

LA VALORISATION DU POTENTIEL HUMAIN PAR LE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE - CAS D'UNE ORGANISATION PUBLIQUE ADMINISTRATIVE MAROCAINE -

Abdessamad DIBI
Laboratoire ISO
Université Hassan II de Casablanca
(Maroc)

RÉSUMÉ

Notre objet de recherche est de mettre en évidence la contribution du management socio-économique à la valorisation du potentiel humain dans une organisation publique administrative.

Cet objet sera étudié dans le champ des établissements publics de formation, à travers le cas du centre régional des métiers de l'éducation et la formation de la région Casablanca-Settat (le CRMEF CS).

Pour mener notre travail de recherche, nous avons réalisé une recherche intervention qualimétrique, sur la période 2018/2020.

Les résultats de la recherche permettent de soutenir que le management socioéconomique est susceptible de mettre en valeur le potentiel humain de l'organisation à travers notamment la dynamique de métamorphose organisationnelle articulée simultanément autour des axes politique, instrumental et processuel mobilisés par le projet global d'innovation socio-économique.

Mots clés : Potentiel humain, Management socioéconomique, dysfonctionnements, coûts cachés, performance globale

INRODUCTION

L'examen de la littérature sur le capital immatériel révèle une multitude de définitions. Cette hétérogénéité de définitions trouve son explication dans les différentes approches adoptées pour définir le terme notamment les approches comptables (normes IAS/IFRS), économiques Epingard (1998) et stratégiques Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Grant (1991) Savall et Zardet (1987, 2008, 2015).

Cependant, on peut noter l'existence d'un certain compromis sur la décomposition du capital immatériel en trois composantes à savoir le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel, Edvinsson & Malone (1997) Sveiby (1997).

Au-delà de son intérêt conceptuel, la définition proposée par l'approche stratégique, a permis de réorienter la démarche adoptée pour la mesure du capital immatériel de façon à passer d'une logique purement comptable d'évaluation Flamholtz (1973) Mathé et Rivet (1994), à une logique plus stratégique de valorisation Edvinsson et Malone (1999), Savall (1974, 1979), Savall et Zardet (1987, 2008, 2015), Cappelletti (2010,2012), Voyant (2014).

En effet, les approches comptables de mesure du capital immatériel (évaluation par les coûts historiques, par les coûts de remplacement ou par les revenus futures) consistent à associer une valeur à ce capital dans l'objectif de sa prise en compte dans le patrimoine de l'entreprise. Elles présentent deux limites majeures ; d'abord elles sont trop synthétiques et sont généralement centrées sur un seul indicateur, le plus souvent financier, et par conséquent ne parviennent pas à saisir toute la complexité du concept de l'immatériel. Ensuite, si on prend le capital humain, il reste indissociable de son détenteur, auquel il est incorporé, et par conséquent, ne peut devenir la propriété de l'entreprise. C'est pourquoi, au niveau des référentiels comptables internationaux, jusqu'à maintenant, il n'y a pas de changement fondamental concernant sa comptabilisation.

Les approches extracomptables sont par contre basées sur une logique plutôt de valorisation et de pilotage de l'immatériel dans l'objectif de le reconnaître en tant que valeur économique pour les organisations ainsi que l'augmentation de cette valeur (le bilan social, le navigateur Skandia, le modèle socioéconomique). Elles proposent alors une pluralité d'indicateurs permettant de mieux approcher le concept de l'immatériel en général et de sa composante humaine en particulier mais sans pour autant proposer une synthèse permettant aisément de le mesurer. Leur mérite c'est de reconnaître le potentiel humain, composante essentielle du capital immatériel, en tant que valeur économique centrale de l'organisation et par conséquent concevoir une politique de pilotage de la performance des entreprises plus globale et plus durable.

Le modèle socio-économique présente à notre regard un double intérêt théorique et empirique. Sur le plan théorique, il est conçu selon une approche dynamique de mesure du « capital humain ». Ce dernier étant approché en tant qu'une activation stratégique du « potentiel humain ». Sur le plan empirique, il est basé sur une expérimentation réalisée, depuis plus de quarante ans, sur plusieurs centaines d'organisations privées et publiques et donc fonctionne avec un processus et des outils assez rodés et normalisés.

Partant de là, l'objectif de notre recherche est de mettre en évidence la contribution du management socio-économique à la valorisation du potentiel humain dans une organisation publique administrative.

Notre hypothèse centrale est que le management socioéconomique est porteur d'innovations managérielles susceptibles d'impulser un changement structurel et comportemental rendant possible l'amélioration des performances économiques et sociales de l'organisation, à travers notamment la réduction des vulnérabilités en compétences observées chez les acteurs sur le terrain et par là une valorisation du potentiel humain.

Notre méthode de recherche pour tester cette hypothèse est une recherche intervention qualimétrique conduite, sur une période de trois ans, au sein d'une organisation publique administrative au Maroc, en l'occurrence le centre régional pour les métiers de l'éducation et la formation de la région Casablanca-Settat (CRMEF CS).

Ce travail de recherche sera présenté en trois parties. La première partie est consacrée à la présentation du cadre théorique, la deuxième partie à la description de la méthodologie de recherche et la troisième partie aux résultats de recherche et à leur discussion.

1 - LE CADRE THÉORIQUE

Dans cette première partie, nous allons justifier théoriquement la pertinence du couplage objet (valorisation du potentiel humain), méthode (management socioéconomique) et champs (organisation publique administrative) choisis pour mener notre travail de recherche.

1.1. L'objet : pourquoi la valorisation du potentiel humain ?

Dans la théorie socioéconomique des organisations (Savall, 1974, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 1995 ; Cappelletti 2010,2012 ; Voyant, 2014 ; Savall, Perón, Zardet et Bonnet, 2015), chaque être humain a son propre potentiel lié à « ses gènes, son histoire, son parcours de vie, son éducation, qu'il peut ou non utiliser sous forme de capital, ressources, patrimoine humain » (Savall, 1989). Ce potentiel productif est fondé sur des éléments comme les savoirs et les savoir-faire, l'état physique et mental, l'expérience personnelle ainsi que l'attitude à l'égard de la vie. Cependant, une partie seulement du potentiel humain, variable suivant les acteurs, est dédiée à la vie professionnelle. Le « potentiel humain » peut donc être considéré comme un iceberg dont la partie visible correspond au capital humain négocié entre un acteur et une organisation et la partie invisible est constitué du capital humain inexploité et du potentiel humain caché (Desmaison, 2014).

