

# **L'applicabilité du NMP par les managers des organisations publiques**

**Souad ICHAOUI**

**Doctorante**

**ENCG - Université Mohammed premier**

**Équipe de recherche – ERESCA**

[souad.ichaoui@ump.ac.ma](mailto:souad.ichaoui@ump.ac.ma)

**Bilal BOURKHA**

**Maître de Conférences HDR**

**ENCG - Université Mohammed premier**

**Équipe de recherche – ERESCA**

[b.bourkha@ump.ac.ma](mailto:b.bourkha@ump.ac.ma)

## **Résumé :**

---

Ce document vise à explorer l'impact des facteurs internes sur l'applicabilité des principes du NMP dans les organisations publiques marocaines. Les variables analysées sont : la formation des managers, l'apprentissage collectif, la relation entre les collaborateurs, la communication, le leadership, la résistance au changement, l'âge, l'esprit entrepreneurial, les traits de personnalité et le parcours académique, avec l'applicabilité du NMP comme variable dépendante. L'étude adopte une approche quantitative en utilisant la méthode des moindres carrés partiels et la modélisation des équations structurelles pour tester les hypothèses. Un total de 153 réponses a été collecté via un questionnaire en ligne auprès des managers. Les résultats montrent un lien positif entre l'apprentissage collectif, la relation entre les managers et leurs collaborateurs, la résistance au changement, l'âge et les traits de personnalité des managers, et l'applicabilité du NMP. Aucun lien significatif n'a été trouvé pour les autres facteurs.

**Mots-clés :** NMP, manager public, applicabilité, organisation publique, étude quantitative

---

# **L'applicabilité du NMP par les managers des organisations publiques**

## **INTRODUCTION**

Le service public joue un rôle essentiel dans le développement économique et social d'un pays. Il a pour mission principale d'offrir des services fondamentaux aux citoyens (Basloom et al., 2022). Toutefois, face aux défis de performance et d'efficacité, de nombreux pays, y compris le Maroc, ont entrepris des réformes majeures pour moderniser leur secteur public. Inspiré par les réformes mises en place dans les pays anglo-saxons, le secteur public marocain a connu des mutations profondes et une adoption progressive de nouvelles méthodes de travail, de management et de contrôle basées sur des principes similaires à ceux du secteur privé (Klenk et Reiter (2019). Ces réformes, portées par le mouvement du NMP, ont engendré un changement significatif dans la manière dont les services publics sont conçus et fournis. En effet, la mise en œuvre des prescriptions du NMP au sein des organisations publiques se traduit, notamment, par des déplacements de frontières entre le secteurs public et privé en matière de fourniture des services publics (Damaj, 2013). Malgré l'impact positif signalé du NMP, peu de discussions ont été menées sur son applicabilité concrète, en particulier dans le contexte marocain.

Le Maroc a besoin de s'améliorer et de se développer, il bénéficierait des réformes liées au NMP, qui visent à moderniser et à renforcer la performance des organisations publiques. Le Maroc, comme de nombreux autres pays en développement, est confronté à des défis importants dans la gestion de son organisation publique. Le pays fait face à un déficit de gouvernance, caractérisé par une gestion inefficace des ressources publiques, une lenteur administrative, ainsi qu'une faible transparence et responsabilité dans l'action publique. Cette situation est exacerbée par des problèmes structurels et des contraintes financières qui limitent la capacité de l'Etat à répondre efficacement aux besoins des citoyens Amrani et al. (2021). Selon les derniers rapports de Banque Al-Maghrib (2024) le Maroc est classé parmi les pays nécessitant une réforme administrative urgente, afin de renforcer la performance de ses organisations publiques

et améliorer la qualité des services offerts à la population. C'est dans ce contexte que l'applicabilité des principes du NMP devient indispensable.

Les réformes basées sur les pratiques de NMP, telles que la responsabilisation accrue des managers, la décentralisation et l'introduction de mécanismes de performance, pourraient constituer une réponse appropriée pour remédier aux dysfonctionnements actuels du système public marocain. Le but de cet article est d'examiner l'impact des facteurs internes des managers publics sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. Plus précisément, cette étude cherche à répondre à la question suivante : Quel est l'impact des facteurs internes des managers publics sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques.

Cette étude propose une compréhension approfondie des mécanismes d'applicabilité du NMP dans un contexte où les dynamiques organisationnelles et individuelles jouent un rôle central. Elle met en lumière que l'apprentissage collectif des managers, la qualité de leurs relations avec les collaborateurs, ainsi que leurs traits de personnalité contribuent favorablement à l'applicabilité des principes du NMP. En revanche, des facteurs tels que la communication inter-managers ou le leadership, bien qu'ils soient souvent cités dans la littérature, ne montrent pas d'effet significatif dans ce contexte.

La section suivante, examine les fondements théoriques du NMP et ses implications spécifiques dans le secteur public marocain. Cette revue permet de poser les bases conceptuelles nécessaires pour formuler les hypothèses principales, portant sur l'influence des facteurs internes des managers publics sur l'applicabilité du NMP. La méthodologie adoptée pour cette étude est ensuite détaillée, englobant les méthodes de collecte de données, les techniques d'échantillonnage, les outils de mesure des concepts clés, ainsi que les analyses statistiques utilisées pour tester les hypothèses. Les résultats des analyses statistiques sont présentés dans une section dédiée, suivie d'une discussion qui les met en perspective avec les recherches existantes. Cette discussion inclut également les implications théoriques et managériales, les limites de l'étude, ainsi que des pistes pour des recherches futures. L'article se conclut par une synthèse des résultats et des recommandations visant à renforcer l'applicabilité du NMP dans le secteur public marocain.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE ET HYPOTHESES**

Pour aborder la problématique du rôle des managers publics dans l'applicabilité du NMP, il est crucial de disposer d'une documentation de base solide. Cette documentation permettra de mieux comprendre les principes fondamentaux du NMP ainsi que les hypothèses sur les facteurs influençant son applicabilité dans les organisations publiques.

### **1.1. L'APPLICABILITE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC**

Le NMP a émergé dans les années 1970 pour répondre à la nécessité de moderniser l'administration publique, en introduisant des pratiques de gestion inspirées du secteur privé, avec un accent particulier sur l'efficacité et la performance (Hood, 1991). Ce cadre théorique repose sur plusieurs principes clés : la décentralisation des responsabilités, la gestion orientée vers les résultats, et une plus grande transparence et responsabilisation des gestionnaires publics. Parmi les éléments centraux du NMP, on trouve la mise en place de mécanismes d'évaluation de la performance, la planification stratégique et la séparation des fonctions politiques et administratives (Van Haepere, 2012). Ces réformes visent à accroître l'efficacité des services publics, en considérant désormais les citoyens comme des « clients » et en mettant en place des pratiques plus souples et adaptables aux exigences de l'environnement (Amar et Berthier, 2007). L'adoption de pratiques de gestion axées sur la performance est l'un des fondements du NMP, ce qui se traduit par une gestion orientée vers des résultats mesurables, tout en renforçant la responsabilisation des gestionnaires (Gruening, 2001). Ce dernier élément, lié à la notion de transparence et de reddition de comptes, est essentiel pour garantir l'efficacité des réformes (Merrien, 1999). En parallèle, l'ouverture au changement et à l'innovation devient primordiale, les gestionnaires publics étant appelés à intégrer de nouvelles approches managériales et à s'adapter aux évolutions des exigences organisationnelles (Dibi, 2022 ; Godener et Fornerino, 2005). Ainsi, ces principes interconnectés favorisent une gestion publique plus souple et plus performante, tout en garantissant la cohérence entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus (Kalimullah et al., 2012).

Dans notre étude, nous examinerons plusieurs facteurs liés aux managers influençant l'applicabilité du NMP, car ces outils de gestion ne peuvent fonctionner efficacement sans leur participation active. Les managers publics doivent s'adapter aux besoins spécifiques de chaque organisation, voire de chaque service, pour garantir leur efficacité (Guenoun, 2009). Dans cette analyse, les facteurs internes des managers publics, sont décisifs pour l'applicabilité du NMP.

Ces facteurs ont une influence directe sur la capacité des managers à mettre en œuvre des réformes managériales conformes aux caractéristiques spécifiques de leurs organisations publiques (Chomienne, 2024). L'auteur considère les facteurs internes comme des éléments clés pour garantir que les pratiques des NMP sont adaptées aux contraintes et aux attentes des environnements organisationnels. Il est essentiel de comprendre l'importance de ces variables internes pour évaluer leur impact sur l'efficacité et la durabilité des réformes, avant de formuler des hypothèses concernant leur influence sur l'applicabilité du NMP. Pour cette analyse, l'applicabilité du NMP par les managers sera considérée comme une variable dépendante, tandis que les facteurs qui déterminent cette applicabilité seront les variables indépendantes. L'objectif de cette section est de clarifier ces variables indépendantes et de démontrer leur importance pour l'applicabilité du NMP. Nous pouvons diviser ces variables en deux catégories principales : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

## **1.2. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS**

Ces variables définissent les différentes influences des caractéristiques organisationnelles et des traits individuels des managers sur l'applicabilité du NMP. De nombreuses études empiriques ont été menées pour explorer l'association entre ces facteurs et l'applicabilité des principes du NMP. Il existe une association positive et significative entre ces facteurs et l'applicabilité du NMP, ce qui en fait des déterminants clés de son succès.

