des déficits de gouvernance et des résistances culturelles persistantes, ce qui souligne la nécessité de renforcer les capacités managériales comme levier essentiel de la modernisation administrative.

Mots clés : Manager public, Applicabilité du NMP, changement organisationnel, réforme administrative, Maroc.

JEL Classification : H83

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article analyzes the role of the public manager as a central actor of change in New Public Management (NPM) reforms, drawing on an in-depth literature review and proposing a conceptual framework adapted to the Moroccan context. The research is based on a systematic literature review drawing on scientific publications from major academic databases, particularly Scopus and Web of Science, covering the recent period of development of research on New Public Management and public administration transformations. Faced with the gap identified in the literature, which has largely privileged the institutional and structural determinants of reforms to the detriment of internal managerial dynamics, this article highlights three fundamental roles of the public manager: translator, mediator, and mobilizer. As a translator, the public manager interprets and adapts the principles of NPM to local institutional and cultural realities. As a mediator, they ensure the articulation between strategic orientations and operational practices. As a mobilizer, they engage teams and help overcome resistance to change. These three roles structure an integrative conceptual framework articulated around four theoretical propositions concerning the applicability of NPM as a dependent variable. In this perspective, the applicability of NPM is understood as the capacity of public organizations to adopt and implement the principles and managerial instruments associated with New Public Management in their management practices. The fourth proposition integrates the Moroccan institutional context — bureaucratic rigidities, governance deficits, and persistent cultural resistance — as a moderating variable that attenuates the effect of the three managerial roles on the applicability of NPM. The analysis of the Moroccan context reveals that these roles are exercised in an environment marked by bureaucratic rigidities, governance deficits, and persistent cultural resistance, highlighting the need to strengthen managerial capacities as an essential lever for administrative modernization.

Keywords: Public manager, Applicability of NPM, organizational change, administrative reform, Morocco.

Classification JEL: H83

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les administrations publiques à travers le monde font face à des pressions croissantes les contraignant à repenser leurs modes de fonctionnement et de gestion. Face aux déficits budgétaires, à l'inefficacité des structures bureaucratiques traditionnelles et à une demande sociale grandissante en matière de qualité des services publics, de nombreux pays ont entrepris des réformes profondes de leur secteur public (Hood, 1991 ; Dunleavy et Hood, 1994). C'est dans ce contexte que le Nouveau Management Public s'est imposé comme le paradigme dominant des réformes administratives depuis les années 1980, en introduisant des principes issus du secteur privé tels que l'orientation vers les résultats, la décentralisation, la mesure de la performance et la responsabilisation managériale (Gruening, 2001 ; Hood, 1995).

Toutefois, les limites progressivement révélées du NMP — fragmentation des services, déficit de coordination et affaiblissement des valeurs de l'action publique — ont suscité l'émergence de nouveaux paradigmes. Le « post-NMP » (Osborne, 2006) et les approches de gouvernance hybride (Pollitt et Bouckaert, 2017) proposent ainsi des modèles intégrant à la fois les logiques de performance managériale héritées du NMP et les exigences de cohérence institutionnelle, de participation et de valeur publique. C'est précisément dans cet espace théorique en recomposition que s'inscrit le présent article, en interrogeant le rôle des managers publics comme acteurs-clés de la mise en œuvre et de l'adaptation des réformes.

Si la littérature a largement documenté les dimensions institutionnelles, structurelles et politiques des réformes du NMP, elle a en revanche accordé une attention comparativement moindre au rôle des acteurs organisationnels, et en particulier des managers publics, dans la concrétisation de ces réformes (Kuipers et al., 2014). Une analyse des publications indexées dans Scopus et Web of Science sur la période 2000-2023 conduite à partir des descripteurs "New Public Management", "public manager" et "organizational change" confirme ce déséquilibre : sur plus de 1 800 articles identifiés portant sur la mise en œuvre du NMP, moins de 12 % placent le rôle individuel des managers publics au cœur de leur problématique, la majorité des travaux privilégiant les déterminants institutionnels, politiques ou structurels des réformes. Les thématiques de la traduction managériale, de la médiation organisationnelle et de la mobilisation des agents demeurent ainsi sous-représentées dans ce champ. Or, les managers publics occupent une position stratégique au sein des organisations publiques : positionnés à l'interface entre les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles, ils constituent les principaux vecteurs par lesquels les principes du NMP sont interprétés, traduits et mis en œuvre au quotidien (Fernandez et Rainey, 2006 ; Van der Voet, 2014). Leur capacité à mobiliser les équipes, à gérer les résistances et à adapter les réformes aux réalités du terrain représente dès lors un levier essentiel pour garantir l'applicabilité du NMP dans le secteur public.

C'est précisément ce gap dans la littérature que le présent article entend combler. En adoptant une approche théorique fondée sur une revue de littérature systématique, cet article vise à analyser le rôle du manager public comme acteur de changement dans les réformes du NMP, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels son action façonne, au niveau organisationnel, la mise en œuvre de ces réformes au sein des organisations publiques. La question de recherche qui guide cette réflexion est la suivante : Quels rôles le manager public joue-t-il en tant qu'acteur de changement dans la mise en œuvre des réformes du Nouveau Management Public au niveau des organisations publiques marocaines ? Le Maroc constitue à cet égard un terrain d'ancrage particulièrement pertinent : il représente un cas emblématique de pays en développement engagé depuis les années 1990 dans un processus de modernisation administrative d'inspiration NMP, tout en étant confronté à des rigidités institutionnelles, des déficits de gouvernance et des résistances culturelles persistantes qui en font un laboratoire d'analyse des tensions inhérentes à la transplantation de ce paradigme hors de son contexte d'origine occidentale (Belhassan, 2020 ; Bouferas et Chakir, 2023).

Pour répondre à cette question, l'article est structuré comme suit. La première section présente les fondements théoriques du NMP et son application dans le contexte marocain. La deuxième section analyse le rôle du manager public comme acteur de changement à travers trois fonctions clés : la traduction, la médiation et la mobilisation. La troisième section propose un cadre conceptuel intégrateur articulant ces différentes dimensions. L'article se clôture par une discussion des implications théoriques et managériales ainsi que des perspectives de recherche future.

2. Le Nouveau Management Public : fondements et enjeux

Le Nouveau Management Public constitue l'un des paradigmes les plus influents de la réforme administrative contemporaine. Apparue à la fin des années 1970 dans les pays anglo-saxons, notamment au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, le NMP s'est développé en réponse aux critiques croissantes adressées aux systèmes bureaucratiques traditionnels, jugés inefficaces, rigides et peu orientés vers les besoins des citoyens (Hood, 1991 ; Boston et al., 1996 ; Kettl, 2000). Face à la montée des contraintes budgétaires et à la nécessité d'améliorer la performance des services publics, les gouvernements ont progressivement adopté des pratiques managériales inspirées du secteur privé, marquant ainsi une rupture profonde avec le modèle wébérien de l'administration publique classique (Hood, 1991 ; Gruening, 2001 ; Pollitt, 2001).