Les coûts cachés sont alors constitués de deux éléments : Le capital humain inexploité correspondant à ce que l'individu est prêt à mettre à disposition des organisations mais non considéré comme un besoin pour celle-ci. Le potentiel humain non utilisé ou le potentiel humain caché correspondant à l'énergie produite par un acteur et qu'il n'estime pas nécessaire de mettre à disposition d'une organisation.

Selon Savall et Zardet (2015), la conversion ou le recyclage d'une partie de ces coûts cachés est possible au moyen d'un investissement sur le potentiel humain. Il s'agit d'un investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain (IIDQPH) constituant un levier efficace pour définir et piloter des stratégies de développement durables de l'entreprise.

Le capital humain, n'étant qu'une utilisation partielle du potentiel humain, les organisations ont donc intérêt à faire concorder le plus possible le potentiel humain de chaque acteur avec le capital humain attendu par l'organisation. Elles peuvent dans ce sens agir sur trois vecteurs :

L'acquisition de capital humain supplémentaire par embauche de profils plus adaptés et la mise en place d'un dispositif de formation continue plus efficace. Le recensement du capital humain non exploité des acteurs à travers une identification de ce que chaque individu est prêt à mettre à disposition de l'organisation mais non considéré comme un besoin pour celle-ci.

L'activation du potentiel humain caché des acteurs à travers une libération de l'énergie disponible auprès de chaque acteur et qu'il n'estime pas nécessaire de mettre à disposition de l'organisation.

Selon les auteurs, le retour sur investissement est très rapide et très rentable. En effet, la durée de l'IIDQPH est comprise entre 1 et 5 ans, et le retour sur investissement est visible au bout de quelques mois par la réduction de certains coûts cachés. Ce qui représente un effort financier faible pour un taux de rentabilité élevé (Voyant, 2012).

L'IIDQPH se fonde donc sur un processus d'apprentissage collectif et individuel qui dispose d'un effet multiplicateur de performance sociale et économique (Savall et Zardet, 2014). Il correspond à un processus de changement précis et structuré que les auteurs nomment le processus d'innovation socio-économique.

Par la valorisation du potentiel humain, nous entendons donc sa reconnaissance en tant que valeur économique pour l'organisation, sa mise en valeur ainsi que l'augmentation de cette valeur.

1.2. Le champ : pourquoi le centre régional des métiers de l'éducation et de la formation de casablanca-settat (le crmef cs) ?

Le Centre Régional des Métiers de l'Éducation et la Formation de la région Casablanca-Settat « CRMEF CS¹ » est un établissement public de formation des cadres supérieurs sous tutelle du MEN. Il a pour mission la qualification de professeurs dans les différents cycles de l'enseignement, la formation des cadres administratifs pédagogiques et des cadres d'appui pédagogique et social, la préparation des candidats à la passation du concours d'agrégation et l'organisation des sessions de formation continue au profit des fonctionnaires du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN). Il se compose de 6 entités (le siège, deux annexes et trois districts) s'étalant sur 25 hectares. En 2017, il compte 67 cadres administratif, pédagogique et technique et 197 enseignants.

Depuis sa création en 2012, le CRMEF CS opère dans un environnement général en perpétuelles mutations. Une analyse descriptive de l'établissement nous a permis de faire différents constats suivants :

1.2.1. Au niveau de l'environnement externe du CRMEF CS

D'abord, les changements de la politique gouvernementale en matière de la formation et de l'emploi dans l'éducation nationale. Avec le basculement vers le recrutement de professeurs sous contrat avec les académies régionales de l'éducation et la formation (les AREF), le CRMEF est devenu un simple prestataire de service de formation pour ces derniers.

Ensuite, le retard constaté au niveau de la mise en application de certains textes législatifs instituant les CRMEF, en particulier le texte règlementant les relations des CRMEF avec les AREF.

¹ Décret de création 2.11.672 du 23 décembre 2011(BO 6018 du 2 février 2012).

Enfin, le transfert aux AREF du budget d'investissement des CRMEF, prévu dans la loi de finances 2020.

L'ensemble de ces éléments laissent présager des conséquences sur la stratégie de l'établissement, son organisation interne ainsi que sur le climat social.

1.2.2. Au niveau des structures de l'établissement

Des locaux et des espaces verts corrects mais plus ou moins entretenus, des équipements de travail non renouvelés, un personnel vieillissant, un grand ancrage de la culture bureaucratique, peu d'ouverture sur les techniques de gestion ainsi qu'une faible intégration des TIC.

A noter également des problèmes de coordination et contrôle des activités entre le siège, ses annexes et ses districts regroupées après l'opération de fusion-crédation qui a donné naissance au CRMEF CS ; des problèmes structurels relatifs aux coûts de l'intégration physique des activités regroupées et/ou réorganisées après cette fusion ; et des problèmes de redéploiement du personnel entre les différentes entités fusionnées.

1.2.3. Au niveau des comportements des acteurs

Des divergences culturelles entre les différentes catégories de personnel enseignant (les professeurs de l'enseignement supérieur, les professeurs agrégés, les professeurs de secondaire qualifiant) affectent le degré de coopération et risque même de générer des conflits. Des attitudes de replis sur soi observées chez le personnel non-permanents, ils ne sont représentés dans aucune structure interne de l'établissement, à part la section locale du syndicat. Des effets des chocs culturels liés aux difficultés de l'intégration culturelle et managérielle des différentes entités fusionnées (siège, annexes et districts).

Le CRMEF CS représente donc un exemple d'organisation publique appelée à mieux faire avec peu (voir moins) de moyens.

