



**Le rôle du mimétisme dans les choix d'adoption des réformes.  
Le cas de l'enseignement supérieur au Maroc**

**The role of mimicry in the choice of adopting reforms.  
The case of higher education in Morocco**

Abdelilah YASSINE

Université Sultan Moulay Slimane. Maroc.

**Résumé**

L'Université marocaine a connu des changements profonds au cours des deux dernières décennies. Ces changements sont accompagnés par des réformes toutes plus au moins inspirées par des modèles de référence. Cet article propose une des premières tentatives d'explication du choix d'adoption des réformes à travers le concept du mimétisme organisationnel. Les résultats d'une étude qualitative montrent l'existence d'un mimétisme conscient et partiel, répondant plus à une logique informationnelle pour renforcer la légitimité de l'Université marocaine.

**Mots-clés :** Mimétisme, enseignement supérieur, LMD, Bachelor, Maroc.

**Abstract**

Moroccan university has undergone profound changes over the last two decades. These changes are accompanied by reforms inspired mostly by reference models. This article offers one of the first attempts to explain the choice of adopting reforms through the concept of organizational mimicry. The results of a qualitative study show the existence of a conscious and partial mimicry, responding to an informational logic to strengthen the legitimacy of the Moroccan University.

**Keywords :** Mimicry, higher education, LMD, Bachelor, Morocco.

## INTRODUCTION

Depuis l'aube de leur existence, les Universités ont connu des changements fondamentaux. La massification dans les établissements de l'enseignement supérieur, le progrès technologique et le processus d'internationalisation ont conduit à l'accélération des réformes (Lorenz, 2012) et ont poussé les gouvernements à la refonte de certaines de leurs politiques. Par exemple, l'Université en France fait l'objet de nombreuses réformes toutes plus ou moins inspirées par les théories du Nouveau Management Public et concomitantes à l'instauration d'un Espace Européen de l'Enseignement et de la Recherche. De l'autre côté de la Méditerranée, l'enseignement supérieur au Maroc n'échappe pas à ce train de réformes d'autant plus qu'elles s'inscrivent au cœur de ses politiques structurelles. Dans ces pays, les réformes universitaires résultent d'une volonté politique forte, d'un discours assumé en faveur de l'éducation des jeunes et de l'élévation de leur niveau de formation et de réels moyens budgétaires. Cependant, la mise en place effective de ces réformes, au-delà des simples effets de communication, repose sur l'adhésion des différents décideurs aux objectifs des réformes (ou tout au moins à leur perception de leur convergence avec leurs propres objectifs individuels ou organisationnels) et l'éventuelle acceptation des parties prenantes de ces établissements. Connaître ce qui motive les équipes dirigeantes des Universités à mettre en place les réformes décidées au niveau gouvernemental permet au management public de mieux saisir et analyser leurs modalités d'exécution et *in fine* de mieux les appliquer.

Cet article, à vocation exploratoire, se donne pour objectif de comprendre comment les acteurs de la réforme au niveau des Universités se représentent leur obligation d'agir et comment cette représentation agit sur la mise en place effective des réformes. Cela permet, notamment, de mieux expliciter les enjeux de la réforme, d'inciter plus efficacement à la participation et de lever les freins au changement (ou, en d'autres termes, à l'institutionnalisation (Meyer & Rowan, 1977)). Le concept utilisé dans cette recherche pour comprendre l'application des réformes est le mimétisme organisationnel inspiré par la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983).

En effet, notre hypothèse de recherche repose sur l'idée que la manière dont les décideurs d'une organisation justifient la réforme en influence l'application et partant, les résultats. Cette hypothèse de départ met en lumière le caractère *a priori* normatif de l'adoption des réformes du point de vue de ses acteurs. Par exemple, en France, il pourrait s'agir d'une pression émanant de Bruxelles, du ministère, du marché, de la concurrence des autres Universités ou autres établissements d'enseignement supérieur (les Grandes Ecoles, les écoles de commerce), des organisations patronales ou syndicales, etc. Quant au Maroc, c'est beaucoup plus simple, la pression émane de la France. A ce stade, l'application locale de la réforme aurait donc pour origine un mimétisme imposé. Or l'analyse des discours des acteurs (décideurs marocains) montre qu'il s'agit le plus souvent d'un mimétisme informationnel basé sur la perception des résultats des Universités de références. Cela implique forcément des conséquences quant à la mise en place et l'organisation des réformes, notamment en termes de communication, de contrôle et de production d'indicateurs de performance.

La première partie de cet article revient sur les fondements théoriques (1) de la notion du mimétisme organisationnel et rappelle ses formes (1.1) et ses sources de motivation (1.2) pour aborder les déterminants de l'isomorphisme institutionnel des pratiques (1.3) tel que développé par la théorie néo-institutionnelle. Nous montrons par la suite que les réformes de l'enseignement supérieur au Maroc ont fait l'objet d'un mimétisme (1.4). La deuxième partie interroge la réalité empirique (2) sur les comportements mimétiques dans l'adoption de ces réformes. Elle présente la méthodologie de la recherche (2.1) qui nous a conduit aux résultats de l'enquête (2.2) venant conforter notre hypothèse de départ.