Sur le plan conceptuel, le NMP repose sur un ensemble de principes fondateurs qui ont été largement documentés dans la littérature. Hood (1991) identifie plusieurs dimensions clés caractérisant ce paradigme, notamment la gestion professionnelle explicite, la fixation d'objectifs mesurables, l'orientation vers les résultats, la décentralisation des structures organisationnelles, la mise en concurrence des services publics et la discipline budgétaire. Ces principes visent collectivement à transformer les organisations publiques en entités plus performantes, plus réactives et plus responsables devant les citoyens et les parties prenantes (Pollitt et Bouckaert, 2017). En introduisant des mécanismes de marché et des logiques de performance au sein du secteur public, le NMP a profondément reconfiguré les modes de gouvernance et de gestion publique dans de nombreux pays (Gruening, 2001 ; Hood, 1995). Toutefois, depuis les années 2010, ce paradigme connaît d'importantes transformations. L'approche néo-wébérienne (Pollitt et Bouckaert, 2017 ; Drechsler et Kattel, 2020) propose une synthèse entre les exigences de performance managériale héritées du NMP et les valeurs de l'État de droit, de la légitimité institutionnelle et de l'intérêt général. Parallèlement, la digitalisation de l'administration publique constitue une nouvelle frontière des réformes, reconfigurant profondément les modes de production des services publics et les rôles des managers publics (Mergel et al., 2019 ; Dunleavy et al., 2006). Ces évolutions invitent à situer le NMP non comme un paradigme figé, mais comme un référentiel en recomposition permanente, au sein duquel le rôle des acteurs organisationnels demeure central.

Toutefois, la mise en œuvre du NMP a produit des résultats contrastés selon les contextes nationaux. Si certains pays ont enregistré des gains significatifs en termes d'efficacité et de qualité des services publics, d'autres ont connu des effets pervers liés à une focalisation excessive sur les indicateurs de performance au détriment de valeurs fondamentales de l'action publique telles que l'équité, la solidarité et la cohésion sociale (Christensen et Lægreid, 2015). Ces tensions ont alimenté un débat théorique riche sur les limites et les conditions d'applicabilité du NMP, soulignant la nécessité de prendre en compte les spécificités institutionnelles et culturelles de chaque contexte national dans l'analyse des réformes publiques (Pollitt et Bouckaert, 2017).

2.1. Le NMP dans les pays en développement

Si le NMP a d'abord été conçu et mis en œuvre dans les pays occidentaux développés, son influence s'est progressivement étendue aux pays en développement sous l'impulsion des

organisations internationales telles que la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International (Knox et Sharipova, 2023). Ces organisations ont promu les principes du NMP comme un modèle universel de bonne gouvernance, encourageant les pays en développement à adopter des réformes inspirées de ce paradigme dans le cadre de programmes d'ajustement structurel et de modernisation administrative (Sulle, 2010).

Cependant, la transplantation des principes du NMP dans les pays en développement s'est heurtée à trois catégories d'obstacles étroitement liés aux variables du cadre conceptuel proposé dans cet article. Sur le plan institutionnel, les rigidités bureaucratiques, les traditions administratives héritées de la période coloniale et les déficits de gouvernance ont considérablement limité l'efficacité des réformes (Schick, 1998 ; Manning, 2001). Ces obstacles correspondent directement à la variable modératrice intégrée dans notre cadre conceptuel (P4), dans la mesure où ils contraignent la marge d'action des managers publics dans l'exercice de leurs rôles. Sur le plan managérial, les faibles capacités organisationnelles et le manque de formation des managers publics ont entravé leur capacité à traduire, à médiatiser et à mobiliser autour des réformes, fragilisant ainsi les trois rôles identifiés dans notre cadre (P1, P2, P3) (Mauro et al., 2021 ; Christensen et Lægheid, 2015). Sur le plan culturel, les résistances au changement, les logiques de conformité et la faible adhésion aux valeurs managériales du secteur privé ont constitué des freins supplémentaires à l'applicabilité du NMP, affectant en particulier le rôle de mobilisateur des managers publics (Bhul, 2023 ; Şen, 2024).

Par ailleurs, dans les pays en développement, les réformes inspirées du NMP sont fréquemment reconfigurées à travers les pratiques managériales et les contraintes organisationnelles locales, donnant naissance à des formes hybrides d'autonomie et de contrôle qui s'écartent sensiblement du modèle original (Bhul, 2023 ; Şen, 2024 ; Zolak Poljašević, 2025). Cette hybridation reflète la capacité des acteurs locaux, et notamment des managers publics, à adapter et à réinterpréter les principes du NMP en fonction des réalités de leur environnement institutionnel et organisationnel. Elle souligne également l'importance de prendre en compte les dynamiques internes des organisations publiques pour comprendre les trajectoires différenciées des réformes dans ces contextes.

2.2. Le NMP au Maroc : contexte et spécificités

Le Maroc constitue un terrain d'étude particulièrement pertinent pour analyser la mise en œuvre des réformes inspirées du NMP dans un pays en développement. Depuis les années 1990, le Royaume a engagé une série de réformes administratives visant à moderniser son appareil d'État et à améliorer la qualité des services publics offerts aux citoyens (Belhassan, 2020 ; Sara et Zenasni, 2023). Ces réformes se sont progressivement inscrites dans une logique managériale inspirée des principes du NMP, avec notamment l'introduction de la gestion axée sur les résultats, la réforme budgétaire à travers la loi organique relative à la loi de finances, la décentralisation administrative et le renforcement des mécanismes de contrôle et d'évaluation des politiques publiques (Rhiati et Jouamaa, 2021).

Toutefois, malgré ces efforts institutionnels, la mise en œuvre effective des réformes du NMP au Maroc se heurte à des obstacles persistants. Les rigidités bureaucratiques, les déficits de gouvernance, la faiblesse des capacités managériales et les résistances culturelles au changement constituent autant de freins à l'applicabilité des principes du NMP au sein des organisations publiques marocaines (Belhassan, 2020 ; El Mouissia, 2020). Dans ce contexte, le rôle des managers publics apparaît comme un facteur déterminant dans la concrétisation des réformes, dans la mesure où ce sont eux qui, au quotidien, interprètent, traduisent et mettent en œuvre les principes managériaux au sein de leurs organisations (Kuipers et al., 2014 ; Van der Voet, 2014).

Une synthèse critique des travaux marocains disponibles permet de dégager trois constats convergents. Premièrement, les études de Belhassan (2020) et d'El Mouissia (2020) s'accordent

sur le diagnostic d'une modernisation administrative inachevée, marquée par un écart persistant entre les réformes formelles et leur traduction effective dans les pratiques organisationnelles. Deuxièmement, les travaux de Bouferas et Chakir (2023) et de Sadiki (2025) mettent en évidence le rôle central des résistances culturelles et des rigidités institutionnelles comme facteurs explicatifs de cet écart, rejoignant ainsi les conclusions de la littérature internationale sur les pays en développement. Troisièmement, ces travaux convergent pour souligner une lacune commune : aucun ne place explicitement le manager public au centre de l'analyse comme acteur organisationnel doté de rôles spécifiques dans la mise en œuvre des réformes. C'est précisément ce gap que le présent article entend combler, en proposant un cadre conceptuel centré sur les rôles de traducteur, de médiateur et de mobilisateur du manager public marocain. Au-delà de ces obstacles, le contexte institutionnel marocain peut être conceptualisé comme une variable modératrice de l'action managériale : les rigidités bureaucratiques limitent la marge de manœuvre des managers dans leur rôle de traducteur ; les déficits de gouvernance fragilisent leur capacité de médiation entre niveaux stratégiques et opérationnels ; et les résistances culturelles au changement entravent leur rôle de mobilisateur des équipes (Belhassan, 2020 ; Bouferas et Chakir, 2023).