### **1.2.1. Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels liés aux managers jouent un rôle essentiel dans l'applicabilité du NMP. À partir de cette discussion, les hypothèses suivantes sont formulées :

- **La formation des managers publics**

La formation des managers publics est un élément clé pour comprendre l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. Selon Awortwi (2010), bien que les fonctionnaires possèdent les compétences de base, l'adoption réussie du NMP nécessite une compréhension approfondie des nouveaux principes et modes de fonctionnement. D'autres études, comme celles d'Argyriades (2003) et des Nations Unies (2003), soulignent que l'évolution des compétences est cruciale, car les compétences des administrateurs doivent dépasser la simple doctrine bureaucratique pour inclure de nouvelles aptitudes en gestion. Par ailleurs, Bonnenfant et Berardi (2012), dans leurs travaux soutenus par le CAFRAD, définissent les compétences

comme un ensemble de connaissances et de comportements appliqués dans le cadre professionnel pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. L'évolution des compétences est donc essentielle pour les managers publics, qui doivent devenir des leaders capables de défendre une gestion plus démocratique et équitable (Awortwi, 2010). Ces éléments soulignent l'importance de la formation dans l'applicabilité du NMP. Sur cette base, l'hypothèse suivante peut être formulée :

*H1 : La haute formation des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP*

- **L'apprentissage collectif des managers publics**

L'apprentissage collectif des managers publics est essentiel pour l'applicabilité du NMP. Il vise à améliorer l'efficacité organisationnelle par le développement des compétences collectives et l'intégration de nouvelles pratiques (Fiol et Lyles, 1985 ; Ouellet, 2024). Cet apprentissage, étroitement lié au changement et à l'innovation, nécessite un engagement fort envers l'expérimentation (Çinar et Eren, 2015 ; Boukamel et Emery, 2017). Les organisations publiques doivent adopter une approche équilibrée, tirant des leçons des succès et des échecs, pour réussir à mettre en œuvre des changements efficaces (Choi et Chandler, 2015). En favorisant la collaboration et le partage d'informations entre les parties prenantes, l'apprentissage collectif contribue à surmonter les tensions et à améliorer les performances organisationnelles (Tsanga Tabi et Verdon, 2015 ; Emery et Giaque, 2005). Cette réflexion nous conduit à reformuler l'hypothèse suivante :

*H2 : L'apprentissage collectif des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP*

- **La relation entre les collaborateurs**

Dans le contexte de l'applicabilité du NMP, les relations entre managers et équipes sont déterminantes. L'absence de confiance et de communication ouverte peut réduire la motivation des collaborateurs et engendrer un climat organisationnel défavorable (Ayache et Laroche, 2010). Des pratiques managériales axées sur la reconnaissance, la confiance et une communication efficace renforcent l'engagement des équipes et améliorent les performances organisationnelles. Le soutien mutuel entre membres d'une équipe est également essentiel pour la performance collective (Xiao et al., 2013). La mobilisation autour d'une vision commune et l'encouragement au travail collaboratif relèvent des compétences clés du manager. La confiance favorise la coopération et la créativité (Dirks et Ferrin, 2002), tandis que la reconnaissance des contributions stimule motivation et engagement (Gardner et Stough, 2002).

Par ailleurs, l'implication des employés dans la prise de décision contribue à créer un climat organisationnel favorable à l'innovation et à l'efficacité (Eisenbeiß et Boerner, 2010). Conformément à cette littérature, l'hypothèse avancée est :

**H3** : *Une bonne relation entre le manager et ses collaborateurs influence positivement l'applicabilité du NMP*

- **La communication des managers publics**

La communication des managers publics est essentielle pour la gestion du changement organisationnel. Autissier et Moutot (2003) soulignent le rôle du manager comme « traducteur » du changement, tandis que Balogun (2003) insiste sur l'importance d'une communication formelle avec la direction stratégique et informelle entre pairs. Selon Gardère (2012), dans un environnement hiérarchique, la communication devient un levier pour surmonter les résistances et favoriser la participation. Adary et al. (2020) indiquent que l'évolution de la communication interne est liée à celle du management, et elle joue désormais un rôle stratégique pour soutenir le changement. Enfin, Catellani (2015) affirme que la communication renforce la notoriété interne, et Damanpour et Schneider (2006) soulignent son rôle dans la réduction des blocages liés au changement. Une communication efficace des managers publics pourrait donc avoir un impact positif sur l'applicabilité du NMP. En s'appuyant sur ce cadre théorique, nous proposons l'hypothèse suivante :

**H4** : *La communication inter-managers impacte positivement l'applicabilité du NPM*

- **Le leadership des managers**

Le nouveau management public encourage la création de structures organisationnelles pour améliorer l'efficacité de l'action publique, souvent en mettant l'accent sur l'apprentissage collectif, la créativité et le leadership (Mazouz et al., 2015). Le leadership est vu comme un facteur clé dans la réussite des réformes publiques (Awortwi, 2010), avec une importance particulière accordée à un leadership intégrateur, qui favorise la collaboration et l'innovation (Chantelot et Errami, 2015). Ce type de leadership est essentiel pour mobiliser les équipes et réussir les projets dans des contextes complexes (Maltais et al., 2007). En outre, le leadership est également crucial pour transformer les collaborateurs et améliorer la performance organisationnelle (Lord et Brown, 2003). L'OCDE souligne l'importance du leadership pour la modernisation des structures publiques. Les managers publics doivent gérer les relations et

réduire les résistances au changement (Fernandez et Rainey, 2017 ; Walker, 2006 ; Howell et Shea, 2001), en cohérence avec leur personnalité et leur style de leadership (Guyon et al., 2003). En accord avec les travaux ci-dessous, l'hypothèse formulée est la suivante :

*H5 : Les managers publics leaders impactent positivement l'applicabilité du NPM*

- **La résistance au changement des managers**

Les chercheurs ont souligné l'importance de la volonté des managers à s'adapter aux changements induits par le NPM. La réussite des réformes dépend de la motivation des agents de l'Etat, car sans conviction de l'importance des réformes, ou en présence de résistances personnelles, leur mise en œuvre peut être entravée (Vallejo, 2018). Dans le même sens Noguera (2010) affirme que le changement au sein d'une organisation découle souvent d'une action planifiée et volontaire d'un leader, qui joue un rôle clé en tant qu'agent du changement, ce qui rejoint les travaux de Scott et Pandey (2005). L'innovation, moteur du changement, est fréquemment initiée par des individus cherchant à améliorer leur organisation face à la complexité et à l'incertitude (Frimousse et Peretti, 2022). La participation des managers est essentielle pour réussir les réformes et faciliter la transition vers de nouveaux modèles organisationnels. Toutefois, la résistance au changement, due à la peur de l'inconnu ou à l'attachement aux pratiques existantes, peut freiner ces initiatives (Lakhdar et Pesqueux, 2016). Pour surmonter cette résistance, les managers peuvent utiliser des moyens tels que la communication, la participation et la négociation (Kotter et Schlesinger, 1989). La gestion de la résistance et l'accompagnement continu sont donc essentiels à la réussite du changement (Gilbert, 1988). Ainsi, la volonté des managers et leur capacité à gérer la résistance sont déterminantes pour le succès des réformes dans les organisations publiques. À la lumière de ces contributions, l'hypothèse formulée est la suivante :

*H6 : La résistance aux changements impacte négativement l'applicabilité du NPM*

### **1.2.2. Les facteurs individuels**

Les facteurs individuels des managers ont également une influence déterminante sur l'applicabilité du NPM.

- **L'âge**

L'âge joue un rôle déterminant dans l'engagement des employés des organisations publiques face aux réformes. Moynihan et Pandey (2007) montrent que les jeunes employés sont



généralement plus ouverts au changement et plus enclins à adopter des comportements innovants que leurs homologues plus âgés. En revanche, Lapointe et al. (2014) soulignent que les agents proches de la retraite tendent à résister aux initiatives de réforme, préférant préserver les pratiques existantes. Plane (2019) ajoute que les jeunes, moins influencés par les modèles de gestion traditionnels, sont plus réceptifs aux nouvelles approches managériales, tandis que les employés en fin de carrière s'adaptent moins facilement aux nouvelles méthodes. En tenant compte de ces implications théoriques, nous avançons l'hypothèses que :

*H7 : L'âge du manager a un impact positif sur l'applicabilité du NMP*

- **L'esprit entrepreneuriale des managers publics**

Les managers jouent un rôle crucial dans la gestion des changements au sein des organisations publiques. L'adoption d'un esprit entrepreneurial leur permet de faire face aux défis et de prendre des initiatives audacieuses pour améliorer l'efficacité des services publics. Cela inclut la capacité à prendre des risques calculés pour expérimenter de nouvelles approches (Canivenc, 2022). De plus, pour réussir à s'adapter au changement, les managers doivent adopter une attitude ouverte et flexible face aux nouvelles circonstances (Léger-Jarniou, 2008). Cette flexibilité et cette capacité à innover influencent l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. En étant proactifs, les managers cherchent activement des opportunités d'innovation et de développement, en explorant de nouvelles méthodes et en adoptant des approches qui peuvent transformer positivement les services publics (Normand et Villani, 2019). La créativité des managers, soutenue par une culture entrepreneuriale forte, joue également un rôle central dans l'innovation organisationnelle et stimule le changement dans les administrations publiques (Brunet et al., 2023 ; Lerch et al., 2015 ; Amabile et al., 1996 ; Gomes et al., 2018). Alignée avec les travaux que nous venons de mobiliser, l'hypothèse avancée dans cette étude est la suivante :

*H8 : L'esprit entrepreneurial des managers influence positivement l'applicabilité du NMP.*

- **Les traits de personnalité**

Les traits de personnalité jouent un rôle central dans les décisions et comportements des managers. Les managers consciencieux, grâce à leur sens des responsabilités et leur persévérance, sont plus organisés et fiables, tandis que les extravertis excellent dans les interactions interpersonnelles (Ashton et al., 2007). À l'inverse, des traits comme le névrosisme,

associés à une instabilité émotionnelle, peuvent entraver l'adaptation aux changements organisationnels et conduire à des conflits ou à l'épuisement professionnel (Power et Pluess, 2015 ; Colbert et al., 2012). Les études montrent également que des traits comme la conscience, la stabilité émotionnelle et l'agrément influencent positivement la performance des managers et leur capacité à gérer leur environnement de travail (Yang et Hwang, 2014 ; Van den Berg et Feij, 2003). Cette littérature suggère l'hypothèse suivante :

*H9 : Les traits de personnalité des managers publics ont une influence positive sur l'applicabilité du NMP.*

- **La religiosité du manager**

La religiosité, définie comme « *l'intensité de l'engagement personnel dans le système de croyances représenté par la religion* » (Bertrand, 1997, p. 218), peut influencer les comportements et les décisions des managers. Les croyances religieuses offrent un cadre moral et éthique qui encourage des valeurs telles que l'intégrité, la solidarité et la compassion, permettant aux managers de prendre des décisions éclairées et éthiques, même dans des situations complexes (Pauchant, 2000 ; Ramboarison-Lalao et Bah, 2016). Cependant, des observations indiquent que l'expression religieuse au travail peut également engendrer des défis, notamment des discriminations, particulièrement pour les managers de confession musulmane et protestante (Guillet, 2020). En intégrant ces dimensions, la religiosité peut jouer un rôle déterminant dans la gestion organisationnelle, en motivant les managers à promouvoir des valeurs communes et à renforcer la cohésion au sein des équipes (Honoré, 2020). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