Notre appartenance à l'établissement, en tant qu'enseignant formateur en management, nous a permis d'une part, d'être témoins de l'ensemble de ces turbulences managériales et, d'autre part, nous a interpellés en tant que chercheur en sciences de gestion pour se pencher sur ce projet de recherche.

1.3. La méthode : pourquoi le management socioéconomique ?

La théorie socioéconomique des organisations (Savall et Zardet 1987 ; 1995 ; 2005 ; 2008 ; 2015) mobilise simultanément et de manière synchronisée trois leviers à savoir les structures, les comportements et les dysfonctionnements.

Selon Savall et Zardet (2012), l'origine historique des dysfonctionnements est le virus Taylor-Fayol-Weber (TFW) dans le sens où la division maximale du travail est un principe d'organisation hérité de Taylor (1911); L'existence d'une dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités est un principe hérité de Fayol (1918) ; et la dépersonnalisation des postes est un principe hérité de Weber (1934).

Opérationnellement, le management socioéconomique se décline par un processus d'innovation fondé sur la capacité à recycler les dysfonctionnements organisationnels en performance sociale et économique pour l'organisation.

Savall et Zardet (1987 ; 1995 ; 2005) proposent alors le concept de coût-performance caché, extension des notions comptables de coût et de performance et qui est défini par rapport à une base zéro dysfonctionnement (l'ortho fonctionnement), ce qui met en évidence la marge de progrès à accomplir.

La réussite du projet global d'innovation socio-économique dépend de l'articulation congruente d'un axe politique, un axe instrumental et un axe processuel, dans le but de stimuler le potentiel humain, seul facteur actif de création de valeur (Savall, 1974, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 1995 ; Voyant, 2014 ; Savall, Péron, Zardet et Bonnet, 2015).

Dans ce cadre, un modèle de contrôle de gestion socio-économique centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses impacts sur la performance économique est proposé par L. Cappelletti (2010).

Ce modèle socioéconomique est axé sur la mesure qualitative, quantitative et financière des dégradations de performance sociale et la valorisation du « potentiel humain » par ce modèle consiste à faire correspondre le « potentiel humain » des individus en « capital humain » pour l'organisation.

Méthodologiquement, l'opération se déroule en deux temps :

Dans un premier temps T, la réalisation d'un diagnostic socioéconomique c'est-à-dire le diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés et l'évaluation des compétences du capital humain disponible, l'identification du capital humain inutilisé ainsi que le potentiel humain caché, dans l'optique d'une intervention socio-économique pour la valorisation du potentiel humain.

Dans un deuxième temps T+1, la réalisation d'une évaluation de l'impact de l'intervention socio-économique sur les différentes composantes du potentiel humain, à travers un nouveau diagnostic des dysfonctionnements qui est comparé au diagnostic réalisé en T.

Ainsi, toute diminution des vulnérabilités en compétences, des dysfonctionnements et de leurs coûts cachés, indique une réduction de l'inefficience sociale, et par conséquent une amélioration de la qualité du management et des compétences. On pourra alors en conclure une mise en valeur du potentiel humain sur la période à travers notamment la consolidation du capital humain disponible, l'activation du capital humain inutilisé et la libération du potentiel humain caché au sein de l'organisation.

Le modèle socio-économique présente à notre regard un double intérêt théorique et empirique. Sur le plan théorique, il est conçu selon l'approche dynamique de mesure du « capital humain ». Ce dernier étant approché en tant qu'une activation stratégique du « potentiel humain » et donc la problématique de mesure de ce capital ne se limite pas à uniquement à essayer de l'évaluer mais plutôt de le valoriser et le piloter. Sur le plan empirique, il est basé sur une expérimentation réalisée, depuis plus de quarante ans, sur plusieurs centaines d'organisations privées et publiques et donc fonctionne avec un processus et des outils assez rodés et normalisés. (Cappelletti, Voyant, Savall 2018).

Le management socioéconomique apporte donc une réponse à la situation posée par le couplage entre le champ (organisation appelé à faire mieux avec peu de moyen) et l'objet (valorisation du potentiel humain, principal ressource

stratégique de l'organisation), en agissant notamment sur la transformation des coûts cachés en valeur ajoutée.

2 - LA MÉTHODOLOGIE :

2.1. Pourquoi une recherche intervention ?

La recherche-intervention est fondée sur trois principes fondamentaux qui constituent une épistémologie intégrée à savoir l'intersubjectivité contradictoire, l'interactivité cognitive et la contingence générique (Savall 2018). L'intersubjectivité contradictoire résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. L'opposition des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.

L'interactivité cognitive est un processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'organisation. Il a pour but de produire de la connaissance au moyen d'itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique.

Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. En retour, il contribue à construire des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques car elle permet de faire vivre le principe d'interactivité cognitive.

La contingence générique c'est le cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant également l'existence de régularités et d'invariants relativement stables dans le temps. Ces derniers constituent des règles génériques qui forment un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité ».

La recherche-intervention constitue donc un processus réalisé en alternant les recherches de terrain, appelées phases d'immersion, avec des phases de recul et d'analyse, appelées phases de distanciation (Savall, 1974 ; David et al. 2000 ; Plane, 2000 ; Cappelletti et Baker, 2010).

La méthode de la recherche intervention a été choisie par ce qu'elle satisfait aux conditions de base du modèle socio-économique à savoir un temps de présence long dans le terrain, une grande interaction avec les acteurs dans le terrain et une visée transformative. Elle représente d'ailleurs le « véhicule scientifique » de la théorie socioéconomique des organisations (Cappelletti, Voyant, Savall, 2018).

2.2 Le protocole de la recherche intervention

Le processus de production de résultat a été structuré à travers quatre phases.

Dans la première phase, à partir des entretiens avec les acteurs sur le terrain, nous avons d'abord travaillé sur la sélection des « phrases témoins » indiquant les différents dysfonctionnements observés ; Ces « phrases témoins » ont été par la suite rattachées à des « idées clés » ; Les « idées clés » ont servi ensuite à la formulation d' « idées forces » (Savall, Zardet, 1987, 1995, 2015).