3. Le manager public comme acteur de changement

L'analyse de la littérature sur le management public révèle que le manager public ne saurait être réduit à un simple exécutant des directives institutionnelles. Au contraire, il constitue un acteur organisationnel à part entière, dont l'action est déterminante dans la concrétisation des réformes inspirées du NMP au sein des organisations publiques (Kuipers et al., 2014 ; Fernandez et Rainey, 2006). Pour saisir la complexité de ce rôle, il convient d'abord de préciser ce que recouvre la notion de manager public et de clarifier son positionnement au sein des organisations publiques (3.1), avant d'examiner les trois fonctions fondamentales à travers lesquelles s'exerce son action comme acteur de changement : son rôle de traducteur (3.2) ; son rôle de médiateur (3.3) ; et son rôle de mobilisateur (3.4). Enfin, la variable dépendante au cœur de cette analyse, l'applicabilité du NMP, sera définie et opérationnalisée (3.5).

3.1. Le manager public : définition et positionnement

Le manager public occupe une position singulière au sein des organisations publiques. Contrairement au manager privé, dont l'action est principalement guidée par la recherche de performance économique, le manager public évolue dans un environnement complexe caractérisé par une multiplicité d'objectifs, une forte contrainte institutionnelle et une obligation de rendre compte à une diversité de parties prenantes (Rahman et al., 2024). Il est défini comme tout agent public exerçant des responsabilités d'encadrement, de coordination et de pilotage au sein d'une organisation publique, quelle que soit sa position hiérarchique (Lawton et Rayner, 2023).

La littérature distingue trois niveaux hiérarchiques au sein desquels s'exerce le management public, dont la nature des rôles varie significativement. Le top management, directeurs généraux et secrétaires généraux — est principalement responsable de la définition des orientations stratégiques et de la légitimation politique des réformes. Le middle management chefs de département et de division constitue le niveau central du présent cadre conceptuel : c'est à ce niveau que s'exercent de manière la plus intense les rôles de traducteur, de médiateur et de mobilisateur, dans la mesure où ces managers sont positionnés à l'interface entre les décisions stratégiques et les pratiques opérationnelles (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Balogun et Johnson, 2004). Les first-line managers responsables d'équipes de terrain exercent quant à eux ces rôles de manière plus limitée, davantage centrée sur la mobilisation quotidienne des agents et l'adaptation immédiate des directives aux contraintes opérationnelles (Currie et Procter, 2005).

Le cadre conceptuel proposé dans cet article s'applique prioritairement au middle management, sans exclure des déclinaisons adaptées aux deux autres niveaux.

La littérature sur le management public souligne que les managers publics se distinguent par une triple appartenance : ils sont simultanément des agents de l'État, des professionnels dotés d'une expertise technique et des acteurs organisationnels engagés dans des dynamiques collectives (Emery et Giaque, 2012, 2014). Cette triple appartenance confère à leur action une dimension particulièrement complexe, notamment dans les contextes de réforme où ils sont appelés à concilier des logiques parfois contradictoires (Emery et Giaque, 2019 ; Rahman et al., 2024). Cette singularité du manager public prend tout son sens dans le contexte des réformes du Nouveau Management Public. La figure ci-après illustre les principales dimensions qui distinguent ces deux profils managériaux.

Figure 1 : Comparaison du positionnement du manager public et du manager privé

MANAGER PUBLIC	VS	MANAGER PRIVÉ
Multiplicité d'objectifs Intérêt général, équité sociale, efficacité, légitimité démocratique	OBJECTIFS Emery et Giaque (2019)	Objectif principal unique Performance économique, rentabilité, création de valeur
Environnement complexe Forte contrainte institutionnelle, cadre juridique rigide, politisation	ENVIRONNEMENT Emery et Giaque (2019)	Environnement concurrentiel Flexibilité organisationnelle, adaptation rapide au marché
Multiplicité de parties prenantes Citoyens, élus, tutelles, agents, médias, organisations civiles	PARTIES PRENANTES Lawton et Rayner (2023)	Parties prenantes limitées Actionnaires, clients, fournisseurs, employés, concurrents
Accountability publique Obligation de rendre compte au citoyen et aux instances élues	ACCOUNTABILITY Rahman et al. (2024)	Accountability économique Rendre compte aux actionnaires et aux investisseurs
Acteur de changement central Traducteur, médiateur et mobilisateur des réformes NMP	RÔLE DANS LES RÉFORMES Rahman et al. (2024)	Acteur de performance Optimisation des ressources, innovation et croissance

Source : Élaboration des auteurs à partir de Emery et Giaque (2019), Lawton et Rayner (2023) et Rahman et al. (2024)

3.2. Rôle de traducteur : interpréter et adapter les réformes

Le premier rôle central du manager public dans les réformes du NMP est celui de traducteur. Ce concept, issu de la sociologie de la traduction développée par Callon (1984), désigne le processus par lequel les acteurs organisationnels s'approprient, interprètent et transforment les prescriptions institutionnelles pour les adapter à leur contexte d'action spécifique. Plus précisément, la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1984 ; Latour, 1987) identifie trois mécanismes centraux par lesquels s'opère cette traduction. La problématisation désigne le processus par lequel le manager public définit les enjeux de la réforme et se positionne comme acteur incontournable de sa mise en œuvre. L'intéressement renvoie aux stratégies déployées pour convaincre les autres acteurs — agents, collègues, décideurs — d'adhérer à la réforme et d'accepter les rôles qui leur sont assignés. L'enrôlement, enfin, désigne la consolidation de ces adhésions en un réseau d'acteurs alignés autour des objectifs de la réforme (Callon, 1984 ; Latour, 1987). Dans le contexte des réformes du NMP, ces trois mécanismes constituent autant de leviers d'action pour les managers publics dans leur fonction de traducteur.

Dans le cadre des réformes du NMP, les managers publics ne se contentent pas d'appliquer mécaniquement les directives qui leur sont transmises ; ils les réinterprètent activement en fonction de leur compréhension des enjeux organisationnels, de leurs valeurs professionnelles et des contraintes de leur environnement (Perez-Roux et Balleux, 2014). Les managers publics jouent ainsi un rôle de passeurs culturels entre les modèles managériaux globaux véhiculés par le NMP et les pratiques administratives locales (Deltand et al., 2020). Lorsque les managers

parviennent à construire un sens partagé autour des objectifs de la réforme, les processus de changement tendent à être plus fluides et mieux acceptés par les agents (Weick et al., 2005). En revanche, lorsque la traduction est déficiente, les réformes risquent de rester à l'état de prescriptions formelles sans véritablement transformer les pratiques managériales (Fernandez et Rainey, 2006).