## 1. FONDEMENTS THEORIQUES DU MIMÉTISME ORGANISATIONNEL

La notion de mimétisme organisationnel repose sur l'imitation par une organisation des comportements et réponses aux problèmes conjoncturels ou structurels d'une autre organisation évoluant dans le même champ d'action. L'imitation consiste à reproduire ou à chercher à reproduire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait (Mouricou, 2006) ou fait encore. Ce concept implique clairement une similarité de comportement, et « suppose que le comportement modèle soit décodé et interprété de façon suffisamment correcte pour que production et reproduction soient perçues comme semblables » (Baudonnière, 1997, p. 43). En ce sens, le mimétisme organisationnel s'apparente à une démarche stratégique planifiée, dépendante de la composition des équipes dirigeantes, de leur vécu, de leur légitimité et des rapports de force internes à l'organisation (Mignot-Gérard & Musselin, 1999). Or le mimétisme organisationnel peut aussi être un phénomène émergent reposant, comme dans le modèle de Clark (1998), sur des initiatives individuelles et/ou des circonstances particulières. Les formes, les motivations et les déterminants des comportements mimétiques sont donc plurielles et influent sur la mise en place et le choix de réformes.

### 1.1. Les formes du mimétisme

Le mimétisme peut être *informationnel* dans la mesure où une personne imite une ou plusieurs personnes en supposant qu'elle est ou qu'elles sont mieux informées (Orléan, 2001). Les individus font preuve de conformité quand ils comparent et évaluent leurs opinions et convictions par rapport à celles d'un groupe de référence. Le degré de conformité est alors fonction croissante de la complexité de la manœuvre à mettre en place ou de la décision à prendre ou encore du sentiment d'incompétence qu'éprouve l'individu. Ce dernier considère que les sources du groupe ou son expérience sont plus fiables que les siennes, c'est pour cela qu'il optera pour leurs propres solutions, les considérant comme plus légitimes car plus efficaces pour son organisation ou pour son propre intérêt. Le mimétisme dans ce cas est rationnel (Pupion et Leroux, 2006).

Par ailleurs, le mimétisme est *normatif* lorsqu'une personne, sous la pression sociale du groupe, imite les comportements et les opinions des autres afin de s'y intégrer (Asch, 1971) ou par crainte des sanctions qui peuvent résulter d'actions déviantes réelles ou symboliques (Pupion et Leroux, 2006). Il s'agit ainsi d'un alignement avec le groupe de référence par l'adoption des mêmes comportements et par la manifestation du désaccord envers les autres groupes. Inspiré par le « concours de beauté » de Keynes, Orléan (2001) propose une troisième caractéristique conduisant au mimétisme : l'*autoréférentialité*. Le mimétisme est *autoréférentiel* lorsqu'il porte sur « des situations dans lesquelles les individus cherchent à se rapprocher d'une opinion moyenne qui n'est pas déterminée *ex ante* et produisent par leur comportement l'événement » (Pupion & Montant, 2004, p. 106).

Ces trois formes constatées de comportements mimétiques ne sont pas d'origine spontanée mais reposent sur des motivations diverses.

### 1.2. Sources motivationnelles des comportements mimétiques

Dans une dynamique d'imitation, les organisations qui copient des pratiques se basent sur la fréquence, les caractéristiques ou les résultats du modèle de référence (Haunschild et Miner, 1993). Si les organisations tendent à imiter les actions mises en œuvre par un grand nombre d'organisations (Haunschild et Miner, 1997) c'est parce qu'elles sont source de légitimité (Di-maggio et Powell, 1983). Les pratiques les plus diffusées sont perçues comme ayant une grande

valeur et étant les plus efficaces. Ce principe est, dans l'adoption de réformes, clairement présent dans le discours des politiques. On peut penser à l'argument de Saaïd Amzazi<sup>5</sup> pour la promotion de la future réforme universitaire au Maroc considérant le Bachelor comme « le diplôme universitaire le plus répandu et le plus adopté au monde », mais tout aussi bien aux arguments de la Capesur<sup>6</sup> d'il y a 20 ans au sujet de l'application de la réforme LMD. L'imitation basée sur les *résultats* consiste à copier les pratiques qui semblent avoir connu de bons résultats. L'imitation s'effectue en fonction des résultats obtenus par les organisations ayant adopté cette pratique. C'est l'exemple des Universités qui copient les pratiques d'autres Universités en se basant sur leur classement mondial. L'imitation peut être basée sur les *caractéristiques* du statut qui sert de référence. Les organisations dont le statut sert de modèle sont celles les plus grandes, les mieux reconnues, les plus performantes et conformes aux desideratas gouvernementaux. Elles sont citées en exemple des bonnes pratiques, expérimentent les innovations pédagogiques ou organisationnelles, figurent en tête des évaluations et servent de références pour définir les indicateurs. Dans cette optique, ces universités mises en exergue acquièrent une large influence et sont naturellement sujettes à l'imitation par les autres établissements voulant adhérer à leur statut considéré comme celui de référence. Ces universités pensant que l'obtention du statut leur permettra d'en avoir les caractéristiques et surtout les moyens y afférents. Or ce sont les caractéristiques qui construisent le statut, donnant ainsi une légitimité à ces pratiques. La légitimité est donc considérée comme élément explicatif des pratiques observables (Desreumaux et *al.*, 2006).