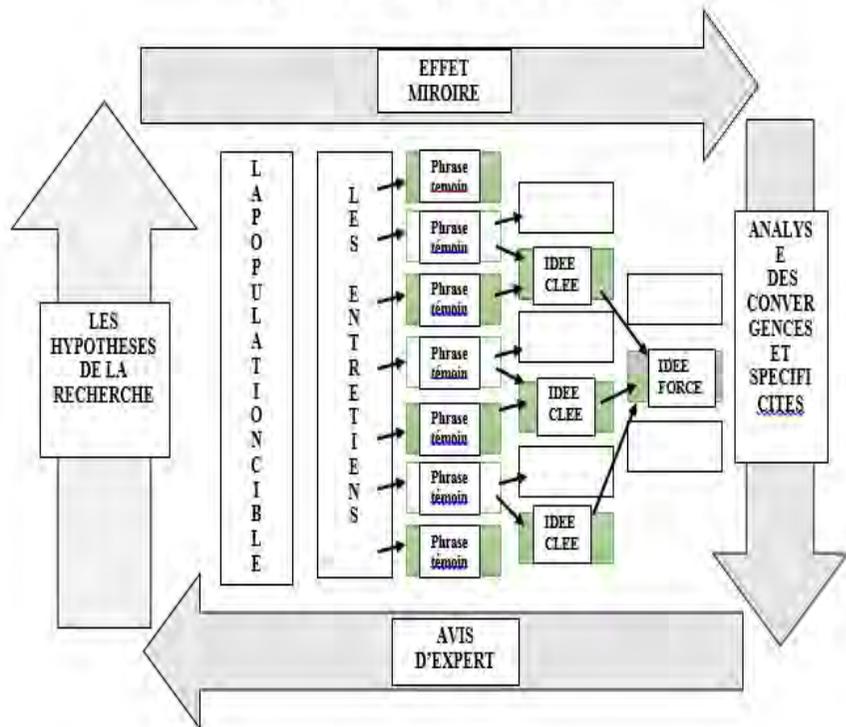
Dans la deuxième phase, nous avons procédé à la confirmation par les personnes interviewées des informations collectés à travers le mécanisme d' « effet miroir » (Krief, Zardet, 2013)

Dans la troisième phase, nous avons procédé à une analyse des différentes interprétations émanant des différentes catégories des populations interviewées à travers le mécanisme de « convergences/spécificités » (Cappelletti 2010).

Dans la quatrième phase, nous avons procédé à l'élaboration de nos hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives pour corriger les différents dysfonctionnements identifiés (Savall 2018).

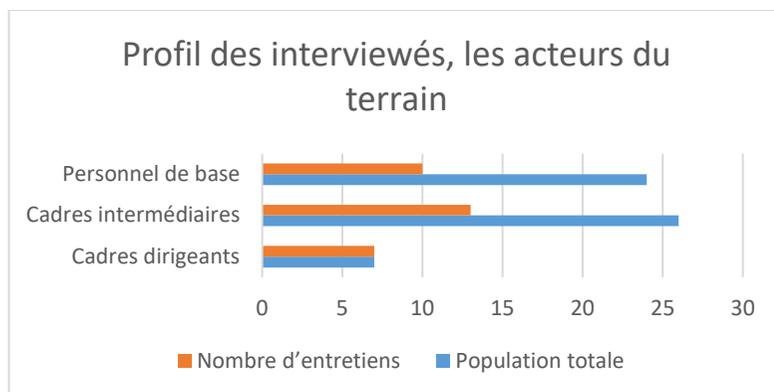
La synthèse de notre processus de création de connaissance est présentée dans la figure suivante (figure N°1) :

Figure N°1 : Processus de production des connaissances



2.2.1. La population ciblée :

Au total, nous avons effectué 38 entretiens (individuels et collectifs) auprès de 30 personnes ou groupe de personnes. Ces entretiens étaient individuels (33 entretiens) et collectifs (5 entretiens). Le profil des interviewés est présenté dans le graphique suivant :



Les cadres dirigeants ont été tous interviewés alors que le taux de couverture des interviews réalisées avec les cadres intermédiaires et le personnel de base a été respectivement de 50% et 40%, ce qui représente un taux de couverture assez satisfaisant eu égard des protocoles de la recherche intervention suggérés par l'ISEOR pour garantir une approche HoriVert (Savall, Zardet, 1987, 1995, 2015).

2.2.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien comporte les six thématiques du modèle socioéconomiqueⁱ couvrant à la fois des éléments de la gestion courante ainsi que des éléments relevant de la gestion stratégique de l'organisation. Chaque thème a été par la suite subdivisé en sous-thèmes élaborés lors des entretiens préliminaires et complétés par la consistance de l'expression des différents acteurs interviewés. C'est ainsi que nous avons sélectionné 11 sous-thèmes répartis sur les 6 thèmes initiaux du modèle socioéconomique.

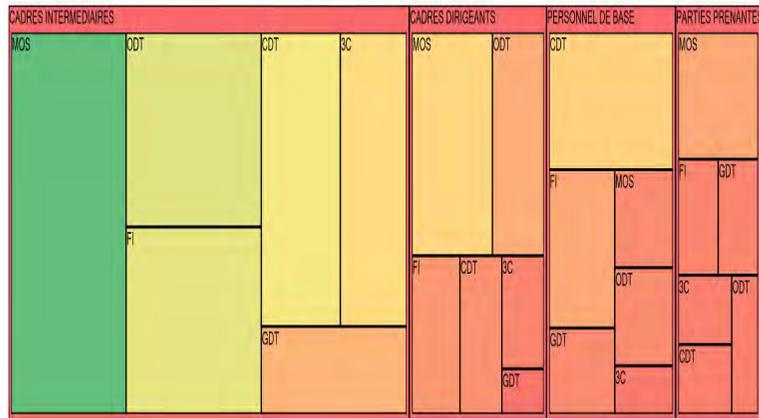
2.2.3. La sélection des phrases témoins :

Nous avons sélectionné près de 283 phrases témoins(ou verbatim), dont 55 émanant de cadres dirigeants, 145 des cadres intermédiaires, 54 du personnel de base et 29 des parties prenantes. L'ensemble a été classé suivant les 6 thèmes et 11 sous-thèmes.