*H10 : La religiosité du manager impacte positivement l'applicabilité du NMP*

- **Le parcours académique**

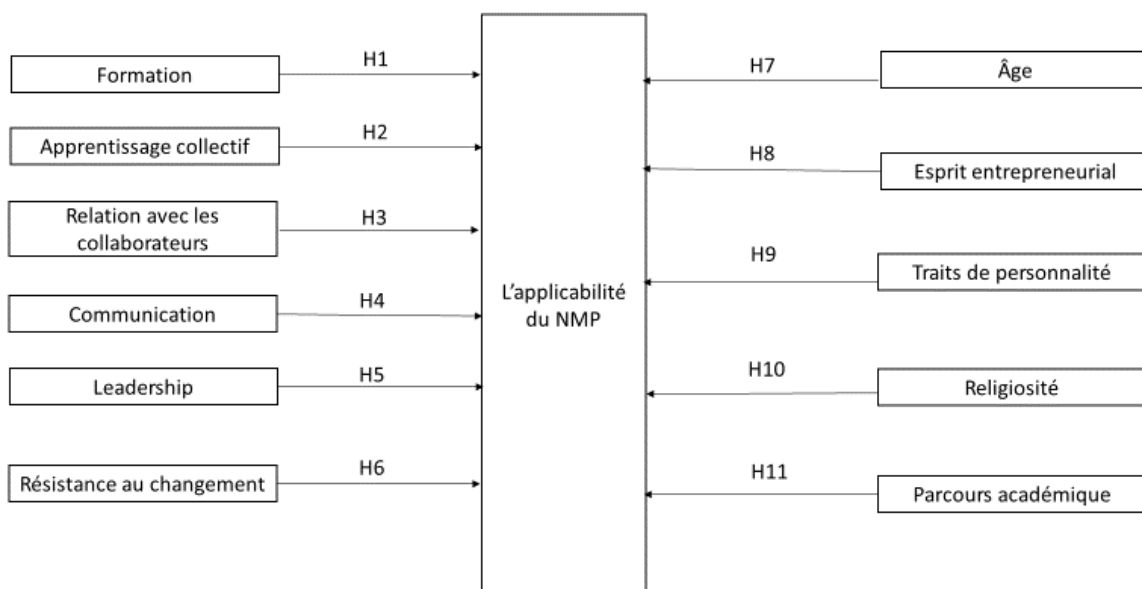
Le parcours académique du manager joue un rôle déterminant dans sa capacité à gérer les dynamiques organisationnelles et le changement de manière stratégique. Selon Soparnot (2009), un parcours académique en management permet d'acquérir une base théorique solide et des compétences pratiques, favorisant une meilleure compréhension des processus de transformation organisationnelle. L'auteur suggère que ces compétences, façonnées par la formation et la mobilité interne, transforment les managers en acteurs proactifs du changement

plutôt qu'en freins. De plus, Abdallah et Mamlouk (2007) soulignent que les managers ayant une formation adéquate développent une vision stratégique et anticipent les évolutions nécessaires pour assurer la compétitivité de leur organisation. Cependant, Roche (2021) met en lumière les défis auxquels font face certains managers, souvent liés à un parcours académique insuffisant, limitant leur compréhension des concepts clés et leur adaptation aux réalités du terrain. Inspirée par la littérature établie, cette hypothèse postule que :

*H11 : Un manager issu d'un parcours de gestion impacte positivement l'applicabilité du NPM*

La figure ci-dessous présente graphiquement le modèle théorique dérivé de la littérature, illustrant les hypothèses de la recherche.

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



## 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche adopte une approche hypothético-déductive, qui consiste à formuler des hypothèses basées sur un cadre théorique existant, puis à les tester empiriquement à l'aide des données collectées (Thiéart et al., 2020). Cette approche permet de relier les observations empiriques aux concepts théoriques étudiés, tout en évaluant l'impact des facteurs internes des managers sur l'applicabilité du NPM. Dans cette section nous décrivons les différentes étapes et choix méthodologiques adoptés pour mener à bien cette étude.

### 2.1. COLLECTE DE DONNEES

Une enquête a été réalisée en 2024 pour étudier l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques, en particulier parmi les managers de différents niveaux hiérarchiques. L'objectif principal de cette enquête était d'analyser l'impact de divers facteurs internes des managers sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. L'enquête a ciblé les managers publics occupant divers niveaux de responsabilité dans des organisations publiques. Cette population inclut (Ingénieurs- chefs de service - Chefs de division - Directeurs - Secrétaires généraux - Cadres administratifs - Fonctionnaires). Un échantillon de 153 répondants a été constitué à partir de cette population cible, répartis dans plusieurs catégories d'emploi et provenant de diverses structures administratives et régionales. L'enquête a été menée à l'aide d'un questionnaire, distribué via Google Forms auprès des managers ciblés dans l'échantillon. La diffusion du questionnaire a été facilitée par les responsables des services et départements des organisations publiques marocaines, garantissant ainsi une collecte systématique des réponses.

### **2.1.1. Méthode d'échantillonnage**

L'échantillonnage a été réalisé selon une méthode par convenance, sélectionnant les participants sur la base de leur accessibilité et de leur disponibilité (Gavard-Perret et al., 2008). Cette méthode a été choisie pour des raisons pratiques, permettant de faciliter la collecte des données auprès des managers publics. L'échantillon final comprend 153 répondants, répartis entre différentes catégories professionnelles (ingénieurs, chefs de service, chefs de division, directeurs, secrétaires généraux, cadres administratifs, fonctionnaires).

### **2.1.2. Mesure des variables**

Les variables étudiées dans cette recherche portent sur différents facteurs internes des managers et leur impact sur l'applicabilité du NMP. Chaque variable a été mesurée à l'aide de quatre items, utilisant une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) au sens de Camparo et Camparo (2013). Parmi les variables indépendantes, on retrouve : la résistance au changement, évaluée par des items mesurant l'ouverture des managers aux nouvelles pratiques, les traits de personnalité, mesurés par des items concernant l'innovation et l'adaptabilité des managers, l'apprentissage collectif, mesuré par des items relatifs à l'interaction et à la collaboration entre les managers pour améliorer leurs pratiques, les compétences managériales, évaluées par des items portant sur la gestion des équipes et des processus, la formation des managers, mesurée par des items évaluant leur niveau de connaissance des principes du NMP, l'esprit entrepreneurial, mesuré par des items relatifs à la

capacité des managers à prendre des initiatives et à innover, la communication des managers, évaluée par des items portant sur la qualité des échanges au sein de l'organisation, la relation entre les collaborateurs, mesurée par des items concernant la coopération et la confiance entre collègues, le leadership des managers, mesuré par des items relatifs à leur capacité à motiver et diriger leurs équipes, et le parcours académique des managers, mesuré par des items portant sur la formation académique de base. La variable dépendante, l'applicabilité du NMP, est mesurée par quatre items évaluant l'adoption des principes du NMP par les managers dans leur gestion quotidienne. Ces échelles de mesure, validées dans des recherches antérieures, permettent de relier les perceptions des répondants aux théories du NMP dans le cadre des organisations publiques.

### 2.1.3. Analyse descriptive des données collectées

Cette section présente les caractéristiques générales des répondants dans le cadre de cette recherche. L'analyse descriptive permet de dresser un profil détaillé de l'échantillon et d'offrir une première vue d'ensemble des données collectées, facilitant ainsi l'interprétation des résultats ultérieurs.

**Tableau 1 : Répartition des répondants**

<b>Catégorie</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Proportion</b>
<b>Sexe</b>		
Femmes	59	38.6%
Hommes	94	61.4%
<b>Age</b>		
Moins de 30 ans	23	15%
30 à 39 ans	48	31,37%
40 à 49 ans	46	30.1%
50 à 59 ans	34	22.2%
60 ans et plus	2	1.3%
<b>Catégorie</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Proportion</b>
Université	109	71,24
Ecole d'ingénieurs	21	13,73
Grande école	18	11,67

Formation à l'étranger	5	3,27
<b>Poste</b>		
Cadre administratif	17	11.11%
Chef de division	34	22.22%
Chef de service	42	27.45%
Fonctionnaire	14	9.15%
Ingénieur	24	15.69%
Directeur	13	8.50%
Secrétaire général	9	5.88%
<b>Expérience</b>		
11 à 15 ans	42	27.45%
16 à 20 ans	21	13.73%
5 à 10 ans	35	22.88%
Moins de 5 ans	21	13.73%
Plus de 20 ans	34	22.22%

---

L'échantillon des répondants se distingue par une diversité notable en termes de genre, d'âge, de formation, de fonction, et d'expérience professionnelle. Bien que les hommes (61,4%) soient légèrement plus représentés, aucune différence de compétences entre hommes et femmes n'est constatée dans le cadre de l'applicabilité du NMP. La majorité des répondants sont âgés de 30 à 49 ans, reflétant une population de managers en pleine maturité professionnelle, avec une formation universitaire dominante (71,24%), suivie par des diplômés d'écoles d'ingénieurs (13,73%) et de grandes écoles (11,76%). Les chefs de service (27,45%) et les chefs de division (22,22%) forment les catégories professionnelles les plus représentées, traduisant l'importance des postes de direction intermédiaire dans l'adoption du NMP. En termes d'expérience, la majorité des managers ont entre 5 et 15 ans d'expérience (50,33%), offrant une perspective équilibrée entre expertise et adaptabilité aux nouveaux paradigmes, tandis qu'une proportion significative de managers très expérimentés (35,95%) et débutants (13,73%) enrichit l'analyse des approches générationnelles et culturelles dans l'applicabilité des pratiques du NMP. Cette hétérogénéité de profils constitue une base solide pour examiner les facteurs influençant l'applicabilité du NMP.