### 1.3. Les déterminants du mimétisme dans le cadre néo-institutionnel

DiMaggio et Powell (1983) identifient trois forces/mécanismes par lesquels le changement isomorphe institutionnel s'opère : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif. L'isomorphisme *coercitif* découle de l'influence politique et du besoin de légitimité (Frumkin et Galaskiewicz, 2004). Il résulte des « pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150) évoluant dans une même aire de vie institutionnelle. L'aspect sanction, en particulier financière, réelle ou supposée, est essentiel dans cette forme de mimétisme. La légitimité de l'autorité chargée de son application est déterminante pour le plein accomplissement de cet isomorphisme. Cependant cette condition dans le cas de changements organisationnels initiés par l'Etat n'est pas suffisante. De nombreuses réformes dans l'enseignement supérieur, au Maroc notamment, sont restées lettre morte, car les acteurs chargés de la mise en place n'étaient pas eux-mêmes convaincus ou n'ont pas su convaincre par manque d'arguments les différentes parties prenantes concernées. L'isomorphisme coercitif sert de catalyseur et d'accélérateur de réforme mais il n'en garantit ni le succès, ni l'application correcte. Les freins au changement, les corporatismes, les logiques de pré carré, les intérêts disciplinaires, les sentiments d'appartenance à une caste ou à une élite produisent leurs propres codes de conduite, source de comportements déviants face à l'autorité coercitive. La sanction doit alors être proportionnelle à l'intériorisation de ces codes. L'interdiction des duels par Richelieu en 1626 n'a pu être effective qu'après l'exécution du comte de Montmorency en 1627. L'isomorphisme coercitif repose donc sur un pouvoir fort.

L'isomorphisme *mimétique* est le résultat de pressions exercées par l'incertitude. Lorsque l'organisation fait face à un problème avec des causes peu claires ou des solutions ambiguës ou parfaitement inconnues, elle peut prendre comme modèle les organisations réputées légitimes dans le champ organisationnel. Le comportement mimétique, dans ce cas, peut conduire à des

---

<sup>5</sup> Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

<sup>6</sup> Comité d'Animation, de Pilotage et de Suivi de la Réforme.

solutions moins coûteuses (Cyert et March, 1963). DiMaggio et Powell (1983) expliquent que cette dynamique prend forme indépendamment de la volonté des organisations « modèles » d'être copiées ou non. Dans le milieu universitaire, les modèles peuvent être diffusés indirectement et inconsciemment par le biais des transferts de connaissances et de compétences. Dans notre étude de cas, la quasi-totalité des gestionnaires d'université que nous avons interrogés ont fait leurs études de troisième cycle à l'étranger. Le parcours universitaire des acteurs dirigeants peut expliquer dans certaines mesures le processus de choix des réformes.

Enfin, l'isomorphisme *normatif* est associé principalement la notion de professionnalisation. C'est « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant » (Huault, 2017, p. 170). La professionnalisation conduit à l'uniformité de par les pratiques communes. Dans cette perspective, les « adhérents » de la profession prennent des décisions et opèrent dans le « champ » non pas motivés par la recherche de l'efficacité ou l'efficience mais principalement par conformité aux normes créées par la structure sociale. La reproduction et le copiage de ces normes provoquent l'homogénéisation des structures. En d'autres termes, pour être qualifié de professionnel, il va falloir s'aligner sur les normes. Les notions de déontologie universitaire illustrent bien cet isomorphisme, même si la diversité disciplinaire vient en limiter la portée.

Ces différentes formes de mimétisme, aux origines et aux manifestations variées, se retrouvent dans la mise en place des réformes de l'enseignement supérieur au Maroc.

#### **1.4. Le mimétisme des réformes au Maroc, une illustration d'un isomorphisme coercitif ?**

De nombreuses directives, parfois contradictoires, sont issues des diverses réformes du mode de gouvernance de l'Université marocaine. Le discours gouvernemental fort accompagnant de ces mesures en soulignait la nécessité pour relever les défis auxquels était confronté le Maroc et en montrait les enjeux en termes de modernisation du pays, d'avenir de la jeunesse, d'insertion dans l'économie mondiale ou de développement du partenariat avec l'Europe. L'Université s'est trouvée de ce fait réduite à un simple lieu d'expérimentation des réformes dictées la plupart du temps par des impératifs internationaux, émanant ou du moins perçus par les acteurs comme émanant de la France. En effet, le Maroc et son régime bénéficient, depuis l'indépendance, d'une priorité certaine dans la politique étrangère française. En particulier, concernant sa réforme d'enseignement supérieur, le pays a eu l'appui de la France dans le cadre de l'aide publique française au développement (APD) et a pu bénéficier d'un fonds de solidarité prioritaire pour la réforme LMD (Kohstall, 2007).