Le graphique suivant présente la répartition des phrases témoins par domaine de dysfonctionnement selon les quatre populations interviewées

Figure N° 2 : répartition des phrases témoins par domaine de dysfonctionnement

Nœuds comparés par nombre de références d'encodage

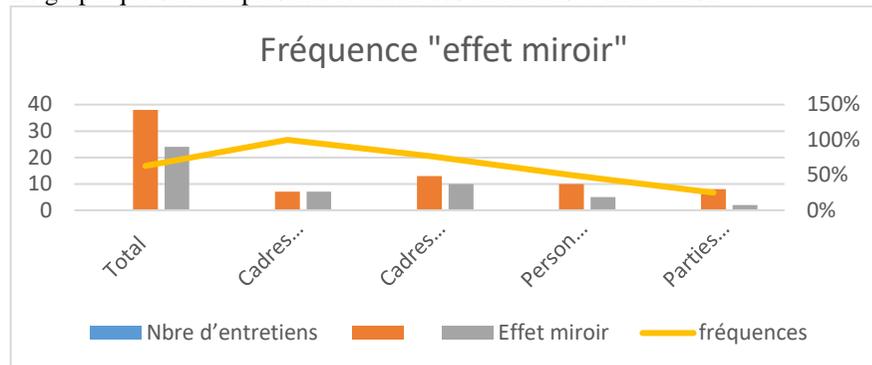


Les cadres dirigeants et cadres intermédiaires se sont exprimés plus sur les thèmes de la mise en œuvre stratégique (MOS), l'organisation du travail (ODT) et la formation intégrée (FI) ; alors que le personnel de base s'est exprimé le plus par rapport aux thèmes des conditions du travail (CDT), de la formation intégrée (FI) et de la gestion du temps (GDT).

2.2.4. Effets miroirs :

Lors de ces entretiens « effet miroir », nous avons présenté aux différents acteurs interviewés l'ensemble des idées-clés par thèmes et sous-thèmes et nous avons noté leurs réactions illustrées, le cas échéant par quelques phrases témoins.

Le graphique suivant présente le détail des entretiens « effet miroir » :



D'après la lecture de ce tableau, nous considérons que le taux d'effet-miroir obtenu est satisfaisant pour une validation des données brutes de notre recherche dans la mesure où 63% des acteurs interrogées ont été interviewées de nouveau. Ce taux a été respectivement de 100% et 77% pour la population des

cadres dirigeants (CD) et celle des cadres intermédiaires (CI), ce qui permet de légitimer correctement nos hypothèses de recherche.

Ces chiffres ne tiennent pas compte des entretiens informels et des échanges de paroles effectués tout au long de notre recherche avec tous les acteurs concernés (acteurs sur le terrain et parties prenantes) croisés lors de notre présence sur le terrain ou lors de nos visites aux services centraux du ministère de l'éducation nationale (le MEN) et régionaux (l'AREF).

2.2.5. L'analyse des divergences et spécificités :

Le tableau suivant présente un échantillon des divergences et de convergences que nous avons relevées entre les dirigeants et le personnel de base sur un certain nombre de thèmes et sous-thèmes retenus :

Tableau des convergences et spécificités

Thèmes	Sous-thèmes	Convergences	Spécificités	
			Encadrement	Personnels de base
Organisation du travail	Répartitions des fonctions et des responsabilités	La répartition des responsabilités, des pouvoirs ainsi que les modes de leur coordination ne sont pas clairement définis	phénomène de glissement de fonction	Surcharge de travail
Gestion du temps	Planification des activités	Travaille dans l'urgence.	Le principal est de gérer le quotidien plutôt que de piloter l'organisation	Perturbation émanant de la hiérarchie
Formation intégrée	Dispositif de formation	Important déficit en matière de formation continue	Manque de formation managerielle	Manque de formation en TIC

Ainsi à titre d'exemple, en matière du thème de gestion du temps, les acteurs s'accordent sur la prépondérance du travail dans l'urgence (convergence). Cependant, le personnel de base trouve que cette perturbation émanant de leurs supérieurs hiérarchiques, qui souvent leur demandent d'effectuer des tâches à la dernière minute, en les obligeant de « laisser ce qu'ils ont entre les mains » ; alors que les dirigeants, ayant plus de recul par rapport aux contraintes humaines et matérielles de l'établissement, déclarent que, faute de ressources humaines suffisantes et de visibilité stratégique, le principal est de gérer le quotidien plutôt que de piloter l'organisation (spécificités).

2.2.6. Avis d'expert :

L'analyse de synthèse des dysfonctionnements et de leurs causes-racines émanant du diagnostic dysfonctionnel nous a permis de formuler les idées forces de l'avis d'expert pour les 6 thèmes et les 11 sous-thèmes retenus dans notre guide d'entretien. A partir de cet avis d'expert, nous avons identifié les paniers des dysfonctionnements et des thèmes mobilisateurs nécessaires pour définir notre projet d'intervention socioéconomique.

Le récapitulatif de l'avis d'expert est présenté dans le tableau suivant :

Thèmes mobilisateurs	Idées forces
Conditions, organisation du travail et gestion du temps	Des conditions de travail démotivantes
	Absence de répartition claire des fonctions et responsabilités
	Prépondérance du travail dans l'urgence
les 3CI et gestion des compétences	Faible usage des TIC dans les différents services et départements
	Inadéquation formation emploi
Les 3CE, Politique et stratégie	Les actions des acteurs ne s'inscrivent pas toujours dans les objectifs stratégiques de l'établissement