3.3. Rôle de médiateur : articuler stratégie et pratiques terrain

Le deuxième rôle fondamental du manager public est celui de médiateur, assurant l'interface entre les niveaux hiérarchiques supérieurs et les agents de terrain (Balogun et Johnson, 2004 ; Vaz et al., 2022). Floyd et Wooldridge (1997) distinguent quatre rôles stratégiques du middle management : la synthèse de l'information, la facilitation de l'apprentissage organisationnel, la mise en œuvre des orientations stratégiques et la promotion de l'initiative locale. Toutefois, l'applicabilité de cette taxonomie aux organisations publiques mérite d'être discutée de manière critique. Currie et Procter (2005), dans leur analyse des bureaucraties professionnelles, montrent que les managers intermédiaires du secteur public font face à des contraintes spécifiques, autonomie professionnelle des agents, légitimité politique des décisions, multiplicité des parties prenantes, qui limitent significativement leur capacité à exercer les quatre rôles identifiés par Floyd et Wooldridge (1997). Dans les bureaucraties professionnelles, le rôle de promotion de l'initiative locale est particulièrement contraint par les normes professionnelles et les hiérarchies institutionnelles, ce qui confère au rôle médiateur une dimension essentiellement défensive et de maintien de la cohérence organisationnelle plutôt qu'offensive et innovante (Currie et Procter, 2005).

Cette fonction médiatrice est d'autant plus complexe dans les organisations publiques que les managers y évoluent dans un environnement caractérisé par une forte ambiguïté des rôles et une multiplicité de parties prenantes aux intérêts divergents (Tummers et Bekkers, 2014). Dans ce contexte, la capacité des managers publics à construire des coalitions et à maintenir un équilibre entre des exigences contradictoires constitue une compétence clé pour la réussite des réformes du NMP (Van der Voet et al., 2016).

3.4. Rôle de mobilisateur : engager les équipes et surmonter les résistances

Le troisième rôle fondamental du manager public est celui de mobilisateur, centré sur la motivation, la confiance et l'engagement collectif (Giauque, 2015). Face aux résistances au changement, inertie organisationnelle, hostilité aux nouvelles pratiques, méfiance envers les logiques de performance (Klenk et Reiter, 2019), les managers publics déploient des stratégies de mobilisation fondées sur la communication et la participation (Piderit, 2000).

La littérature sur la Public Service Motivation (PSM) apporte un éclairage spécifique sur les leviers de mobilisation propres au secteur public. Perry et Wise (1990) montrent que les agents publics sont animés par des motivations intrinsèques distinctes de celles du secteur privé — sens du service public, engagement civique, compassion et autodévouement — qui constituent des leviers de mobilisation spécifiques que les managers publics peuvent activer dans les processus de réforme. Vandenberghe (2007) prolonge cette analyse en montrant que les managers capables d'aligner les objectifs des réformes avec les valeurs de service public de leurs agents obtiennent une adhésion plus durable et plus profonde que ceux qui s'appuient uniquement sur des incitations managériales classiques. Dans le contexte marocain, où les agents publics sont souvent animés par de fortes valeurs de service à la collectivité, la PSM constitue un levier de mobilisation particulièrement pertinent pour les managers engagés dans la conduite des réformes du NMP.

Le leadership transformationnel constitue un levier complémentaire de mobilisation (Bass et Riggio, 2006), renforcé par la confiance envers le leader comme facteur réducteur des résistances au changement (Dirks et Ferrin, 2002).

3.5. L'applicabilité du NMP

L'applicabilité du NMP désigne le degré auquel ses principes et outils managériaux sont effectivement intégrés dans les pratiques quotidiennes des organisations publiques (Pollitt et Bouckaert, 2017). Elle ne se réduit pas à une adoption symbolique des réformes, mais renvoie à leur traduction concrète dans les comportements et les pratiques managériales (Fernandez et Rainey, 2006). Afin d'en permettre une opérationnalisation empirique future, cette variable peut être appréhendée à travers trois dimensions mesurables et complémentaires. La première dimension est l'adoption des outils de performance qui renvoie au degré d'utilisation effective des instruments managériaux du NMP : tableaux de bord, indicateurs de résultats, contrats de performance (Gruening, 2001 ; Jeannot et Guillemot, 2013). La deuxième dimension est la transformation des pratiques managériales qui désigne les changements observables dans les modes de gestion quotidienne des organisations publiques, notamment en termes d'orientation vers les résultats, de délégation et de responsabilisation (Fernandez et Rainey, 2006). La troisième dimension est la réduction des résistances organisationnelles qui renvoie au degré d'adhésion des agents aux logiques managériales introduites par les réformes, mesurable à travers des indicateurs d'engagement, de satisfaction et de participation aux processus de changement (Oreg, 2003 ; Van der Voet et al., 2016).

Sans la participation active des managers publics, ces outils de gestion ne peuvent fonctionner efficacement (Sulle, 2010 ; Kuipers et al., 2014). C'est précisément ce constat qui justifie l'analyse du rôle central du manager public comme acteur de changement, objet du cadre conceptuel présenté dans la section suivante.

4. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche conceptuelle fondée sur une revue intégrative de la littérature. Cette approche est particulièrement adaptée aux travaux visant à synthétiser les connaissances existantes, identifier les lacunes de la littérature et développer des cadres conceptuels permettant d'analyser des phénomènes organisationnels complexes (Torraco, 2005 ; Snyder, 2019 ; Paul et al., 2021). Dans cette perspective, l'objectif de l'étude est de comprendre le rôle du manager public comme acteur de changement dans la mise en œuvre des réformes inspirées du Nouveau Management Public et de proposer un cadre conceptuel intégrateur permettant d'éclairer les mécanismes par lesquels les managers publics influencent l'applicabilité de ces réformes dans les organisations publiques.

La revue de littérature a été conduite à partir d'une recherche documentaire dans plusieurs bases de données scientifiques reconnues, notamment Scopus et Web of Science. Ces bases ont été privilégiées en raison de leur couverture étendue des revues internationales en sciences de gestion et en management public, notamment *Public Administration Review*, *International Public Management Journal* et *Public Management Review*. Les chaînes de recherche mobilisées ont combiné des mots-clés en français et en anglais à l'aide d'opérateurs booléens, selon la structure suivante : ("New Public Management" OR "NPM" OR "Nouveau Management Public") AND ("public manager" OR "manager public" OR "middle manager") AND ("change" OR "reform" OR "implementation" OR "changement" OR "réforme"). Les publications retenues ont été sélectionnées sur la base de critères d'inclusion et d'exclusion explicites. Sur le plan temporel, la recherche a couvert la période 2000–2025, afin de capturer les développements récents de la littérature sur le NMP et le management public. Seules les publications en français et en anglais ont été retenues. En termes de types de documents, la sélection a privilégié les articles de revues scientifiques à comité de lecture ainsi que les chapitres d'ouvrages de référence, à l'exclusion des rapports institutionnels et de la littérature grise. Sur le plan thématique, ont été inclus les travaux portant sur le rôle des managers publics, le changement organisationnel et la mise en œuvre des réformes du NMP ; ont été exclus les

travaux centrés exclusivement sur les dimensions macro-institutionnelles ou politiques des réformes, sans lien avec les dynamiques managériales internes.