Du côté de la France les enjeux sont multiples (Benchenna, 2009), le principal étant d'assurer la conformité du système universitaire marocain avec le sien dans la perspective d'accords universitaires, de coopération à l'échelle des établissements, de poursuite d'études au niveau doctorat. Dans l'économie de la connaissance, la maîtrise de la formation est un facteur clef de succès : si la France veut rester un hub actif dans l'enseignement supérieur, il lui faut des systèmes universitaires satellites. L'objectif de sécurité en Méditerranée et le rôle du régime marocain, stable et démocratique dans sa réalisation influe également cette politique universitaire : l'enseignement supérieur pouvant être considéré comme un outil de sécurité<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Cf. Thierry Côme; « *Erasmus méditerranéen, un outil de sécurité ?* », in « European Neighbourhood Policy and Security : Challenges, Goals and Means », 2<sup>nd</sup> International Working on ENP, Stockholm, 29 nov-1 dec 2006, Soderton university College and Swedish National Defence College.

**L'exemple du mimétisme qui revient le plus souvent est celui de l'intégration du système LMD en 2004.** Les nombreux colloques, séminaires, réunions consacrés à la question et les contributions des acteurs universitaires marocains, responsables, syndicalistes ou simples parties prenantes s'intéressaient moins à examiner la faisabilité du passage au LMD et ses opportunités pour le pays qu'à souligner son caractère indispensable et inéluctable. Les débats portaient plus sur les conséquences catastrophiques d'un non passage au LMD, voire même d'un retard que sur les bénéfices que pouvaient en retirer les Universités marocaines ou les étudiants. Ainsi, le passage à la LMD est devenu un fait qui ne pouvait plus être contesté car, refuser l'alignement serait s'exclure de l'espace « euro-méditerranéen » voire mondial. Le Maroc, placé dans la sphère d'influence française, s'est vu obligé de copier le système LMD avec la conviction ultime qu'il n'a ni les ressources financières et humaines ni les infrastructures que les orientations de ce nouveau système supposent (en particulier pour répondre à la massification du fait de sa démographie) mais que les fonds français et européens y subviendraient. Ce financement ne se déversant pas au rythme escompté et surtout nécessaire pour pallier les insuffisances financières et les problèmes organisationnels des Universités publiques, les réformes imposées ont conduit à l'émergence d'une offre privée de formation, certaines Universités françaises opèrent alors avec ces établissements de l'enseignement privé, renforçant ainsi leur attractivité. Cela a alors pour conséquence de les consacrer comme des modèles de réussite que les autres Universités doivent suivre. Or, l'inscription à ces formations privées coûte très cher et dépasse pour le moins 30 fois le salaire minimum marocain. Le mimétisme organisationnel du système universitaire marocain est incontestablement d'origine coercitive mais l'opportunisme des établissements privés, inclus en filigrane dans les réformes, ne permet pas d'évoquer un réel isomorphisme mais plutôt une satellisation. A ce titre, la place tenue par les Universités marocaines est au cœur des enjeux stratégiques de la marchandisation de l'offre de formation française.

**A l'encontre de toute attente et après 17 ans de système LMD, une nouvelle réforme inspirée – cette fois-ci – par les pays anglo-saxons : le Bachelor.** Le 7 janvier 2020, le ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Saaïd Amzazi, a annoncé l'adoption de la réforme pédagogique du Bachelor au détriment du système LMD en vigueur depuis 2004. L'objectif fondamental de ce changement est de réformer l'enseignement supérieur marocain pour qu'il soit à la hauteur des Universités les mieux classées au monde. La nouvelle architecture pédagogique devrait prendre effet l'année en cours mais a été reportée pour la rentrée universitaire 2021-2022 à cause de la crise sanitaire du Covid 19. Le gouvernement explique que la réforme Bachelor, inspirée par les pays anglo-saxons, est fondée sur les conséquences de la précédente réforme, inspirée quant à elle par les pays riverains de la Méditerranée. C'est-à-dire : déperdition universitaire, chômage, dichotomie entre les enseignements dispensés et le besoin en compétences du marché de travail. « Pour les dépasser, il faudrait procéder à un changement important : le Bachelor ! » ainsi a tweeté officiellement le 13 janvier 2020 Saaïd Amzazi. Cette nouvelle réforme promet d'améliorer l'employabilité et la mobilité des étudiants en intégrant les langues étrangères (avec certification), les soft skills, les NTIC et la culture générale dans le cursus universitaire. En prolongeant la licence à 4 ans, le gouvernement espère, entre autres, économiser 3.7 milliards de dirhams/année liés au coût du redoublement et d'abandon (4.5 ans étant la durée moyenne de l'obtention de la licence). Toutefois, la mise en œuvre de la réforme a suscité chez les enseignants chercheurs un fort sentiment d'incertitude quant à l'intérêt d'un tel changement, notamment qu'ils n'aient pas été consultés sur le projet. L'opposition à la réforme a clairement été exprimée lors des assemblées générales (particulièrement régionales et locales) du syndicat des enseignants du supérieur comme lors des réunions des commissions pédagogiques issues des conseils d'établissements. Malgré la controverse soulevée, le caractère coercitif du choix d'adoption l'emporte sur la réticence des acteurs.

La succession chronologique de ces « séquences » provoque chez l'observateur du paysage universitaire marocain une impression de « déjà vu ». En effet, la promotion de la réforme Bachelor rappelle celle entreprise pour le système LMD défendu autrefois comme le remède efficace aux maux de l'enseignement supérieur. De même que la manière très centralisée dont la décision d'adoption a été prise par le ministère malgré l'opposition des enseignants chercheurs.