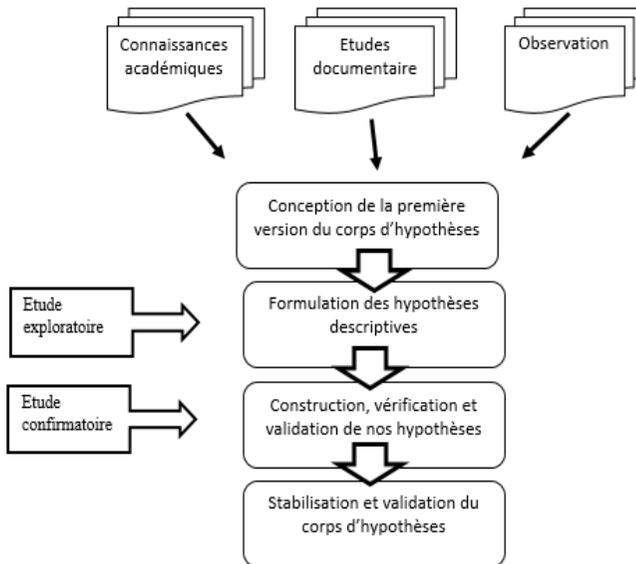
2.2.7. L'analyse des hypothèses :

Pour chaque thème développé, et pour chacune des hypothèses descriptives découlant de l'étude exploratoire, nous avons cherché quelles en seraient les hypothèses explicatives et les hypothèses prescriptives (SAVALL 2018).

Ce fut donc un travail d'itérations successives, dans le sens où certains résultats bruts correspondant à des idées-clés émanant des expressions des acteurs étaient déjà des hypothèses prescriptives, alors que certaines hypothèses explicatives sont devenues des hypothèses descriptives.

La figure suivante présente la synthèse de notre processus de construction du corps d'hypothèses (figure N°3)

Figure N°3 : Processus de construction du corps d'hypothèses

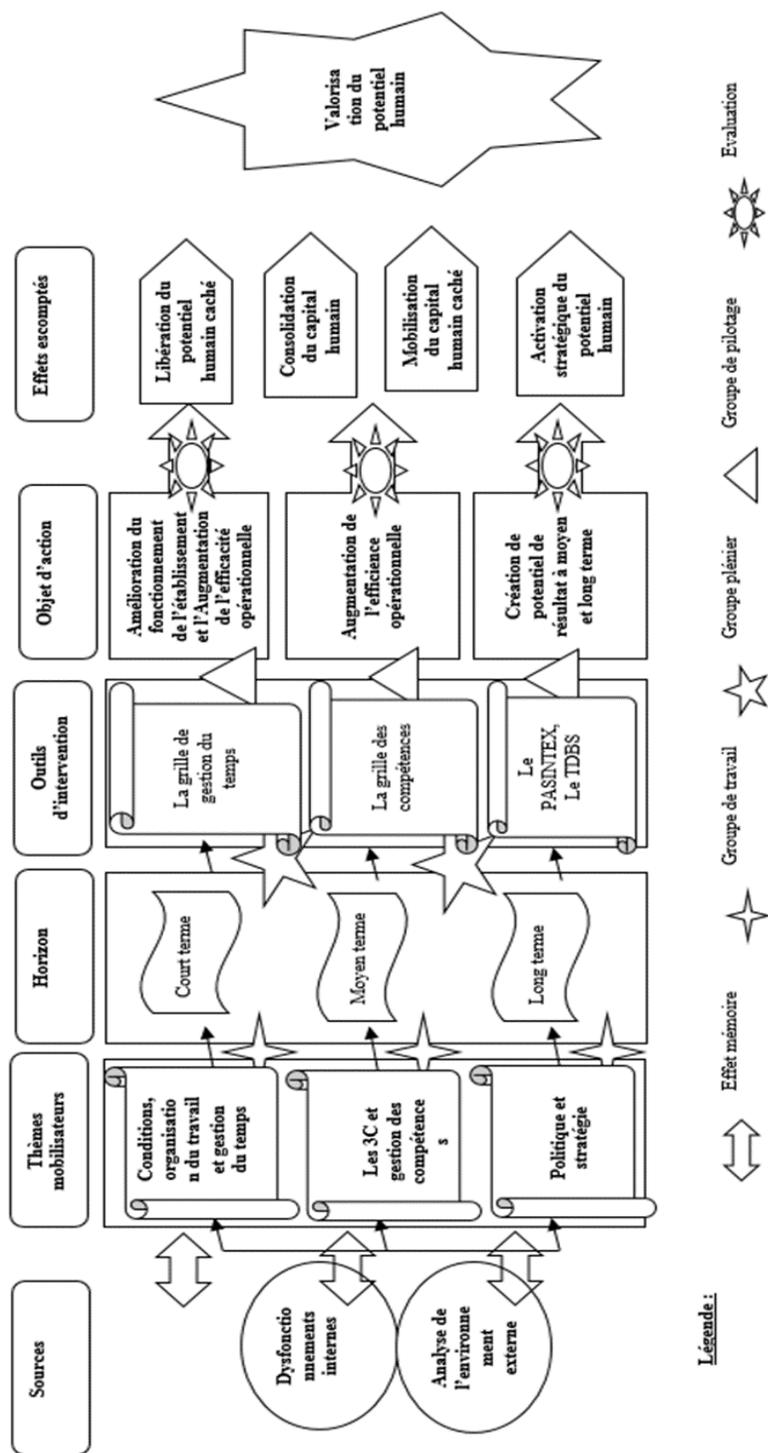


3 - LES RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION :

Le plan d'action découlant de notre recherche intervention au sein du CRMEF CS, vise la valorisation du potentiel humain au sein de l'établissement, à travers notamment des actions d'amélioration du fonctionnement de l'établissement ainsi que l'augmentation de son efficacité opérationnelle, des actions d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des actions de création de potentiel de résultat à moyen et long terme. Les effets escomptés sont respectivement la libération du potentiel humain caché, la consolidation du capital humain disponible, la mobilisation du capital humain inutilisé et une activation stratégique du potentiel humain. Ce plan d'action s'inscrit dans des horizons temporels immédiat, moyen et long terme.

Une synthèse des mesures prescriptives dans le cadre de ce plan d'action est présentée dans la figure suivante :

Modèle de valorisation du potentiel humain par le management socioéconomique



Les résultats observés sont d'ordres sociaux et économiques.