L'analyse des travaux identifiés a été réalisée selon une approche thématique, permettant de dégager les principaux mécanismes expliquant le rôle des managers publics dans les processus de réforme administrative. Cette codification thématique a été conduite de manière inductive : les trois rôles fondamentaux du manager public : traducteur, médiateur et mobilisateur ont émergé progressivement de la lecture systématique et du regroupement thématique des travaux analysés, sans être imposés a priori. Cette analyse a conduit à l'identification de trois rôles fondamentaux du manager public comme acteur de changement : le rôle de traducteur, qui consiste à interpréter et adapter les principes du NMP aux réalités organisationnelles ; le rôle de médiateur, qui consiste à articuler les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles ; et le rôle de mobilisateur, qui consiste à engager les équipes et à gérer les résistances au changement.

Sur la base de cette synthèse théorique, un cadre conceptuel intégrateur est proposé afin de représenter les relations entre ces rôles managériaux et l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. Ce cadre donne lieu à la formulation de propositions de recherche susceptibles d'être testées empiriquement dans des travaux futurs portant sur le contexte des organisations publiques marocaines.

5. Cadre conceptuel

Les développements théoriques présentés dans les sections précédentes permettent désormais de proposer un cadre conceptuel intégrateur articulant les différentes dimensions du rôle du manager public comme acteur de changement dans les réformes du NMP. Ce cadre, ancré dans une synthèse critique de la littérature mobilisée, vise à représenter de manière structurée les relations théoriques entre le contexte institutionnel, les rôles managériaux et les résultats attendus en termes d'applicabilité du NMP. Il est organisé autour de trois sous-sections complémentaires : la présentation générale du cadre et de ses fondements (5.1), l'explicitation des relations entre les variables et la formulation des propositions de recherche (5.2), et enfin la représentation visuelle synthétique du cadre sous forme de figure (5.3).

5.1. Présentation du cadre

Le cadre conceptuel proposé dans cet article s'inscrit dans une perspective théorique intégratrice qui vise à articuler les différentes dimensions du rôle du manager public comme acteur de changement dans les réformes du NMP. Il est construit à partir d'une synthèse critique de la littérature existante sur le management public, le changement organisationnel et les réformes inspirées du NMP, en tenant compte des spécificités du contexte marocain (Kuipers et al., 2014 ; Fernandez et Rainey, 2006 ; Knox et Sharipova, 2023).

Ce cadre repose sur une logique séquentielle articulant trois niveaux d'analyse interdépendants. Le premier niveau correspond au contexte, qui désigne l'ensemble des pressions institutionnelles, budgétaires et organisationnelles qui créent la nécessité des réformes du NMP (Hood, 1991 ; Knox et Sharipova, 2023). Le deuxième niveau correspond au manager public, positionné comme acteur central du changement à travers ses trois rôles fondamentaux de traducteur, de médiateur et de mobilisateur (Kuipers et al., 2014 ; Fernandez et Rainey, 2006). Le troisième niveau correspond aux résultats, qui renvoient aux effets produits par l'action managériale sur l'applicabilité du NMP (Van der Voet, 2014 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Ces trois niveaux sont reliés par des relations causales qui traduisent le rôle central du manager public dans la transformation des pressions contextuelles en résultats organisationnels concrets. Au sein du deuxième niveau, les trois rôles managériaux entretiennent des relations d'interaction séquentielles : le rôle de traducteur est postulé comme un préalable nécessaire à l'exercice efficace des rôles de médiateur et de mobilisateur, dans la mesure où la capacité du

manager à interpréter et à adapter les principes du NMP au contexte organisationnel constitue la condition sine qua non d'une médiation cohérente et d'une mobilisation durable des équipes (Fernandez et Rainey, 2006 ; Kuipers et al., 2014). Sans cette traduction préalable, ni la fonction de médiation ni celle de mobilisation ne sauraient produire les effets escomptés sur l'applicabilité des réformes. Par ailleurs, le contexte institutionnel marocain caractérisé par des rigidités bureaucratiques structurelles, des déficits persistants de gouvernance et des résistances culturelles au changement est intégré dans ce cadre comme une variable modératrice susceptible d'atténuer, voire de neutraliser, l'effet de chacun des trois rôles managériaux sur l'applicabilité du NMP (Belhassan, 2020 ; Bouferas et Chakir, 2023 ; Knox et Sharipova, 2023).

5.2. Les relations entre les variables

Le cadre conceptuel proposé identifie plusieurs relations théoriques entre les variables mobilisées. Ces relations, fondées sur la littérature existante, constituent autant de propositions de recherche susceptibles d'être testées empiriquement dans des travaux ultérieurs.

Proposition 1 : *Le rôle de traducteur du manager public influence positivement l'applicabilité du NMP au sein des organisations publiques.*

Cette proposition repose sur l'idée que la capacité des managers à interpréter et à adapter les principes du NMP au contexte local constitue un facteur déterminant dans leur mise en œuvre effective (Kuipers et al., 2014 ; Fernandez et Rainey, 2006 ; Deltand et al., 2020). Lorsque les managers parviennent à construire un sens partagé autour des objectifs de la réforme, les processus de changement tendent à être mieux acceptés et plus durables (Weick et al., 2005 ; Perez-Roux et Balleux, 2014). Cette proposition se situe au niveau organisationnel : c'est au sein de l'organisation publique que la traduction managériale des principes du NMP en pratiques concrètes produit ses effets sur l'applicabilité des réformes, en conditionnant la capacité de l'organisation à s'approprier et à institutionnaliser les logiques managériales introduites par le NMP.

Proposition 2 : *Le rôle de médiateur du manager public influence positivement l'applicabilité du NMP au sein des organisations publiques.*

Cette proposition s'appuie sur les travaux de Kuipers et al. (2014) et de Van der Voet (2014), qui montrent que la fonction médiatrice du middle management constitue un levier essentiel pour maintenir la cohérence organisationnelle dans les processus de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Vaz et al., 2022). Dans le contexte du NMP, cette médiation est d'autant plus importante que les réformes impliquent une transformation profonde des modes de fonctionnement et des cultures organisationnelles (Tummers et Bekkers, 2014 ; Päril et al., 2016 ; Vaz et al., 2022). Cette proposition opère à deux niveaux d'analyse complémentaires : au niveau de l'équipe, où le manager assure la cohérence entre les orientations stratégiques reçues et les pratiques opérationnelles de terrain ; et au niveau organisationnel, où cette médiation contribue à l'alignement global de l'organisation autour des objectifs de la réforme. L'effet de ce rôle est par ailleurs conditionné par l'exercice préalable du rôle de traducteur : une médiation efficace suppose que le manager ait préalablement construit une représentation cohérente et partagée des principes du NMP.