L'ensemble de ces éléments nous incitent à analyser d'une manière empirique le phénomène du mimétisme constaté en déployant une étude de cas multiple et à centrer notre recherche sur les acteurs universitaires concernés au premier chef par l'évolution de l'enseignement supérieur marocain.

## **2. ANALYSE EMPIRIQUE DU MIMÉTISME DANS L'ADOPTION DES REFORMES**

La présente recherche a suscité la mobilisation de l'étude de cas multiple comme méthode de recherche qualitative. L'objectif étant d'appréhender, à travers la perception des acteurs, le mode de fonctionnement de l'Université marocaine et la nature des comportements mimétiques.

### **2.1. METHODOLOGIE**

Afin de décrire les comportements mimétiques au niveau des acteurs, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs menés auprès des gérants des Universités marocaines. Ces derniers confrontés de près et au quotidien au milieu universitaire, ils sont les vrais éléments constitutifs de la réalité que nous cherchons à explorer.

Au total, nous avons interrogé 15 acteurs universitaires<sup>8</sup>. Les premiers entretiens se sont déroulés en 2013 puis une deuxième vague d'entretien a eu lieu en 2017 pour approfondir l'étude. Pour des motifs de confidentialité demandée par les personnes interrogées, nous ne communiquerons ni la source, ni l'Université, ni les personnes impliquées lors de nos entretiens. Nous allons nous limiter à leurs titres. Les interviewés appartiennent à 6 Universités<sup>9</sup> différentes, et sont issus de formations différentes : deux Doyens (biologiste de formation) ; un responsable chargé du Service Economique (économiste) ; trois professeurs chefs de filières (mathématiciens et gestionnaire) ; un Vice-Président chargé de mission (économiste) ; un Vice-Président chargé des affaires académiques et du développement de l'Université (biologiste) ; un Responsable Administratif du Centre d'Etudes Doctorales ; un Directeur Adjoint d'un établissement à accès régulé (gestionnaire) ; un Responsable du Service de la Recherche Scientifique, de la Coopération et de la Formation Continue ; un Vice-Président chargé des affaires académiques et pédagogiques ; un professeur directeur de laboratoire et ex-doyen (économiste) ; vice-président chargé de la Recherche Scientifique et de la Coopération (chimiste) ; et un chef de département, directeur d'un laboratoire de recherche (juriste).

Le guide d'entretien qui a servi dans notre enquête est agencé autour des dimensions définies dans la partie précédente. Il comprend essentiellement des questions ouvertes qui servent à caractériser cinq thèmes principaux. Un premier thème – général – concerne le fonctionnement des Universités et leur mode de gouvernance. Le deuxième s'interroge sur une éventuelle inspiration (ou modèle de l'imitation) provenant d'un modèle étranger. Le troisième concerne l'introduction de certains dispositifs « étrangers » et la perception de leurs résultats. Le quatrième concerne le mode d'information par lequel certains dispositifs sont introduits et la nature de la motivation. Le cinquième thème en guise de conclusion s'interroge sur la possibilité de réaliser un nouveau mode de gouvernance. Pour l'analyse du contenu, nous avons opté pour une méthode originale qui consiste à utiliser un tableau à double entrée. Sur les lignes figurent les

---

<sup>8</sup> A partir du 13<sup>e</sup> sujet, le seuil de saturation est atteint. Une réelle convergence des réponses a été remarquée.

<sup>9</sup> Le nombre total des Universités marocaines publiques est de 12.

numéros d'entretiens (de 1 à 15), en colonne figurent l'ensemble des réponses envisageables par les sujets avec une colonne commentaire dédiée à chaque réponse et aux Verbatims les plus intéressants. Dans ce cas, l'importation des informations se fait en mettant des croix dans les cases appropriées sauf pour la partie mode de gouvernance qui nécessite un traitement de texte. Cette méthode se caractérise par la visibilité des résultats.

## 2.2. RESULTATS DE L'ENQUETE

L'étude des verbatims met en évidence de façon claire l'existence de certaines différences au niveau de la gestion des Universités, alors même que ces Universités ont leur activité régie par des lois identiques. A ce sujet, les répondants s'accordent sur le fait qu'il est d'autant plus difficile de dire que l'ensemble fonctionne de la même manière qu'il existe plusieurs volets dans lesquels chacun opère à sa guise. Ces divergences tant sur le plan financier (entre établissements à accès libre et régulé, la gestion des masters privés), que sur les plans des ressources humaines ou pédagogiques (types de formations délivrées, contenu des enseignements pour un même type de master) sont dues essentiellement à l'absence d'un processus organisationnel strict, clair et systématique. Si tel est le cas, c'est parce que la réforme n'a pas mis en place un cadre juridique qui pourrait prendre en compte certaines « zones d'incertitude ». De leur côté, livrés à leurs propres moyens et en fonction de leur champ des possibles, les acteurs tentent de s'inspirer de modèles étrangers.