## **2.2. ANALYSE DES DONNEES**

Les données collectées ont été soumises à une série d'analyses pour évaluer les relations entre les variables du modèle conceptuel. La méthodologie de cette étude repose sur l'utilisation des équations structurelles avec moindres carrés partiels (PLS-SEM), une méthode d'analyse statistique robuste pour explorer des modèles complexes, incluant des variables latentes et observées (Lei et Wu, 2007 ; Williams et al., 2009). Tout d'abord, une analyse exploratoire des données (AED) a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 26 pour vérifier les distributions et identifier les valeurs aberrantes. (Pallant, 2020) Une fois cette étape terminée, les données ont été enregistrées sous forme de fichier CSV, puis importées dans SmartPLS 3.0. Dans ce logiciel, un modèle de mesure a été élaboré pour tester la cohérence et la validité des variables latentes à l'aide d'analyses statistiques. Un test de fiabilité a été réalisé pour évaluer la consistance interne des échelles de mesure à travers l'alpha de Cronbach, permettant de s'assurer de la fiabilité des construits. Par la suite, la validité convergente a été testée en calculant l'Average Variance Extracted (AVE), et la validité discriminante a été vérifiée en calculant la racine carrée de l'AVE pour chaque variable latente afin de confirmer qu'elles mesuraient des concepts distincts (Sarstedt et al., 2021). Une fois ces tests de fiabilité et de validité effectués, nous avons procédé à l'estimation des coefficients de régression à l'aide de la méthode PLS. Ces coefficients ont permis d'évaluer l'ampleur et la direction des relations entre les variables. Après cette estimation, le modèle final a été ajusté en éliminant les items non significatifs, ce qui a permis d'améliorer la précision des résultats. Le Goodness of Fit (GoF) a également été évalué pour déterminer l'adéquation générale du modèle en calculant la moyenne géométrique des AVE et des  $R^2$  des variables dépendantes. De plus, la présence de multi colinéarité (Kock, 2015) a été vérifiée par l'analyse du facteur de variance inflation (VIF) afin de garantir la fiabilité des estimations de régression. Enfin, une régression PLS a été réalisée pour tester les hypothèses du modèle, et la méthode de bootstrapping a été utilisée pour tester la significativité des relations et évaluer la robustesse des résultats Davison et Hinkley (2003). Ces étapes ont permis d'assurer la validité et la fiabilité des instruments de mesure et des résultats obtenus (Hulland, 1999), qui seront présentés et discutés dans les sections suivantes de l'étude.

## **3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses effectuées sur les données collectées pour tester les hypothèses du modèle conceptuel.

### 3.1. TEST DE FIABILITE

Afin d'assurer la qualité des instruments de mesure, l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure a été réalisée à l'aide du test alpha de Cronbach. Ce test permet de vérifier la consistance interne des variables latentes du modèle. Selon les critères généralement utilisés, un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0,70 est considéré comme acceptable. Les résultats de notre analyse montrent que le coefficient alpha de Cronbach pour la variable applicabilité du NMP est de 0,831, ce qui dépasse largement le seuil de 0,70. Ce résultat témoigne d'une consistance interne élevée, assurant ainsi la fiabilité des instruments de mesure utilisés dans cette étude.

#### Fiabilité des construits

L'analyse des mesures de fiabilité et de validité des variables montre des résultats variés. Toutes les variables affichent d'excellents résultats en termes de fiabilité et de validité. Ces variables présentent des valeurs élevées pour l'Alpha de Cronbach, ce qui indique qu'elles mesurent de manière cohérente. Cependant, les variables « Communication des managers publics » et « Leadership des managers » se distinguent par des valeurs de fiabilité particulièrement faibles. Une révision approfondie de ces éléments est fortement recommandée.

**Tableau 2 :** Fiabilité des mesures de l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite

	Alpha de Cronbach	Rho_a	Fiabilité composite	Average Extracted (AVE)	Variance
Age	0,953	0,964	0,966		0,878
Applicabilité du NMP	0,751	0,777	0,843		0,576
Apprentissage collectif des managers publics	<b>0,652</b>	0,702	0,790		<b>0,495</b>
Communication des managers publics	<b>0,097</b>	0,745	<b>0,334</b>		<b>0,451</b>
Esprit entrepreneurial	0,891	0,899	0,925		0,755
Formation des managers publics	0,969	0,976	0,977		0,915
Leadership des managers	<b>0,195</b>	0,829	<b>0,526</b>		<b>0,454</b>
Parcours académique	0,845	0,854	0,896		0,683
Relation entre les collaborateurs	0,846	0,870	0,896		0,683
Religiosité du manager	0,918	0,935	0,942		0,803



<b>Résistance au changement des managers</b>	0,818	0,819	0,880	0,648
<b>Traits de personnalité</b>	0,781	0,789	0,859	0,606

**Source :** Construction auteurs via Smart PLS 3.0

### **Fiabilité des indicateurs**

Les coefficients de régression obtenus grâce aux calculs algorithmiques via l'approche PLS permettent une première évaluation des contributions des variables indépendantes à l'applicabilité du NMP. Les résultats révèlent que certaines variables présentent des coefficients positifs significatifs, tandis que d'autres montrent des coefficients négatifs. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec précaution, car la décision finale sur la significativité des relations repose sur l'analyse réalisée avec la méthode de bootstrapping, qui fournit les valeurs t et p nécessaires à l'évaluation statistique des hypothèses. Parmi les résultats l'apprentissage collectif ( $\beta = 0,428$ ), la relation entre les collaborateurs ( $\beta = 0,268$ ), l'âge ( $\beta = 0,387$ ), l'esprit entrepreneurial ( $\beta = 0,168$ ) les traits de personnalité ( $\beta = 0,328$ ), et le parcours académique ( $\beta=0,195$ ) ce qui indique que ces facteurs favorisent l'applicabilité des principes du NMP. En revanche, d'autres variables présentent des coefficients négatifs, telles que la formation des managers publics ( $\beta = -0,227$ ), la communication des managers publics ( $\beta = -0,138$ ), et le leadership des managers ( $\beta = -0,083$ ), la résistance au changement ( $\beta=-0,293$ ) et la religiosité des managers ( $\beta = -0,165$ ) suggérant que leur contribution est soit limitée, soit négative dans le contexte spécifique étudié.

### **Validité discriminante**

Les racines de l'AVE sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le modèle est accepté ainsi que la fiabilité des constructions.

**Tableau 3 : Evaluation de la validité discriminante**

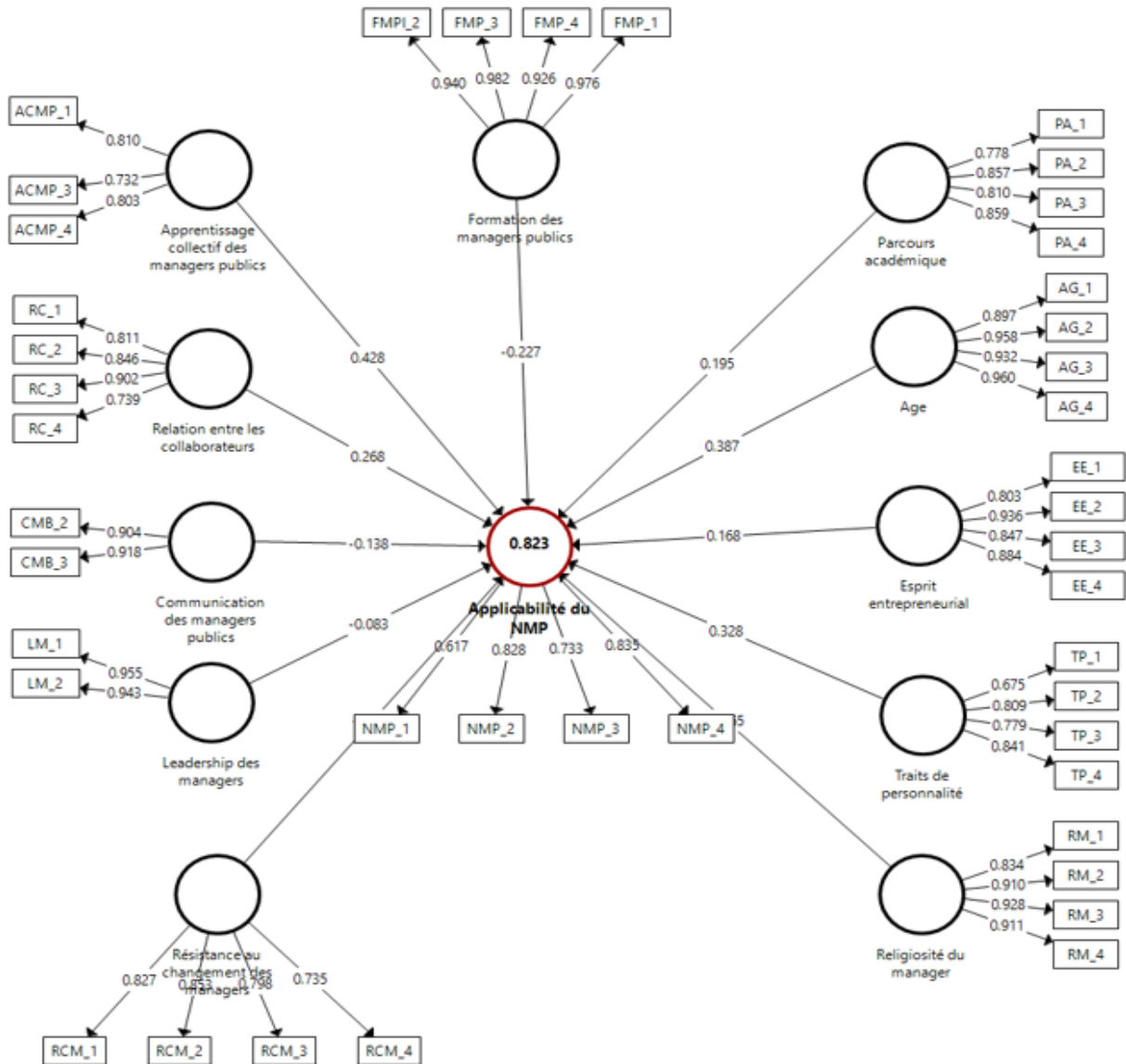
	Age	Applicabilité du NMP	Apprentissage collectif des managers publics	Communication des managers publics	Esprit entrepreneurial	Formation des managers publics	Leadership des managers	Parcours académique	Relation entre les collaborateurs	Religiosité du manager	Résistance au changement des managers	Traits de personnalité
Age	0,937											
Applicabilité du NMP	0,693	0,759										
Apprentissage collectif des managers publics	0,803	0,821	0,704									
Communication des managers publics	0,786	0,588	0,756	0,671								
Esprit entrepreneurial	0,820	0,812	0,859	0,750	0,869							
Formation des managers publics	0,914	0,681	0,855	0,798	0,815	0,956						
Leadership des managers	0,820	0,548	0,738	0,827	0,708	0,794	0,674					
Parcours académique	0,746	0,746	0,763	0,668	0,897	0,734	0,604	0,827				
Relation entre les collaborateurs	0,793	0,785	0,847	0,790	0,849	0,845	0,709	0,739	0,827			
Religiosité du manager	0,890	0,672	0,775	0,717	0,766	0,835	0,741	0,728	0,739	0,896		
Résistance au changement des managers	0,833	0,681	0,844	0,732	0,851	0,857	0,693	0,766	0,794	0,746	0,805	
Traits de personnalité	0,631	0,812	0,732	0,538	0,740	0,644	0,500	0,660	0,723	0,684	0,647	0,779