3.1. Les résultats au niveau des performances sociales

Les résultats correspondant à l'accroissement de la performance sociale sont présentés suivant les trois grands paniers de thèmes mobilisateurs du plan d'action socioéconomique.

3.1.1. Thème mobilisateur 1 : conditions, organisation du travail et gestion du temps

3.1.1.1 conditions de travail

Les investissements réalisés dans l'aménagement des locaux du CRMEF CS (bureaux, salles...), ainsi que dans l'équipement en matériels de travail (matériel informatique, du matériel de laboratoires...) ont amélioré considérablement les conditions de travail et du personnel administratif et du personnel enseignant.

D'autres part, la généralisation de l'utilisation de solutions informatiques, à travers l'acquisition de logiciels spécifiques, a permis de développer la productivité du personnel administratif et d'accroître leur intérêt au travail.

3.1.1.2. Organisation du travail

La définition des fonctions des différents acteurs sur le terrain (directeurs-adjoints, responsables des districts, cadres administratifs et financiers...) a permis de clarifier la répartition des responsabilités au sein du CRMEF. La pratique de la délégation concertée a, par ailleurs contribué à développer l'autonomie des acteurs et accentuer leur responsabilisation.

Un travail d'échange d'informations sur les pratiques entre les différentes entités du CRMEF CS (siège, annexes et districts) a permis la mise en place de procédures de travail harmonisées permettant plus de cohérence et de rigueur de travail.

3.1.1.3. Gestion du temps

La mise en place d'agendas de travail dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques a permis une meilleure planification des activités. Ainsi, des outils spécifiques de gestion de temps, en particulier la grille d'analyse de temps, sont désormais utilisés pour quantifier les activités, distinguer les actions stratégiques de celles relevant de la gestion courante, et optimiser la programmation du travail et la disponibilité de chacun des acteurs sur le terrain.

3.1.2. Thème mobilisateur 2 : les 3c et gestion des compétences

3.1.2.1. Les 3c (communication, coordination, concertation)

Au niveau interne, la multiplication des dispositifs d'échanges au sein du CRMEF CS, à travers notamment la création de commission ad hoc, composées des membres de la direction, du personnel de base et du personnel enseignant, et travaillant sur les différentes problématiques de modernisation du management de l'établissement, a permis une libération de l'expression des acteurs sur le terrain, un plus grand partage d'informations et de savoirs et une plus forte adhésion du personnel. Par ailleurs, un décloisonnement entre les différentes entités et

département du CRME CS a été également observé, permettant ainsi une plus grande mutualisation des pratiques et des compétences au sein de l'établissement.

3.1.2.2. La gestion des compétences :

La mise en place de l'outil gestion des compétences a permis le recensement, d'une part des vulnérabilités managerielles chez les acteurs sur le terrain, et d'autre part, les compétences disponibles au sein du CRMEF CS. Ce qui a permis d'alimenter les plans de formation en contenu, pour notamment accroître les compétences et la polyvalence des acteurs sur le terrain, et également en ressources, pour notamment exploiter les potentiels formateurs existants pour assurer des formations en interne au profit des autres membres de l'organisation.

3.1.3. Thème mobilisateur 3 : les 3c, politique et stratégie

3.1.3.1. Les 3c :

Au niveau externe, la consolidation des actions de marketing public entrepris par le CRMEF CS, avec notamment le développement de son site internet, l'adoption d'une identité visuelle pour l'établissement et les actions de partenariat régionaux et nationaux pour l'organisation d'évènement scientifiques, pédagogiques et sportifs constituent les premiers pas d'un effort de communication de l'établissement sur ses missions et ses rôles économiques et sociaux aussi bien au niveau régional que national.

3.1.3.2. Politique et stratégie

En dépit de la persistance chez les acteurs sur le terrain d'une certaine ambiguïté sur le devenir des CRMEF, la direction de l'établissement n'a pas ménagé ses efforts pour rassurer, motiver et donner du sens à l'action de chacun au sein de l'établissement. Le mode de management participatif, basé sur le dialogue et la confiance, a permis d'impulser plus d'implication et d'intégration des acteurs dans les objectifs poursuivis. Un esprit de valorisation du service public ainsi qu'une culture de qualité totale ont été forgés au sein de l'établissement.

3.2. Les résultats au niveau des performances économiques

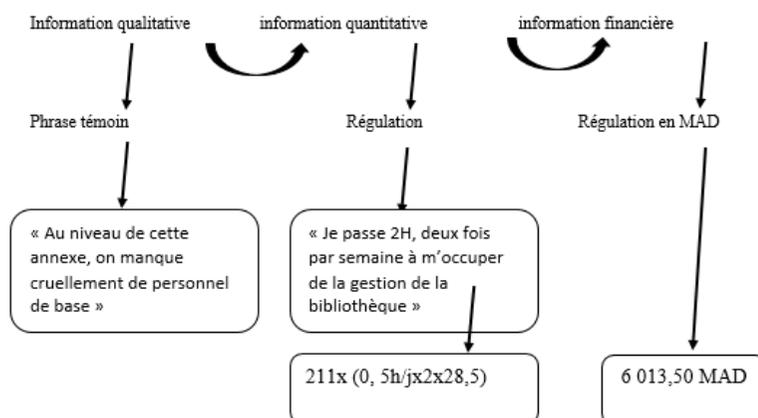
Il s'agit ici de mesurer l'impact économique des progrès sociaux constaté suite à la mise en place du plan d'action pour la valorisation du potentiel humain au sein du CRMEF CS.

Nous avons, en effet, procédé à une évaluation des coûts cachés engendré par les différents dysfonctionnements identifiés lors du module qualitatif de notre recherche. Cette évaluation a été faite selon le modèle socio-économique proposé par H. Savall et son équipe de recherche de l'ISEOR².