Un mode de gouvernance partiellement appliqué faute de plusieurs facteurs. L'objectif de cette partie de notre grille d'entretien est de détecter le phénomène du mimétisme. Les sujets se prononcent eux-mêmes et indiquent s'il s'agit d'un mimétisme organisationnel ou non sans aucune indication de notre part. Les résultats suggèrent incontestablement que les acteurs sont conscients de ce fait, c'est-à-dire, du mimétisme. Les réponses à la question pour savoir si le mode de gouvernance est utilisé ailleurs vont de « *mais oui, bien sûr* » jusqu'au « *on ne va pas inventer quelque chose qui n'existe pas* ». Les exemples cités sont l'Europe, et dans l'Europe c'est la France. Pour des raisons paraît-il historiques, géographiques et financières. L'ensemble de ces raisons prête à croire, tantôt en la rationalité du choix du modèle à mimer, tantôt à une obligation pour le système universitaire marocain. Même si l'ensemble des interviewés expriment l'existence d'un certain mimétisme organisationnel, ils perçoivent que ce « copiage » n'est que partiel et qu'il existe une différence entre le modèle de référence ou modèle désiré et le modèle copié. En effet, si le mode est copié juste en partie ce n'est pas la résultante d'un choix mais plutôt la conséquence de plusieurs contraintes. Le manque d'efficacité aussi bien au niveau de l'organisation que des acteurs ainsi que le manque d'information au niveau local expliquent, de premier abord, l'écart entre le mode partiellement copié et celui de référence notamment en matière de résultats escomptés.

L'importation des réformes a suscité une certaine adaptation par rapport au contexte marocain, une adaptation dont les fondements et les résultats ont été manifestement remis en cause par les acteurs de l'Université. L'exemple qui revient le plus souvent pour illustrer la nature de l'application partielle des pratiques importées est celui du système LMD.

**Une décision d'adoption très centralisée, guidée par diverses motivations.** L'introduction des dispositifs de la réforme se fait d'une manière « *descendante* » et les directives proviennent du gouvernement. Ce caractère descendant des directives est fortement ressenti par les acteurs comme une mise à l'écart. Un interviewé nous confie que « *dans un climat de non confiance entre prescripteur de la réforme et les acteurs en question, le résultat attendu ne peut être de*



*la taille désirée* ». La durée des discussions et réunions pour la mise en place des réformes s'avère si réduite que certains acteurs remettent en cause le sérieux des réformes. « *Car dans tous les cas, la réforme doit être et va être appliquée* », souligne un autre répondant. Les acteurs invoquent le caractère coercitif de l'adoption des réformes.

Pour le gouvernement, au-delà de la simple raison que le mode de gouvernance étranger « *marche bien* », d'autres raisons semblent être plus déterminantes : il s'agit des facteurs historiques, relationnels, économiques et surtout financiers. La France contribue au financement de l'adoption des réformes avec des sommes importantes. Une autre raison est liée au fait que plusieurs cadres marocains ont été formés à l'étranger, plus précisément en France. Pour leur préparer le terrain adéquat, le Maroc a choisi de s'aligner sur ces modèles. Dans ce cas, « *le retour des professeurs serait considéré comme un retour sur investissement pour le pays* ». D'un autre point de vue, l'adhésion au système LMD et l'alignement sur le mode étranger sont considérés comme une des solutions possibles pour la valorisation des diplômes universitaires marocains. L'Université marocaine, de ce fait, évite d'être exclue du monde des Universités.

Les acteurs estiment que l'imitation de la réforme est motivée par, dans l'ordre d'apparition des occurrences, *les résultats, l'expérience* et le *niveau de développement* des Universités dont le mode sert de référence. Ainsi, le choix de l'adoption est en grande partie basé sur l'expérience des autres Universités de référence. Ces dernières sont jugées plus informées et plus compétentes eu égard à leur trajectoire au sein du champ organisationnel universitaire. Le sentiment d'incompétence et la non maîtrise des systèmes d'information par les acteurs universitaires locaux rendent le mimétisme comme la solution la plus rationnelle.

**L'imitation de la réforme a conduit à des résultats contrastés.** Les réponses des interviewés mettent l'accent sur plusieurs volets pour apprécier les résultats des réformes. Pour certains, il existe des résultats positifs qui n'atteignent pas encore le niveau moyen attendu ; « *C'est moins pire qu'avant* » soulignent-ils. Les résultats auraient pu être bien meilleurs la réforme « *prenait en compte la particularité du contexte marocain* ».

*Le système LMD oblige ses acteurs à travailler et rend justice aux étudiants.* La réforme « *organise l'activité de l'enseignement* », ce qui suppose une discipline en termes de planning, des cours et emplois du temps. Cet aspect implique plus le corps professoral et administratif que les étudiants. Même s'il existe une certaine résistance de la part de quelques acteurs, nos interviewés s'accordent sur la gravité d'abandonner un tel mode : « *ce serait la catastrophe* ». Alors que le premier système universitaire marocain donnait une grande liberté quant à l'organisation des cours et des examens, le nouveau système oblige les acteurs « à travailler » vue son mode de fonctionnement. En évoquant les résultats de la réforme LMD, les interviewés s'accordent tous à confirmer que « *ce système est avant tout, un système qui rend justice aux étudiants* ». Les étudiants ont plus de chance pour réussir et peuvent éventuellement poursuivre leurs études à l'étranger. Toutefois, la problématique des moyens fait constamment surface. Un interviewé souligne que « *le système modulaire est bien dans ses fondements, mais est-il applicable à l'Université marocaine ? La réponse est non puisque la structure de l'université marocaine, n'est pas à la hauteur de la réforme, tout simplement* ».