Source : Construction auteurs sur la base des résultats de Smart PLS 3.0

### Ajustement du modèle

La figure présente le modèle final, après les ajustements réalisés et l'élimination des items non significatifs. Elle illustre les coefficients de corrélation révisés entre les différentes variables, offrant ainsi une meilleure compréhension de leurs relations et de leurs contributions respectives à l'applicabilité du NMP.

**Figure 2** : Modèle de mesure après l'application de l'algorithme PLS



**Source** : Construction auteurs sur la base des résultats de Smart PLS 3.0

### Coefficient de détermination R<sup>2</sup>

Le coefficient de détermination R<sup>2</sup> est utilisé pour évaluer la qualité de l'ajustement du modèle. Il indique la proportion de la variance expliquée par le modèle pour chaque variable dépendante. Dans notre étude, le R<sup>2</sup> pour l'applicabilité du NMP est de 0,823, ce qui signifie que 82,3 % de la variance de l'applicabilité du NMP est expliquée par le modèle. En outre, le R<sup>2</sup> ajusté, qui

prend en compte la complexité du modèle, est de 0,809. Cela montre que le modèle est bien ajusté, avec un haut degré d'explication de la variance et une bonne adéquation des variables incluses.

### **Indice de qualité d'ajustement (GoF)**

GoF est un indice statistique qui permet d'évaluer la qualité d'ajustement global d'un modèle, en mesurant dans quelle mesure le modèle théorique correspond aux données observées. Il nous aide à déterminer si les relations et les liens théoriques entre les variables de notre modèle conceptuel sont valides et si le modèle représente de manière adéquate les données collectées. Un bon indice de GoF indique que le modèle est un bon reflet des données collectées et qu'il est capable de rendre compte des relations entre les variables de manière adéquate. Dans le cadre de cette étude, le GoF a été calculé et a donné une valeur de 0.7687051. Cette valeur suggère que la qualité d'ajustement du modèle est satisfaisante, ce qui confirme que les relations théoriques entre les variables sont bien représentées par les données observées.

### **Test de multi-colinéarité entre variables explicatives**

La multi-colinéarité vise à effectuer un test de la normalité de facteur d'inflation de la variance (VIF) et la tolérance dont les valeurs doivent être moins que 5 et plus que 0.2 respectivement. Selon ce tableau, on déduit que la colinéarité ne pose aucun problème pour notre étude.

**Tableau 4 : Test de la multi-colinéarité**

Model	Les statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
Age	,231	11,323
Apprentissage collectif des managers publics	,202	6,529
Communication des managers publics	,523	5,003
Esprit entrepreneurial	,276	11,280
Formation des managers publics	,478	9,741
Leadership des managers	,262	4,559
Parcours académique	,417	5,537
Relation entre les collaborateurs	,245	5,955
Religiosité du manager	,279	5,882
Résistance au changement des managers	,279	5,617
Traits de personnalité	,468	5,018

Source : Construction auteurs via Smart PLS 3.0

### Interprétation des résultats de corrélation

Cette section est réservée à effectuer tous les tests de corrélation via le logiciel SMART PLS 3.0 et SPSS 26. Ainsi, la constatation des coefficients de régression nous révèle la nature du lien entre les variables explicatives et la variable à expliquer. L'application de la régression linéaire nous donne plus d'opportunité à réfuter ou confirmer nos hypothèses. La discussion de ces résultats à ce niveau est nécessaire avant de passer ultérieurement dans la prochaine section à les interpréter et les comparer avec des travaux antérieurs dans des différents contextes.

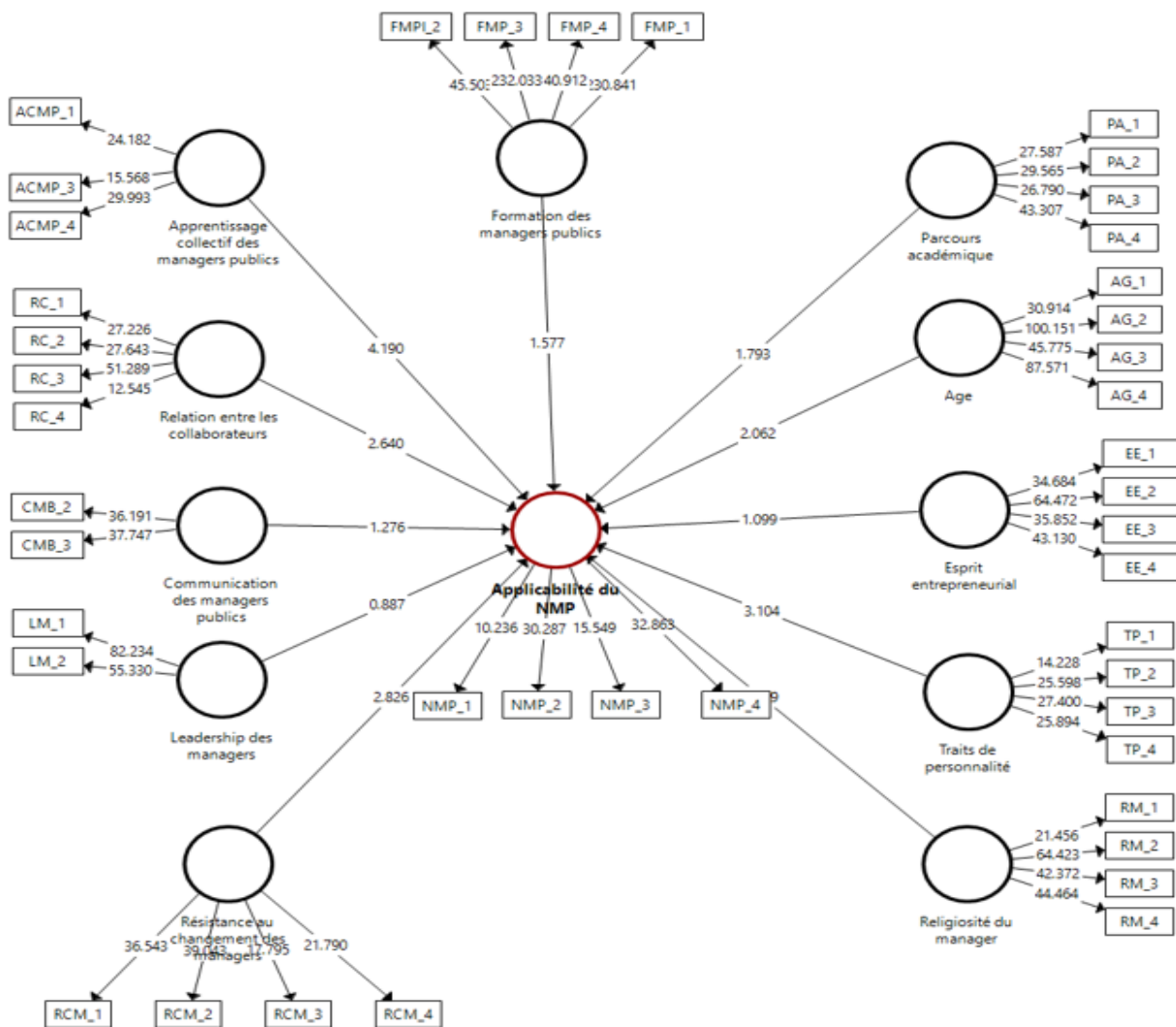
### 3.2.RESULTATS DU MODELE STRUCTUREL : TESTS D'HYPOTHESES

Pour évaluer la validité des hypothèses et la fiabilité des résultats obtenus, la méthode de bootstrapping a été appliquée.