Proposition 3 : *Le rôle de mobilisateur du manager public influence positivement l'applicabilité du NMP au sein des organisations publiques.*

Cette proposition est fondée sur les travaux de Giauque (2015) et Oreg (2003), qui soulignent l'importance des stratégies de mobilisation pour surmonter les résistances individuelles et collectives au changement. Un leadership mobilisateur, caractérisé par la communication transparente, la participation et la valorisation des contributions individuelles, apparaît comme un facteur clé de succès dans la mise en œuvre des réformes du NMP (Oreg, 2003 ; Van der Voet et al., 2016). Cette proposition se situe principalement aux niveaux individuels et de l'équipe : c'est à ces niveaux que les résistances au changement s'expriment de manière la plus

immédiate, et que les stratégies de mobilisation déployées par le manager produisent leurs effets les plus directs sur l'engagement des agents dans le processus de réforme. L'efficacité de ce rôle est en outre renforcée lorsque les rôles de traducteur et de médiateur ont été préalablement exercés, confirmant ainsi la logique séquentielle postulée par le cadre.

Proposition 4 : Le contexte institutionnel marocain modère négativement les relations entre les trois rôles managériaux et l'applicabilité du NMP.

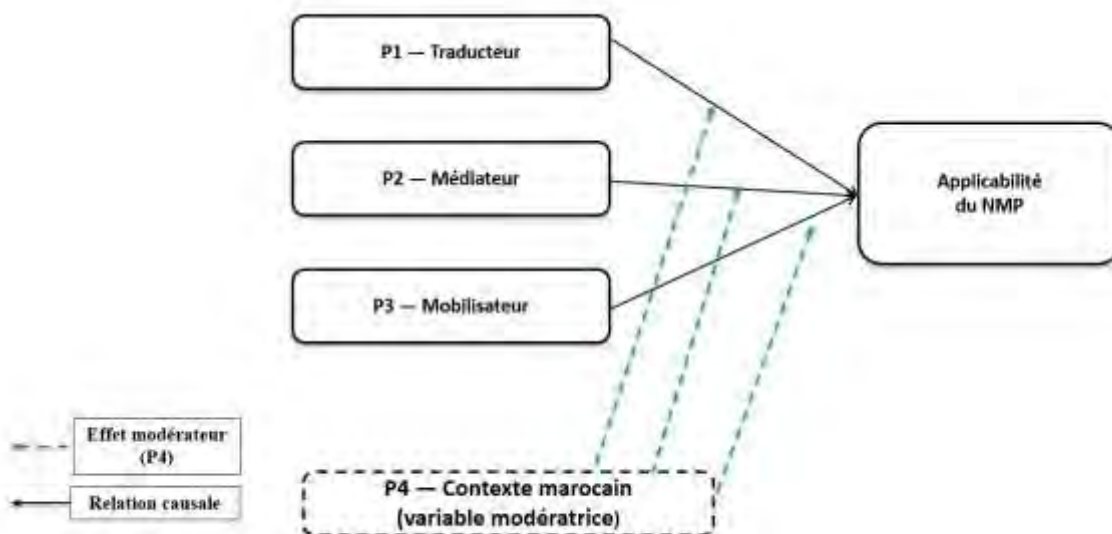
En réduisant la marge d'action des managers publics dans l'exercice de leurs fonctions de traducteur, de médiateur et de mobilisateur (Belhassan, 2020 ; Bouferas et Chakir, 2023 ; Knox et Sharipova, 2023). Cette proposition invite à considérer le contexte institutionnel non pas comme un simple arrière-plan des réformes, mais comme une variable active susceptible de conditionner l'effectivité même de l'action managériale.

Le contexte institutionnel marocain peut se traduire par des rigidités bureaucratiques, des déficits de gouvernance et des résistances culturelles persistantes, susceptibles d'affaiblir l'impact des rôles managériaux.

5.3. Figure du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel développé dans cet article est représenté dans la figure ci-dessous, qui illustre les relations théoriques entre les trois niveaux d'analyse et les quatre propositions de recherche formulées. La figure se lit de gauche à droite selon une logique séquentielle. À gauche figurent les pressions contextuelles — institutionnelles, budgétaires et organisationnelles — qui constituent le point de départ des réformes du NMP. Au centre se trouvent les trois rôles du manager public, articulés selon une logique séquentielle : le rôle de traducteur occupe une position centrale et conditionne l'exercice des rôles de médiateur et de mobilisateur, comme l'indiquent les flèches directionnelles reliant ces trois composantes. Le contexte institutionnel marocain est représenté comme une variable modératrice, agissant sur l'ensemble des trois rôles par des flèches en pointillés symbolisant son effet modérateur. À droite figure la variable dépendante — l'applicabilité du NMP —, entendue comme la capacité des organisations publiques à adopter et à mettre en œuvre de manière effective les principes et instruments du NMP dans leurs pratiques de gestion quotidienne.

Figure 2 : Cadre conceptuel



Source : Élaboration des auteurs à partir de la littérature

6. Discussion et implications

Les développements théoriques et le cadre conceptuel présentés dans les sections précédentes permettent de dégager plusieurs contributions significatives, tant sur le plan théorique que sur le plan managérial. Cette section discute ces contributions en deux temps : elle examine d'abord les apports de cet article à la littérature existante sur le NMP et le rôle des managers publics (6.1), avant d'en tirer des implications pratiques pour les décideurs et les managers publics engagés dans la conduite des réformes au Maroc (6.2). Les limites de ce travail et les perspectives de recherche qu'il ouvre sont ensuite présentées (6.3)

6.1. Implications théoriques

Les résultats de cette revue de littérature permettent d'enrichir la compréhension théorique du rôle des managers publics dans les réformes du NMP à plusieurs égards. En premier lieu, le cadre conceptuel proposé contribue à dépasser les approches institutionnalistes dominantes dans la littérature sur le NMP, qui tendent à privilégier les déterminants structurels et politiques des réformes au détriment des dynamiques organisationnelles et managériales internes (Deltand et al., 2020). En mettant en lumière les trois rôles fondamentaux du manager public : traducteur, médiateur et mobilisateur, le cadre proposé offre une lecture plus fine et plus nuancée des mécanismes par lesquels les réformes du NMP prennent forme au sein des organisations publiques (Pärl et al., 2016 ; Vaz et al., 2022). Cette contribution s'inscrit en dialogue direct avec les travaux de Kuipers et al. (2014) et de Fernandez et Rainey (2006), qui confirment le rôle déterminant des acteurs managériaux intermédiaires dans le succès des réformes, et prolonge les analyses de Pollitt et Bouckaert (2017), qui soulignent l'insuffisance des approches purement institutionnelles pour rendre compte des dynamiques internes de mise en œuvre.