En termes d'employabilité des diplômés, les résultats de la réforme restent très limités. On reproche à l'Université marocaine l'inadéquation offre de formation et demande du marché de l'emploi même au niveau des filières dites professionnelles. Aussi, « *le manque des évaluations qui prennent en compte les débouchés de l'Université démotive le système universitaire* » explique un interviewé. Le taux de chômage des lauréats des établissements à accès ouvert est estimé à 25% par le Haut-Commissariat au Plan 2016. Les acteurs attirent l'attention également

sur la faiblesse des liens entre universitaires et les autres partenaires privés. « *C'est ce qui explique, pour une partie, le taux d'intégration très faible des diplômés* ». Pourtant, la réforme avait bien insisté sur l'ouverture de l'Université à son environnement.

Les résultats perçus des réformes remettent encore une fois en cause l'efficacité de l'Université et ses acteurs. Cette inefficacité renforce davantage le climat de non confiance en l'Université, ses acteurs et en ses propres moyens. Par conséquent, elle devient de plus en plus propice à l'influence informationnelle.

**Une (re) construction originale est possible, mais à quelques conditions préalables au succès de la réforme.** En ce qui concerne les capacités des agents de l'enseignement supérieur à s'inscrire dans un processus constant d'amélioration, les réponses de nos sujets sont affirmatives « *Oui bien sûr* », « *oui pas de problème, allons-y !* ». Ils s'accordent sur le fait que chaque société a « son » potentiel pour développer « son » propre système. Toutefois, certaines conditions essentielles doivent être impérativement prises en compte.

*La langue d'enseignement* constitue un problème crucial qu'il faut essayer de résoudre avant d'entamer toute autre réforme car, pour les interviewés, toute interprétation des résultats sera biaisée. L'ensemble des acteurs ont cité le problème de la langue d'enseignement (le français) en tête de leur classement des points à améliorer. Plusieurs problèmes semblent être associés à la première année d'étude à l'Université. Le changement brutal de la langue d'enseignement (arabe/français) provoque un choc pour les étudiants surtout en première année. « *La première des choses et ce à quoi on doit réfléchir c'est la malédiction de la première année* » souligne un Doyen. Pour la plupart des programmes du baccalauréat, l'enseignement se fait en langue arabe. Ensuite, une fois inscrit à la faculté des sciences ou sciences juridiques, économiques et sociales, l'étudiant se heurte à une nouvelle langue d'enseignement au niveau de l'ensemble des matières. Ces établissements étant à accès ouvert, regroupent le nombre le plus important d'étudiants. Les interviewés expriment très clairement leurs positions par rapport à ce problème : le gouvernement doit être logique, réaliste et courageux pour définir « la » langue d'enseignement.

*L'étudiant, comme partie prenante à part entière, doit être mis au centre des préoccupations.* C'est « *la clé de réussite de toute réforme pédagogique* ». Aussi, faut-il penser en premier temps à l'orientation des étudiants pour éviter les taux d'échecs importants et contribuer à la réussite effective des réformes. « *Nous manquons d'un système d'orientation digne des nouvelles orientations de l'Université marocaine* » regrette un interviewé. L'initiation à la méthodologie de travail universitaire est également un point crucial dans la mesure où l'accompagnement des étudiants en première année s'avère indispensable pour leur réussite. Les acteurs interviewés, particulièrement les Doyens, n'ont pas manqué de souligner l'importance de l'implication et la motivation des étudiants comme indicateur de la réussite des réformes. Cependant, l'étude des niveaux d'implication et de motivation des étudiants marocains conclut à des scores très faibles comparés aux objectifs assignés aux réformes. Les scores sont d'autant plus faibles que les étudiants appartiennent à des établissements à accès ouvert (Yassine & Côme, 2015).

*L'autonomie*, notamment financière, de l'Université est considérée comme l'une des profondes transformations apportées par la nouvelle réforme. Selon l'ensemble des répondants, cette autonomie n'est pas totalement effective, ce qui est nuisible au développement réel de la réforme. A titre d'exemple, même le Conseil de l'Université n'est pas doté de cette autonomie. Bien que ce dernier puisse avoir un contrôle sur les pratiques pédagogiques, il demeure sous la tutelle du ministère. Selon les interviewés, la révolution du système universitaire marocain ne peut avoir lieu sans le renforcement concret de l'aspect de l'autonomie. Car jusqu'à présent, et malgré tous les articles de la Charte et le Plan d'Urgence, l'Université marocaine ne possède aucune autonomie financière.

*La gestion des ressources humaines constitue un obstacle de taille.* Les résultats insatisfaisants des réformes sont dus en grande partie à des problèmes liés au capital humain. Ce qui fait du personnel une partie prenante clé de la gouvernance de l'Université (Leroux & Pupion, 2012). Les déficiences en ressources humaines bloquent la réalisation des objectifs visés par la réforme. Le manque de la formation et le recrutement des enseignants et des administratifs a empêché la progression des nouvelles filières et l'encadrement des effectifs qui n'ont cessé d'augmenter. Aussi, l'importance de la répartition des ressources humaines a été également évoquée. Les répondants souhaitent attirer l'attention du ministère sur la nécessité d'équilibrer la répartition des effectifs entre les différentes régions du royaume. Ce dysfonctionnement existe également au sein de l'Université elle-même (au niveau des facultés et filières).