## Méthode Bootstrapping

Le bootstrapping est une méthode d'analyse statistique utilisée pour évaluer la robustesse et la fiabilité des résultats :

**Figure 3** : Modèle de mesure par la méthode Bootstrapping



**Source** : Construction auteurs sur la base des résultats de Smart PLS 3.0

La méthode de bootstrapping nous permet d'obtenir les calculs des valeurs-p et des valeurs-t, essentiels pour évaluer la significativité des relations entre les variables étudiées et l'applicabilité du NMP. Une valeur t supérieure à 2,0 ou une valeur p inférieure à 0,05 indique une relation significative. À partir des résultats des modèles de régression, plusieurs relations significatives ont été identifiées. L'**hypothèse 2** selon laquelle l'apprentissage collectif des

managers publics impacte positivement l'applicabilité du NMP. La statistique  $t$  ( $t = 4,190$ ) et la valeur  $p$  ( $p < 0,001$ ) confirment la significativité statistique de la relation. Ce résultat montre que l'apprentissage collectif facilite l'échange de connaissances et le développement des pratiques communes qui contribuent à l'optimisation dans l'applicabilité des principes du NMP. L'analyse confirme également l'**hypothèse 3** selon laquelle la relation entre les collaborateurs impacte positivement l'applicabilité du NMP, la statistique  $t$  ( $t = 2,640$ ) et la  $p$  valeur ( $p < 0,01$ ). Cela montre que des interactions collaboratives entre les managers favorisent l'applicabilité du NMP, en facilitant la circulation de l'information et le partage de bonnes pratiques. En ce qui concerne l'**hypothèse 6** selon laquelle la résistance aux changements impacte négativement l'applicabilité du NMP. Les résultats de cette étude montrent que la résistance au changement a un effet négatif sur l'applicabilité du NMP, comme le montre la statistique  $t$  ( $t = 2,826$ ) et la valeur  $p$  ( $p < 0,01$ ). Cela montre que cette résistance peut se manifester par un manque de motivation, une crainte de perdre des repères, ou encore par des attitudes passives, ce qui ralentit l'implémentation et limite les résultats attendus du NMP. L'**hypothèse 7** examine si l'âge des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP. Cette hypothèse est confirmée avec la statistique ( $t = 2,062$ ) et un niveau de significativité ( $p = 0,04 < 0,05$ ). Cela indique que l'effet de l'âge des managers sur l'applicabilité du NPM est statistiquement significatif. Ce résultat renforce l'idée que l'expérience et la maturité acquise avec l'âge permettent aux managers de mieux comprendre et appliquer les principes du NMP. Enfin, l'**hypothèse 9** selon laquelle les traits de personnalité des managers influencent positivement l'applicabilité du NMP. La statistique  $t$  ( $t = 3,104$ ), et la valeur  $p$  ( $p < 0,01$ ) confirment cette influence significative. Des managers ayant une personnalité calme, une grande capacité à gérer le stress et ouverts aux nouvelles idées sont plus enclins à accepter les réformes liées au NMP. Ces traits leur permettent de naviguer sereinement à travers les changements organisationnels et de mettre en place des pratiques managériales innovantes et efficaces, contribuant ainsi à une meilleure applicabilité du NMP.

En revanche, certaines variables n'ont pas montré d'impact significatif sur l'applicabilité du NMP. C'est le cas de l'**hypothèse 1**, selon laquelle la formation des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP. Les résultats montrent que cette hypothèse est réfutée, avec une statistique  $t$  ( $t = 1,577$ ) et une valeur  $p$  ( $p = 0,115$ ), indiquant qu'il n'existe pas de lien significatif entre la formation des managers et l'applicabilité des principes du NMP. Ce manque d'effet pourrait être dû à une formation insuffisante en termes de contenu spécifique au NMP, ou à un manque de mise en application pratique des enseignements reçus, ce qui limite son

impact sur l'applicabilité du NMP. Les résultats montrent que l'**hypothèse 4**, selon laquelle la communication impacte positivement l'applicabilité du NMP, est également réfutée, la statistique t ( $t = 1,276$ ) et la valeur p ( $p = 0,203$ ) indiquent qu'il n'existe pas de lien significatif entre la communication et l'applicabilité du NMP. Ce résultat pourrait s'expliquer par une communication insuffisante ou mal adaptée, qui ne parvient pas à mobiliser efficacement les managers et à favoriser une compréhension claire et partagée des réformes du NMP. De même, l'**hypothèse 5** concernant le leadership des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP n'est pas validée. La statistique t ( $t = 0,887$ ) et la valeur p ( $p = 0,376$ ) montrent qu'il n'y a pas de lien significatif entre le leadership des managers et l'applicabilité des principes du NMP. Ce résultat suggère que, malgré l'importance théorique du leadership dans la gestion du changement, il ne semble pas avoir un effet direct sur l'applicabilité du NMP dans ce contexte spécifique. Cela pourrait être dû à un leadership managérial qui n'est pas suffisamment orienté vers la conduite du changement ou à une absence de soutien tangible pour intégrer les principes du NMP. L'**hypothèse 8** concernant l'esprit entrepreneurial des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP n'a pas été validée aussi, avec une statistique t ( $t = 1,099$ ) et une valeur p ( $p = 0,272$ ) indiquant l'absence de lien significatif. Cela suggère que, bien que l'esprit entrepreneuriale soit important, il ne suffit pas à influencer l'applicabilité du NMP, qui repose davantage sur des pratiques organisationnelles structurées et des processus bien définis plutôt que sur l'initiative personnelle des managers. De même, l'**hypothèse 10** sur l'impact de la religiosité des managers a également été rejetée, avec une statistique t ( $t = 0,959$ ) et une valeur p ( $p = 0,338$ ). Cela suggère que les managers peuvent percevoir les principes du NMP comme étant davantage orientés vers des aspects pratiques et l'optimisation des performances organisationnelles, plutôt que comme étant fondés sur des valeurs religieuses ou éthiques, ce qui explique l'absence d'impact de la religiosité sur l'applicabilité du NMP. Enfin, l'**hypothèse 11**, selon laquelle le parcours académique des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP, n'a pas été validée. La statistique t ( $t = 1,793$ ) et la valeur p ( $p = 0,074$ ) montrent qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le parcours académique des managers et l'applicabilité des principes du NMP. Cela peut être dû au fait qu'un diplôme en gestion ne garantit pas nécessairement la maîtrise des compétences spécifiques nécessaires pour intégrer les réformes du NMP, qui requièrent souvent des connaissances pratiques et une expérience contextuelle.

#### 4. DISCUSSION DES RESULTATS



Cette recherche apporte des contributions significatives à la fois sur le plan théorique et managérial. Elle ouvre également des perspectives intéressantes tout en reconnaissant certaines limites méthodologiques et contextuelles.

#### **4.1.CONTRIBUTIONS THEORIQUES**

L'analyse des résultats met en évidence des facteurs organisationnels et individuels influençant l'applicabilité du NMP. Premièrement, la formation des managers publics est essentielle pour l'applicabilité du NMP, mais son impact reste limité. Selon Awortwi (2010) et Argyriades (2003), cette formation est cruciale pour développer des compétences comme la prise de décision et l'innovation (Pollitt et Bouckaert, 2017). Toutefois, le manque de lien entre la formation et les besoins pratiques des managers, ainsi que les rigidités organisationnelles, explique cette limite. Bonnenfant et Berardi (2012) soulignent que les managers formés peuvent être freinés par les structures rigides. De plus, les attentes envers les managers publics évoluent, les incitant à devenir des leaders proactifs, mais si la formation ne les prépare pas à naviguer dans des environnements complexes, son impact reste faible. Nos résultats s'inscrivent dans une littérature qui met en évidence l'adaptation difficile du NMP, comme le montre Ferlie (1996), qui note le décalage entre les valeurs de la formation et les réalités des organisations publiques. Enfin, la réussite du NMP dépend du contexte, et dans des pays comme le Maroc, avec une forte tradition bureaucratique, les principes du NMP peuvent entrer en conflit avec des normes institutionnelles enracinées (Christensen et Lægreid, 2011).

Ensuite l'apprentissage collectif des managers publics est crucial pour l'applicabilité du NMP. Nos résultats montrent un impact positif entre cet apprentissage et l'applicabilité des principes du NMP, confirmant que la collaboration et le partage de connaissances favorisent la mise en œuvre des réformes, comme le soulignent Fiol et Lyles (1985) et Choi et Chandler (2015). Cependant, des freins existent, comme le faible engagement des acteurs (Boukamel et Emery, 2017) ou les rigidités institutionnelles (Emery et Giauque, 2005), particulièrement dans des contextes bureaucratiques comme le Maroc. Néanmoins, un apprentissage collectif structuré surmonte ces obstacles, rejoignant les observations de Higgins et al. (2012) sur l'importance des équipes collaboratives.

La relation entre collaborateurs joue également un rôle essentiel dans l'applicabilité du NMP, validant les travaux de Dirks et Ferrin (2002) sur la confiance et la collaboration dans les équipes. Des relations solides favorisent l'innovation et facilitent la mise en œuvre des réformes, comme l'indique (Xiao et al., 2013). Nos résultats soulignent aussi l'importance de

la dynamique entre managers et subordonnés : l'absence de relations de confiance peut nuire à la motivation et ralentir l'applicabilité du NMP, ce qui est corroboré par Ayache et Laroche (2010), qui mentionnent que l'incapacité des managers à créer un climat de confiance diminue la productivité et l'implication des employés.

Cependant, nos résultats suggèrent également que la communication interne, bien que reconnue comme un levier stratégique pour la conduite du changement (Gardère, 2012), ne montre pas un impact significatif sur l'applicabilité du NMP dans ce cas précis. Cette absence de corrélation pourrait être expliquée par un manque de mise en œuvre efficace des pratiques de communication au sein des organisations ou par un décalage entre les attentes des managers en matière de communication et les ressources disponibles pour y répondre. En d'autres termes, bien que la communication soit essentielle, elle doit être adéquatement adaptée aux besoins spécifiques des équipes et des structures organisationnelles pour produire un effet concret sur l'applicabilité du NMP. Ce décalage entre la théorie et les résultats empiriques suggère que pour que la communication interne ait un impact réel sur l'applicabilité du NMP, elle doit être bien conçue et adaptée aux particularités de chaque organisation. Cela implique la mise en place de canaux de communication efficaces, mais aussi la formation des managers à des pratiques de communication qui favorisent la confiance, la transparence et la collaboration. En d'autres termes, ce n'est pas uniquement l'existence d'une communication qui importe, mais bien sa qualité, sa fréquence, et son adéquation avec les besoins organisationnels.

En revanche le leadership est souvent considéré comme un facteur clé pour la réussite des réformes, notamment dans le cadre du NMP. Cependant, nos résultats réfutent l'hypothèse selon laquelle le leadership des managers impacte positivement l'applicabilité du NMP. Bien que la théorie souligne l'importance du leadership collaboratif pour favoriser la mise en œuvre des réformes (Chantelot et Errami, 2015), nos données ne montrent pas de lien significatif entre le leadership des managers et l'applicabilité des principes du NMP. Cette absence de lien peut être expliquée par plusieurs facteurs. Selon le modèle de leadership transformationnel (Bass, 1985), un environnement favorable au changement est essentiel. Toutefois, dans des contextes où les ressources sont limitées et les processus décisionnels rigides, l'impact du leadership peut être limité. De plus, comme le souligne Appelbaum et al. (2012), un leadership collaboratif nécessite un climat de confiance et une préparation adéquate des équipes. L'absence de ces conditions dans notre étude pourrait expliquer la réfutation de notre hypothèse.