En deuxième lieu, cet article contribue à la littérature sur la traduction organisationnelle en appliquant ce cadre théorique au contexte spécifique des réformes du NMP dans un pays en développement. Si les travaux de Czarniawska et Joerges (1996) et de Callon (1984) ont posé les bases conceptuelles de la théorie de la traduction, leur application systématique au management public et aux réformes du NMP reste encore relativement limitée dans la littérature (Balogun, 2003). Le présent article contribue à combler ce gap en montrant comment les managers publics marocains opèrent une traduction active des principes du NMP en pratiques managériales concrètes, adaptées aux réalités institutionnelles et culturelles de leur environnement. Ce résultat confirme la thèse de Røvik (2007) selon laquelle la traduction est un processus actif et transformateur, et contredit les approches diffusionnistes classiques (DiMaggio et Powell, 1983), qui tendent à sous-estimer le rôle des acteurs locaux dans l'adaptation des modèles managériaux importés.

En troisième lieu, le cadre conceptuel proposé enrichit la littérature sur le middle management dans les organisations publiques en soulignant la spécificité du rôle médiateur des managers publics dans les contextes de réforme (Balogun et Johnson, 2004 ; Vaz et al., 2022). Contrairement aux managers privés, les managers publics évoluent dans un environnement caractérisé par une forte ambiguïté des rôles, des tensions entre logiques politiques et managériales et une multiplicité de parties prenantes aux intérêts divergents (Giauque, 2015). Cette spécificité confère à leur fonction médiatrice une complexité particulière qui mérite d'être davantage explorée dans les recherches futures. Ces résultats confirment les travaux de Balogun et Johnson (2004), qui montrent que les managers intermédiaires reconfigurent activement les orientations stratégiques, tout en entrant en tension avec les approches réductrices du management intermédiaire comme simple courroie de transmission (Floyd et Wooldridge, 1997).

Enfin, cet article contribue à la littérature émergente sur le management public dans les pays en développement en général et au Maroc en particulier. En mettant en évidence les spécificités

du contexte marocain, notamment les rigidités bureaucratiques, les déficits de gouvernance et les résistances culturelles au changement, le cadre proposé offre une grille d'analyse adaptée pour comprendre les trajectoires différenciées des réformes du NMP dans ce contexte (Knox et Sharipova, 2023 ; Christensen et Læg Reid, 2015). Cette contribution prolonge les travaux de Polidano (1999) et de McCourt (2013), qui soulignent l'inadéquation des modèles managériaux occidentaux aux réalités administratives des pays en développement, et confirme la nécessité, défendue par Drechsler (2005), de développer des paradigmes de management public contextualisés.

6.2. Implications managériales

Au-delà de ses contributions théoriques, cet article offre plusieurs implications pratiques pour les managers publics et les décideurs impliqués dans la conduite des réformes du NMP au Maroc.

Premièrement, les résultats soulignent l'importance de renforcer les capacités de traduction des managers publics marocains à travers des programmes de formation contextualisés, orientés vers l'appropriation et l'adaptation des principes du NMP aux réalités administratives locales. Ces formations devraient s'appuyer sur des approches andragogiques privilégiant la mise en situation et la réflexivité, afin de développer chez les managers la capacité à construire du sens autour des réformes et à les articuler avec les pratiques existantes (Weick et al., 2005 ; Balogun, 2003).

Deuxièmement, les résultats mettent en évidence la nécessité de renforcer le positionnement institutionnel des managers publics en tant que médiateurs entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Cela suppose de clarifier leurs rôles dans les processus de réforme, de leur accorder une autonomie décisionnelle suffisante et de repenser les structures hiérarchiques pour favoriser des modes de fonctionnement plus horizontaux et collaboratifs (Pärl et al., 2016 ; Vaz et al., 2022).

Troisièmement, les résultats soulignent l'importance de développer les compétences de mobilisation des managers publics marocains pour faire face aux résistances au changement. Cela implique de les former aux techniques de communication, de négociation et de gestion des conflits, mais aussi de les sensibiliser à l'importance de la participation et de la valorisation des contributions individuelles (Kotter et Schlesinger, 1989 ; Oreg, 2003). Un leadership mobilisateur, fondé sur la confiance et l'engagement collectif, apparaît comme une condition sine qua non pour garantir l'adhésion des agents aux réformes du NMP (Oreg, 2003 ; Perez-Roux et Balleux, 2014).

6.3. Limites et perspectives de recherche

Comme tout travail théorique, cet article présente certaines limites qu'il convient de souligner. Le cadre conceptuel proposé repose sur des propositions théoriques qui n'ont pas encore fait l'objet d'une validation empirique dans le contexte marocain, et les relations identifiées demeurent à ce stade hypothétiques (Snyder, 2019). Par ailleurs, cette recherche se concentre sur trois rôles managériaux spécifiques sans prétendre couvrir l'ensemble des dimensions de l'action du manager public dans les réformes du NMP.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études de cas qualitatives approfondies menées auprès d'organisations publiques marocaines, ministères, établissements publics, collectivités territoriales, permettraient de tester les propositions formulées en documentant les mécanismes concrets par lesquels les managers exercent leurs trois rôles (Yin, 2018). Des enquêtes par questionnaire administrées à des échantillons représentatifs de managers publics marocains permettraient quant à elles de tester quantitativement les relations postulées, notamment les effets séquentiels entre les rôles et l'effet modérateur du contexte institutionnel. Enfin, des comparaisons internationales au sein de l'espace maghrébin, associant le Maroc, l'Algérie et la Tunisie offriraient un terrain pertinent pour analyser les variations

contextuelles dans la mise en œuvre des réformes, ces trois pays partageant des héritages administratifs communs tout en présentant des trajectoires de modernisation différenciées (Knox et Sharipova, 2023).

Sur le plan de la validité de construit, les trois rôles pourraient être distingués et mesurés de manière indépendante : le rôle de traducteur via des indicateurs de sensemaking et d'adaptation des directives (Weick et al., 2005) ; le rôle de médiateur via la qualité des interactions verticales et horizontales du manager (Balogun et Johnson, 2004) ; et le rôle de mobilisateur via des échelles de leadership transformationnel et de gestion des résistances (Oreg, 2003 ; Van der Voet et al., 2016).

7. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser le rôle du manager public dans la mise en œuvre des réformes du Nouveau Management Public au Maroc. En réponse à la question de recherche posée — Quels rôles le manager public joue-t-il en tant qu'acteur de changement dans la mise en œuvre des réformes du Nouveau Management Public au niveau des organisations publiques marocaines ? — l'analyse de la littérature permet d'apporter une réponse structurée en trois temps. Le cadre conceptuel proposé montre que cette contribution s'articule autour de trois rôles complémentaires et séquentiels : le rôle de traducteur, qui consiste à adapter les principes du NMP aux réalités organisationnelles ; le rôle de médiateur, qui permet d'articuler les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles ; et le rôle de mobilisateur, qui vise à engager les équipes et à surmonter les résistances au changement. Ces trois rôles opèrent selon une logique conditionnelle : l'efficacité des rôles de médiateur et de mobilisateur est tributaire de l'exercice préalable du rôle de traducteur, tandis que le contexte institutionnel marocain — rigidités bureaucratiques, déficits de gouvernance, résistances culturelles — agit comme variable modératrice de l'ensemble de ces relations. La contribution théorique centrale de cet article réside dans la proposition d'un cadre intégrateur qui dépasse les approches institutionnalistes dominantes en plaçant le manager public au cœur des dynamiques de mise en œuvre des réformes.