Le réaménagement des moyens humains doit s'inscrire dans une logique de responsabilité sociale de l'Université (Yassine, 2019) pour améliorer la qualité et la performance de l'encadrement pédagogique, c'est ce qui ressort des attentes de nos interviewés.

## CONCLUSION

Les entretiens menés auprès des acteurs montrent bien l'existence d'un mimétisme conscient des pratiques en provenance de la France mais ce mimétisme, même s'il est soutenu par le Ministère, n'est pas coercitif, il répond à une logique informationnelle. Cette forme d'imitation s'explique par la recherche de renforcement de la légitimité sociale et politique de l'Université marocaine. Le « copiage » des réformes est partiel et les réformes elles-mêmes sont « mal copiées » car le strict mimétisme ne peut se comprendre que dans des environnements semblables. Or les différences en termes de gestion, de gouvernance, de moyens au sein des universités marocaines, même si celles-ci sont régies par la même loi, rendent difficiles une application homogène des modèles imités. Le mimétisme organisationnel ne peut donc être que partiel.

Ces résultats sont majoritairement expliqués par un grand manque au niveau des moyens aussi bien humains, matériels que financiers, moyens qui dépendent directement du budget accordé à l'enseignement supérieur. La boucle est bouclée, la coercition d'origine financière incite les décideurs à mettre en place le système le plus à même d'attirer les ressources nécessaires. Cela porte un éclairage nouveau sur le processus de diffusion d'un modèle international de gouvernance universitaire. En retenant la perspective des acteurs ayant en charge la mise en œuvre des réformes, notre recherche met en évidence la question de la légitimation de la démarche et du modèle copié. Elle ouvre par conséquent des pistes pour de futures recherches articulant mimétisme organisationnel et légitimation dans un cadre analytique qui prend en compte la trajectoire de l'organisation universitaire comme un « ensemble » de séquences successives et interdépendantes de réformes. En effet, nous soutenons l'idée que le résultat d'une réforme (par exemple celle du système LMD qui aurait conduit au Bachelor) ne peut être évalué que dans le tracé complet de la trajectoire de réformes (Bezes & Palier, 2018) de l'enseignement supérieur du pays.

Toutefois, pour éviter une trajectoire de réformes sans changement pour l'Université marocaine, faut-il inviter les réformateurs – comme le suggère P. Drucker dans ses principes de management – à « transplanter [les dispositifs de réformes] sur son propre sol et à les y faire fructifier ».

## REFERENCES

- Asch, S. (1971). Influences interpersonnelles : les effets de la pression du groupe sur la modification et la distorsion des jugements, in Faucheux et Moscovisci, *Psychologie Sociale et Expérimentale*, 1971, Mouton, Paris-La Haye, 394 p. Version française de l'article paru in : Guetzkow H. (ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, Carnegie Press, 1951, 177-190.
- Baudonnière, P.-M. (1997). *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion.
- Benchenna, A. (2009). L'appui de la France à la Réforme de l'Enseignement supérieur (ES) au Maroc : quelles finalités et quels enjeux ? *Journal of Higher Education in Africa*, 7(1-2), 121-140.
- Bezes, P. & Palier, B. (2018). Le concept de trajectoire de réformes : Comment retracer le processus de transformation des institutions. *Revue française de science politique*, 6(6), 1083-1112.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*.
- Côme, T. & Yassine, A. (2015). Accès régulé à l'Université et implication et motivation des étudiants : l'exemple du Maroc. *Gestion et management public*, 2(2), 5-26.
- Desreumaux A., Hasfi T. (2006). Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale, *Revue Management International*, vol. 10, n°3, pp. 1-6.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol 48, April, 147-160.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307.
- Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative science quarterly*, 564-592.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative science quarterly*, 472-500.
- Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 166-181). Caen, France : EMS Editions.
- Kohstall, F. (2007). Les réformes de l'Université à l'heure de « l'internationalisation » : Regards croisés sur l'Égypte et le Maroc. In Mazzella, S. (Ed.), *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain.
- Leroux, E. & Pupion, P. (2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. *Management & Avenir*, 5(5), 252-271.
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. *Critical inquiry*, 38(3), 599-629.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mignot-Gérard, S., & Musselin, C. (1999). *Comparaison des modes de gouvernement de quatre universités françaises, 2000, les modes de gouvernement de 37 universités, rapport d'enquête*, Paris, CAFI/ CSO et AMUE.

- Mouricou, P. (2006). Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises. *Revue française de gestion*, 5(5), 77-95.
- Orléan, A. (2001). Comprendre les foules spéculatives : mimétismes informationnel, autoréférentiel et normatif. *Crises financières, Economica, Paris*.
- Pupion, P. C., & Leroux, E. (2006). Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP. *Systèmes d'information et management*, 11(3), 37.
- Pupion, P. C., & Montant, E. (2004). Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(1).
- Tarde G. (1979). *Les lois de l'imitation : étude sociologique*, Présentation de R. Bourdon ; Paris Genève. 428 p.
- Yassine, A. (2019). La Responsabilité Sociale des Universités (RSU) : concept en quête d'un cadre théorique. *Public & Nonprofit Management Review*, 4(2).