Par ailleurs, la résistance au changement des managers constitue un obstacle majeur à l'applicabilité du NMP, comme l'indiquent plusieurs études (Lakhdar et Pesqueux, 2016 ;

Kotter et Schlesinger, 1989). La réussite des réformes dépend de la volonté des managers à s'adapter aux changements imposés par le NMP. Nos résultats confirment que la résistance impacte négativement l'applicabilité du NMP, car les managers réticents freinent le processus de transformation, entraînant des retards et des coûts supplémentaires (Pardo del Val et Martinez Fuentes, 2003). Cette résistance est souvent alimentée par des perceptions négatives des réformes, comme le suggèrent Kotter et Schlesinger (1989), qui considèrent la perception initiale d'un besoin de changement comme une barrière majeure. Nos résultats montrent que cette perception découle souvent d'une communication inadéquate, d'un manque de soutien ou de la peur de l'inconnu. Une gestion efficace de la résistance nécessite des stratégies de communication et de négociation pour réduire les tensions et encourager l'engagement des managers dans le processus de changement (Gilbert, 1988). Ainsi, une mauvaise gestion de la résistance freine l'applicabilité du NMP, soulignant l'importance de la gestion du changement dans les organisations publiques.

En outre, l'hypothèse concernant l'impact de l'âge du manager sur l'applicabilité du NMP a été validée par nos résultats. L'âge du manager influence positivement l'applicabilité des principes du NMP, notamment chez les plus jeunes. Ces derniers, souvent plus ouverts au changement et aux pratiques innovantes, sont plus disposés à soutenir les réformes, comme le suggèrent Moynihan et Pandey (2007) et Lapointe et al. (2014). Nos résultats corroborent cette idée, montrant que les jeunes managers sont plus enclins à appliquer le NMP, contrairement aux plus âgés qui peuvent résister au changement. Cette tendance s'explique par le fait que les jeunes, moins attachés aux pratiques traditionnelles, sont plus ouverts aux nouvelles approches managériales, tandis que les managers plus âgés, ancrés dans les pratiques existantes, rencontrent plus de difficultés à s'adapter aux réformes (Lapointe et al., 2014).

En ce qui concerne l'esprit entrepreneurial des managers publics, nos résultats ne montrent pas d'influence significative sur l'applicabilité du NMP, contredisant ainsi les attentes initiales. Les dimensions de la prise de risque, de l'opportunisme commercial et de la créativité, bien que largement reconnues dans la littérature comme favorisant l'adoption de pratiques innovantes (Canivenc, 2022 ; Amabile et al., 1996), n'ont pas révélé de lien direct avec l'applicabilité du NMP dans notre étude. Ces résultats suggèrent que, malgré l'importance théorique de ces éléments dans l'esprit entrepreneurial, leur impact réel sur l'applicabilité du NMP semble moins prononcé dans le contexte des organisations publiques étudiées. Cela pourrait être dû à un manque de soutien institutionnel pour favoriser l'innovation et la prise de risque dans le secteur public, où les changements sont souvent perçus comme risqués et difficiles à mettre en œuvre.

Par conséquent, bien que l'esprit entrepreneurial soit valorisé, il semble nécessaire d'apporter davantage de soutien et d'incitations pour que les managers publics adoptent et appliquent les principes du NMP.

En ce qui concerne l'impact des traits de personnalité des managers publics sur l'applicabilité du NMP, nos résultats confirment que des traits tels que la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'extraversion jouent un rôle clé dans l'applicabilité des principes du NMP. Ces résultats corroborent les travaux de Colbert et al. (2012) et Poropat (2009), qui montrent que les individus dotés de ces traits sont mieux préparés à gérer des environnements complexes et à adopter de nouvelles pratiques. Les managers consciencieux, caractérisés par leur sens des responsabilités et leur organisation, sont particulièrement enclins à adopter des pratiques innovantes, soutenus par leur volonté d'apprendre (Poropat, 2009). De plus, les managers extravertis, grâce à leur aisance relationnelle, sont plus enclins à soutenir les réformes et intégrer les changements managériaux, comme le souligne Yang et Hwang (2014). En revanche, les managers présentant un névrosisme élevé sont moins susceptibles d'appliquer les principes du NMP, ce qui correspond aux travaux de Power et Pluess (2015), qui montrent que les individus très névrosés ont plus de difficultés face au stress et au changement. À l'inverse, les managers stables émotionnellement sont mieux à même d'embrasser les réformes, confirmant les recherches de Colbert et al. (2012).

Nos résultats montrent que la religiosité des managers n'a pas d'impact significatif sur l'applicabilité du NMP. Bien que certaines théories (Pauchant, 2000 ; Ramboarison-Lalao et Bah, 2016) suggèrent que la religiosité peut favoriser un cadre éthique et moral propice à des pratiques managériales responsables et inclusives, nos données indiquent que cet élément ne semble pas avoir une influence directe sur l'applicabilité des principes du NMP. Cette contradiction entre la théorie et nos résultats pourrait être expliquée par plusieurs facteurs. D'une part, le contexte culturel et organisationnel dans lequel les managers évoluent pourrait atténuer l'impact de la religiosité sur l'applicabilité du NMP. En effet, certains managers peuvent percevoir les principes du NMP comme étant plus techniques et orientés vers l'efficacité organisationnelle, plutôt que basés sur des valeurs éthiques liées à la religion. D'autre part, la discrétion des pratiques religieuses dans le milieu professionnel pourrait également limiter la visibilité de cet impact. Ainsi, bien que la religiosité puisse, en théorie, favoriser des comportements éthiques, elle ne semble pas être un levier direct pour l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques, comme le montre l'absence de corrélation significative dans notre étude.

Enfin, le parcours de gestion des managers, nos résultats montrent qu'il n'a pas d'impact significatif sur l'applicabilité du NMP, ce qui remet en question l'hypothèse selon laquelle une formation en gestion favoriserait l'applicabilité des réformes. Contrairement aux attentes, le parcours académique en gestion n'a pas montré d'effet significatif sur l'applicabilité des principes du NMP dans notre étude. Ces résultats contrastent avec ceux de Soparnot (2009) et Abdallah et Mamlouk (2007), qui soulignent l'importance de la formation académique pour développer des compétences de gestion. Toutefois, comme le suggère Roche (2021), même une formation académique en gestion peut se révéler insuffisante face aux défis pratiques du terrain, ce qui pourrait expliquer les résultats obtenus dans notre étude. Cette contradiction entre les résultats empiriques et les théories existantes peut être attribuée à la complexité de l'application des connaissances théoriques dans des contextes organisationnels réels, où d'autres facteurs pratiques et contextuels peuvent avoir un impact plus fort.

#### **4.2.CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

Cette étude offre des implications pratiques pour les managers publics et les décideurs impliqués dans l'applicabilité du NMP. Elle souligne d'abord l'importance de la formation des managers, qui devrait être davantage orientée vers des pratiques concrètes adaptées au contexte spécifique des gestionnaires. Ces formations, interactives et pratiques, doivent permettre l'acquisition de compétences en gestion du changement, prise de décision risquée et gestion des résistances. Elles devraient également être régulièrement mises à jour pour refléter les évolutions des pratiques du NMP. La gestion du changement est également mise en avant comme un défi majeur, la résistance au changement étant un obstacle clé. Les managers doivent être formés à gérer cette résistance de manière proactive, notamment par une communication transparente et une concertation avec les employés, favorisant ainsi une transition fluide vers les nouveaux modèles de gestion. Un style de leadership inclusif, axé sur la collaboration et la confiance, est crucial pour engager les équipes et faciliter les réformes. Enfin, l'esprit entrepreneurial, bien qu'indirectement lié à l'applicabilité du NMP, reste essentiel pour dynamiser les réformes dans le secteur public. Les managers devraient être soutenus dans leurs efforts d'innovation grâce à des mécanismes institutionnels adaptés, leur permettant d'expérimenter de nouvelles approches tout en respectant les contraintes réglementaires.

#### **4.3.LIMITES ET PERSPECTIVES**

Toutefois, cette étude présente plusieurs limites. Premièrement, bien que les variables examinées soient pertinentes, d'autres facteurs contextuels, tels que les spécificités culturelles et organisationnelles, n'ont pas été pleinement explorés. Ces éléments pourraient en effet jouer un rôle significatif dans l'applicabilité du NMP et mériteraient d'être investigués plus en profondeur dans des recherches futures. De plus, le choix de l'échantillonnage par convenance, motivé par des contraintes de temps et de ressources, limite la généralisation des résultats. Bien que l'échantillon de 153 répondants soit diversifié en termes de profils et de fonctions, un échantillon plus large et plus représentatif permettrait d'obtenir des résultats plus robustes et généralisables à d'autres contextes organisationnels. En outre, cette recherche se concentre principalement sur les facteurs internes, laissant de côté l'impact des facteurs externes (politiques publiques, changements économiques, etc.), qui pourraient influencer l'applicabilité du NMP. Enfin, l'étude ne tient pas compte de la dynamique temporelle des réformes. Une approche longitudinale pourrait offrir des insights supplémentaires sur l'évolution des variables examinées et leurs effets à long terme.

Les résultats obtenus ouvrent plusieurs perspectives intéressantes pour des recherches futures. À court terme, il serait pertinent d'explorer l'impact des facteurs externes, tels que les politiques publiques et les changements économiques, sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques. Une telle analyse, en complément de l'étude des facteurs internes, permettrait de mieux comprendre l'influence des variables extérieures sur le processus d'applicabilité du NMP, offrant ainsi une vision plus complète du phénomène. En outre, les résultats obtenus sur la communication et le leadership suggèrent qu'une exploration plus approfondie de ces dimensions pourrait enrichir la compréhension de leur rôle dans l'applicabilité du NMP. Il serait pertinent d'examiner ces éléments sous l'angle des pratiques spécifiques et des contextes organisationnels particuliers. Par ailleurs, une étude longitudinale pourrait permettre de suivre l'évolution de ces variables dans le temps et d'évaluer les effets à long terme des réformes, offrant ainsi une perspective dynamique sur l'impact du NMP. Enfin, des études comparatives entre pays ou secteurs publics différents enrichiraient la compréhension des facteurs internes influençant l'impact de la formation sur l'applicabilité du NMP. Cela permettrait de mettre en lumière des approches variées et des leviers spécifiques adaptés à différents contextes.