Sur le plan des implications pratiques, trois priorités opérationnelles immédiates se dégagent pour les décideurs marocains : renforcer les programmes de formation des managers publics à la conduite du changement ; clarifier et élargir leur autonomie décisionnelle dans les processus de réforme ; et développer des dispositifs d'évaluation de la performance managériale centrés sur les trois rôles identifiés.

Le cadre conceptuel proposé présente par ailleurs une portée potentiellement transposable à d'autres contextes nationaux comparables, notamment les pays du Maghreb — Algérie, Tunisie — et les pays africains francophones partageant des héritages administratifs similaires. Des études comparatives dans ces contextes permettraient d'évaluer la robustesse du cadre et d'identifier les variables contextuelles susceptibles d'en moduler la portée explicative.

Le modèle proposé demeure de nature théorique et mériterait d'être testé empiriquement. À ce titre, un agenda de recherche structuré s'impose : en priorité, des études de cas qualitatives dans des organisations publiques marocaines pour valider les mécanismes identifiés ; puis des enquêtes quantitatives auprès de managers publics pour tester les relations postulées ; et enfin des comparaisons internationales au Maghreb pour évaluer la transposabilité du cadre. Cet agenda constitue un appel explicite à la communauté scientifique spécialisée en management public comparé.

Références :

- (1). Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- (2). Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* 2nd ed.
- (3). Belhassan, K., & Azegagh, J. (2020). New Public Management reforms in developing countries: the Moroccan case. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(3), 9-pages.
- (4). Bhul, B. (2023). New public management reform: Implementation experiences of developing countries and Nepal. *Prashasan: The Nepalese Journal of Public Administration*, 55(1), 52-70.
- (5). Bouferas, N., & Chakir, N. (2023). Le Nouveau Management Public dans l'Administration Publique Marocaine. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(3).
- (6). Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. Auckland: Oxford University Press.
- (7). Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. *The sociological review*, 32(1_suppl), 196-233.
- (8). Christensen, T., & Lægreid, P. (2015). Performance and accountability - A theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organization Review*, 15(2), 207-225.
- (9). Cloutier, C., Denis, J. L., Langley, A., & Lamothe, L. (2016). Agency at the managerial interface: Public sector reform as institutional work. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 259-276.
- (10). Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356.
- (11). Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56). Walter de Gruyter.
- (12). Deltand, M., Duchesne, C., Masdonati, J., & Perez-Roux, T. (2020). Édito–Diversité des processus de traduction dans des champs de pratiques professionnelles et sociales. *Recherches en éducation*, (42).
- (13). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizations. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (14). Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- (15). Drechsler, W. (2005). The re-emergence of "Weberian" public administration after the fall of new public management. *Halduskultuur*, 6, 94-108.
- (16). Drechsler, W., & Kattel, R. (2020). Debate: The tech frontier and public administration. *Public Money & Management*, 40(8), 549-551.
- (17). Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- (18). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead — long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- (19). El mouissia, I. (2020). Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- (20). Emery, Y., & Giaouque, D. (2019). Les paradoxes d'une gouvernance publique à distance par les indicateurs. *Manager les paradoxes dans le secteur public*, 9-30.

- (21). Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Presses de l'Université Laval
- (22). Emery, Y., & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32
- (23). Giauque, D. (2015). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98.
- (24). Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- (25). Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176
- (26). Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.
- (27). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- (28). Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- (29). Jeannot, G., & Guillemot, D. (2013). French public management reform: an evaluation. *International journal of public sector management*, 26(4), 283-297.
- (30). Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. In *Readings in strategic management* (pp. 294-306). London: Macmillan Education UK.
- (31). Kettl, D. F. (2000). The global public management revolution. *Public Administration Review*, 60(6), 488–499.
- (32). Knox, C., & Sharipova, D. (2023). Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. *Public Administration and Development*, 43(5), 368-380.
- (33). Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- (34). Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
- (35). Lawton, A., & Rayner, J. (2023). Managerial Functions in the Public Sector. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 7944-7949). Cham : Springer International Publishing.
- (36). Manning, N. (2001). The legacy of the new public management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67(2), 297-312.
- (37). Mauro, S. G., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*, 53(6), 100825.
- (38). McCourt, W. (2013). *Models of public service reform: A problem-solving approach*. Policy Research Working Paper No. 6428. Washington DC: The World Bank.
- (39). Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- (40). Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- (41). Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- (42). Päril, Ü., Koyte, R., & Näsi, S. (2016). Examining middle managers mediating role in MCS implementation. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 411, 164-190.
- (43). Paul, J., Lim, W. M., O’Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific

- procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International journal of consumer studies*, 45(4), 01-016.
- (44). Perez-Roux, T., & Balleux, A. (Dir.). (2014). *Mutations dans l'enseignement et la formation : brouillages identitaires et stratégies d'acteurs*. L'Harmattan
- (45). Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- (46). Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- (47). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- (48). Pollitt, C. (2001). Convergence: the useful myth? *Public administration*, 79(4), 933-947.
- (49). Polidano, C. (1999). *The new public management in developing countries (IDPM Public Policy and Management Working Paper No. 13)*. University of Manchester.
- (50). Rahman, S., Burns, P., Wolfram Cox, J., & Alam, Q. (2024). Exercising bureaucratic discretion through selective bridging: A response to institutional complexity in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 44(2), 61-74.
- (51). Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management'—a systematic literature review. *International review of administrative sciences*, 85(1), 11-27.
- (52). Rhiati, Z., & Jouamaa, Y. (2021). L'administration publique marocaine à l'ère du nouveau management public. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1).
- (53). Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- (54). Sadiki, A. (2025). Réforme de l'administration publique marocaine à l'ère numérique : approche juridique du Nouveau Management Public. *Revue Droit et Société*, Vol. 6, n°18.
- (55). Sara, E. B., & Zenasni, M. (2023). Diagnosis of New Public Management and Its Impact on the Evolution of Moroccan Public Services. *African Scientific Journal*, 3(21), 0021-0021.
- (56). Schick, A. (1998). Why most developing countries should not try New Zealand's reforms. *The World Bank Research Observer*, 13(1), 123-131.
- (57). Şen, A. T. (2024). From traditional public administration to digital hybrid public administration. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 6(1), 81-93.
- (58). Sulle, A. (2010). The application of new public management doctrines in the developing world: An exploratory study of the autonomy and control of executive agencies in Tanzania. *Public Administration and Development*, 30(5), 345-354.
- (59). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.
- (60). Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- (61). Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public management review*, 16(4), 527-547.
- (62). Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- (63). Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

- (64). Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- (65). Vaz, S. L., Raes, A. M., & Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 33(1), 81-108.
- (66). Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- (67). Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.
- (68). Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.