## CONCLUSION

Cette recherche s'inscrit dans l'analyse de l'impact des facteurs internes des managers publics sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques marocaines. La question centrale de cette étude était : quel est l'impact des facteurs internes des managers publics sur l'applicabilité du NMP dans les organisations publiques ? Pour y répondre, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive.

Les résultats de cette recherche ont montré que certains facteurs influencent de manière significative l'applicabilité du NMP, tandis que d'autres semblent jouer un rôle moins déterminant. En particulier, la formation des managers n'a pas révélé d'impact direct sur l'applicabilité du NMP, son efficacité étant plutôt conditionnée par son adéquation avec le contexte spécifique de chaque organisation. Le leadership des managers, ainsi que la communication inter-managériale, n'ont pas montré d'effet significatif sur l'applicabilité des principes du NMP, ce qui contraste avec certaines théories antérieures suggérant une relation positive. De même, l'esprit entrepreneurial et le parcours académique des managers n'ont pas eu d'impact significatif sur l'applicabilité du NMP. Ces résultats suggèrent que, bien que ces facteurs puissent théoriquement influencer les pratiques managériales, leur rôle dans l'applicabilité du NMP pourrait être plus limité dans le contexte spécifique des organisations publiques, où d'autres éléments peuvent prendre une plus grande importance. La religiosité, bien que théoriquement perçue comme un facteur favorisant un cadre moral et éthique, n'a pas eu d'impact significatif sur l'applicabilité du NMP. Ce résultat pourrait s'expliquer par la complexité des interactions entre valeurs personnelles et pratiques organisationnelles, où la religiosité ne joue pas nécessairement un rôle déterminant dans l'applicabilité des réformes liées au NMP. En revanche, des facteurs comme l'apprentissage collectif, les relations entre managers et collaborateurs, ainsi que des variables personnelles telles que l'âge des managers et les traits de personnalité, ont eu une influence positive sur l'applicabilité du NMP. La résistance au changement a été confirmée comme un obstacle majeur, soulignant l'importance de la gestion du changement dans la réussite des réformes. De plus, il est crucial de renforcer les mécanismes de soutien et d'accompagnement du changement afin de surmonter la résistance et de promouvoir des relations harmonieuses entre managers et collaborateurs. En ce sens, une gestion du changement plus inclusive et flexible pourrait favoriser une meilleure applicabilité des réformes, contribuant ainsi à une amélioration de la performance organisationnelle.

## RÉFÉRENCES

- Abdallah, L. B., & Mamlouk, Z. B. A. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 42(226/227), 133.
- Adary, A., Mas, C., & Westphalen, M. H. (2020). Chapitre 5 : De la communication interne au change management. Dans *Livres en Or* (Vol. 9, pp. 129-193).
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14
- Amrani, N., Sadik, M., & Hemmi, M. (2021). Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : une approche prospective à la lumière des expériences internationales. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 144-165.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
- Argyriades, D. (2003). Institutional reinforcement for human resource development: How to implement the goals of the Millennium Summit. In *Leadership and Social Transformation in the Public Sector: Moving from Challenges to Solutions* (pp. 17-34). United Nations.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Ashton, M., Kushner, J., & Siegel, D. (2007). Personality traits of municipal politicians and staff. *Canadian Public Administration*, 50(2), 273-289.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Awortwi, N. (2010). Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public : le cas du Mozambique. *Revue internationale des sciences administratives*, 76(4), 757-782.
- Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, (4), 133-147.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.



- Basloom, R. S., Mohamad, M. H. S., & Auzair, S. M. (2022). Applicability of public sector reform initiatives of the Yemeni government from the integrated TOE-DOI framework. *International Journal of Innovation Studies*, 6(4), 286-302.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bertrand, J. R. (1997). Éléments pour une géographie de la religiosité. *Norois*, 174, 215-233.
- Bonnenfant, G., & Berardi, C. (2012). Le manager public, pivot de la modernisation de l'état. *L'expansion management review*, (2), 22-31
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, 2(22).
- Brunet, M., Adam, M., & Brodeur, J. (2023). L'innovation organisationnelle dans les organisations publiques : le cas du Parc olympique. *Projectics/Proyética/Projectique*, 35(2), 7-24.
- Camparo, J., & Camparo, L. B. (2013). The analysis of Likert scales using state multipoles: An application of quantum methods to behavioral sciences data. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 38(1), 81-101.
- Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : Innovation ou effet de mode ?* Presses des Mines–Transvalor
- Catellani, A. (2015). *La communication transparente : L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*. Presses universitaires de Louvain.
- Çınar, F., & Eren, E. (2015). Organizational learning capacity impact on sustainable innovation: The case of public hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 251–260
- Chantelot, S., & Errami, Y. (2015). Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains : La nécessaire transformation du leadership public. *Revue française de gestion*, (5), 139–158.
- Chomienne, H. (2024). Processus d'hybridation entre logiques bureaucratiques et managériales au sein des organisations publiques : Le cas du management des établissements publics d'enseignement face aux réformes scolaires. *Gestion et Management Public*, (HS1), 99-114.
- Choi, T., & Chandler, S. M. (2015). Exploration, exploitation, and public sector innovation: An organizational learning perspective for the public sector. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 139-151.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2013). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate Publishing Ltd.

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The leadership quarterly*, 23(4), 670-685.
- Damaj, K. (2013). *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers* (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM).
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (2003). *Bootstrap methods and their application* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Dibi, A. (2022). Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs : Des pistes pour faire mieux avec peu. *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 15(3), 61-91.
- 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), 611-628
- Di Sanza, C. (2011). *Work, personality and psychological distress: Direct and moderating effects of the Big Five personality traits* (Thèse de maîtrise, Université de Montréal)
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Presses de l'Université du Québec.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372.
- Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Question(s) de management*, (2), 147-206.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e éd.). Pearson.

- Gardère, E. (2012). Institution communicante et nouveau management public. *Communication & Organisation*, 41, 27-39.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson. ISBN : 978-2744071362.
- Gilbert, P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*. ESF.
- Godener, A., & Fornerino, M. (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), 121-140.
- Gomes, R. K., Lapolli, É. M., & Hikkerova, L. (2018). Les pratiques intrapreneuriales dans le secteur public : Une étude de cas de l'entreprise Embrapa. *Management & Prospective*, 35(3), 91-107.
- Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales* (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).
- Guillet, O. (2020). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail : Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(66), 189-220.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Guyon, C., Guyon, F., & Emmanuel, E. M. (2003). *Réussir le changement dans le service public*. Éditions d'Organisation.
- Higgins, M. C., Weiner, J., & Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 366-388.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 4, 39-49.
- Howell, J. M., & Shea, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: Key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15-27.

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204
- Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A., & Nour, M. A. (2012). New public management: Emergence and principles. *Bup Journal*, 1(1), 1-22.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. In *the Journal of Applied Behavioral Science*, 294-306. Macmillan Education UK.
- Klenk, T., & Reiter, R. (2019). Le post-NMP : idées de réforme et leur application dans le domaine des services sociaux. Introduction. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(1), 5-12.
- Lakhdar, M. E., & Pesqueux, Y. (2016). De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *Management & sciences sociales*, (1), 98-106.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599–624.
- Lei, P. W., & Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations. *Educational Measurement: issues and practice*, 26(3), 33-43.
- Lerch, C., Thai, M. T. T., Puhakka, V., & Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, 48(3), 5-11.
- Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : Théorie (s) et pratique (s). *Revue française de gestion*, (5), 161-174.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2003). *Leadership processes and follower self-identity*. New York, NY: Psychology Press.
- Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, (3), 423-441.
- Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question : La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue française de gestion*, (5), 89-104.
- Merrien, F. X. (1999). La nouvelle gestion publique : un concept mythique. *Lien social et Politiques*, (41), 95-103.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Noguera, F. (2010). Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 32-58.
- Normand, R., & Villani, M. (2019). Les nouvelles conventions du travail académique ou les reconfigurations du professionnalisme universitaire. *Revue française d'administration publique*, (1), 137-149
- OCDE. (2022). *Public Service Leadership and Capability Review of Brazil*. Organisation de coopération et de développement économiques.
- Ouellet, S. (2024). *Compétences numériques et réactions à l'égard du changement : quels liens avec les pratiques organisationnelles déployées dans un contexte de transformation numérique ?* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Pauchant, T. C. (2000). *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*. Les Editions Fides.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Power, R. A., & Pluess, M. (2015). Heritability estimates of the Big Five personality traits based on common genetic variants. *Translational Psychiatry*, 5(7), e604.
- Poropat, A. E. (2009). A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, 135(2), 322.
- Plane, J. M. (2019). *Management des organisations - 5e éd. : Théories, concepts, performances*. Dunod.
- Ramboarison-Lalao, L., & Bah, A. (2016). L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management : Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en Europe. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(2), 75-101.
- Raymond-Alain Thiétart et al. (2020). *Méthodologie de la recherche en management* (4<sup>e</sup> édition). Paris : Dunod. ISBN : 978-2100814258.

- Roche, A. (2021). La conduite du changement des compétences managériales. Cas d'une entreprise industrielle. In *Congrès Academy of Management (AOM)-Management Consulting-Iseor*
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In Christian Homburg, Martin Klarmann, & Arnd Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (1st ed., pp. 587–632). Cham: Springer International Publishing
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Revue Management et Avenir*, (8), 104-122.
- Tsanga Tabi, M., & Verdon, D. (2015). Les valeurs ont-elles une place dans le management des services publics ? Leçons d'une recherche-action. *Revue française de gestion*, (5), 105-124.
- Nations Unies (2003). *Leadership and Social Transformation in the Public Sector: Moving from Challenges to Solutions*. United Nations, New York
- Vallejo, J. (2018). *L'impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision : Le cas de l'introduction des pôles à l'hôpital public* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Van den Berg, P. T., & Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 326-339.
- Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 51(2), 83-99.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Xiao, Y., Parker, S. H., & Manser, T. (2013). Teamwork and collaboration. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*, 8(1), 55-102.
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.

Banque Al-Maghrib. (2024). *Rapport annuel 2023*.