Ainsi, pour un ensemble de phrases témoins nous avons fait une correspondance entre les dysfonctionnements identifiés, les actes de régulations nécessaires et les conséquences correspondantes pour finir avec le chiffrage des coûts cachés correspondants. Ce processus de correspondance qualimétrique peut être schématisé comme suit :

² Institut de socioéconomique des entreprises et des organisations

Figure N° 4 : Exemple de correspondance qualimétrique



3.2.1. Évaluation de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (chvacv)

Dans le cadre de la théorie socioéconomique, Savall et Zardet (1987, 1995, 2015) proposent d'évaluer la valeur économique créée par les individus par le ratio contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV).

Au numérateur, nous avons considéré la valeur ajoutée sur coûts variables, correspondant dans notre cas au budget global de l'établissement, les charges de personnel sont considérées des coûts fixes.

Au dénominateur, nous avons retenu le nombre d'heures annuelles attendues par l'organisation dans son fonctionnement normal.

Le ratio ainsi obtenu témoigne de la valeur ajoutée générée par l'ensemble de l'organisation et de son personnel pour une heure d'activité. Plus cette valeur est importante, plus la performance économique globale s'accroît (VOYANT 2012).

Synthèse de calcul des coûts cachés en T et T+1 (en MAD)³

		T1		T+1		
Chiffre d'affaires		11 794 500		11 794 500		
Marges sur coût variable		5 592 600		5 592 600		
Contribution horaire à la marge sur coût variable CHVACV		28,5		28,5		
	Sur salaire	Sur temps	Sur consommation	Non production	Risque total	TOTAL
TOTAL T1	358 558,50	18 040,50	NE	63 141,75	4 104,00	472 002,75
TOTAL T+1	304 437,00	6 013,50	NE	3 006,75	4 104,00	323 574,75

NB : Taux de change moyen Euro/MAD sur la période 2018/2020 est de 10,8170.

³ MAD= dirham marocain

Les résultats obtenus entre T et T+1 permettent d'identifier une réduction des coûts cachés de 148 428 MAD soit un taux de compression de 31,45%. Les sursalaires ont passé de 358 558,50 MAD (dont 66 148,50 MAD correspondants à des glissements de fonction) à 304 437,00 MAD (dont 12 027,00 MAD de glissement de fonction) soit un taux de compression de 15%. Cependant, le taux de compression des glissements de fonction est de 81,82% grâce notamment à l'engagement de personnel de base supplémentaire.

Les surtemps ont été démultipliés par trois passant de 18 040,50 MAD à 6 013,50 MAD soit un taux de décompression de 66,67% % grâce à la mise à disposition des acteurs d'une connexion internet haut débit et leur formation en outil informatique

Le non production est passé de 63 141,75 MAD à 3 006,75 MAD soit une baisse de 95% pour les mêmes raisons

Le non création de potentiel est passé de 28 158,00 MAD à 6 013,50 MAD soit un taux de décompression de 78%. Cela s'explique par l'amélioration de la communication, coordination et concertation ainsi que le climat de confiance et de dialogue.

NB : L'ensemble de ces réductions de coût caché ne tient pas compte des dépenses d'investissement et de fonctionnement engagés pour les réduire.

3.3. Discussion des résultats :

Les résultats de la recherche permettent de soutenir que le management socioéconomique est susceptible de valoriser le potentiel humain de l'organisation à travers notamment la dynamique de métamorphose organisationnelle articulée simultanément autour des axes politique, instrumental et processuel mobilisés par le projet global d'innovation socio-économique.

Le dispositif groupes de projet a été une première occasion de constater la libération des énergies positives au sein de l'établissement. En effet, lors des différentes réunions plénières, comme lors des différents entretiens réalisés, nous avons constatées auprès des différents membres des différents groupes de travail une grande prise de conscience de l'impact des dysfonctionnements sur la performance globale, et un grand enthousiasme pour œuvrer à leurs réductions. Cette libération de potentiel humain caché trouve sa traduction dans les propositions concrètes faites par les différents acteurs pour la correction des différents dysfonctionnements sur lesquels ils ont travaillé.

Au niveau du premier panier de thèmes mobilisateurs (Conditions, organisation du travail et gestion du temps), les mesures prises ont eu comme conséquence l'amélioration des conditions de travail, plus d'intérêt pour le travail, plus d'autonomie dans le travail ce qui a contribué à une libération du potentiel humain caché des acteurs au sein de l'établissement. Cette libération de potentiel humain caché se manifeste au niveau des prises d'initiative, de l'implication dans les groupes de travail et de l'énergie positive dégagés par les différents acteurs au sein de l'établissement pour réussir le changement vers un état meilleur de leur établissement. (Illustration : un cadre intermédiaire qui se porte volontaire pour rédiger un manuel de procédures pour les examens et concours ; ou encore un cadre financier qui se porte volontaire pour assurer des formations sur les procédures budgétaires au profit du personnel de base).

Au niveau du deuxième panier de thèmes mobilisateurs (les 3C et gestion des compétences), les actions entreprises pour améliorer la communication, la coordination et la concertation en interne ont permis une plus grande mutualisation des pratiques et des compétences au sein de l'établissement.

D'autres parts les actions entreprises dans le cadre de la gestion des compétences ont permis de faire bénéficier une partie du personnel administratif de formations ciblées pour faire face aux vulnérabilités constatées lors du diagnostic dysfonctionnel. Ces deux résultats conjugués ont eu comme effet une consolidation du capital humain disponible au sein de l'établissement.

Notons également que les formations dispensées ont été assurées en interne par des profils formateurs identifiés lors de l'analyse des compétences. Ce qui a permis d'une part de valoriser ces compétences internes et d'autres part, de mobiliser le capital humain caché qu'ils incarnaient. (Illustration : des professeurs du département informatique qui se sont chargés d'assurer des formations en bureautique et en TIC au profit du personnel administratif ; un cadre dirigeant qui a mutualisé ses compétences en matières des procédures administratives).

Au niveau du troisième panier de thèmes mobilisateurs (les 3C, politique et stratégie), l'esprit de valorisation du service public ainsi que la culture de qualité totale qui ont été forgés au sein de l'établissement suite au plan d'intervention socioéconomique constituent un gage pour la création de potentiel de résultat à moyen et long terme, et correspondent par conséquent à une activation stratégique du potentiel humain. (Illustration : les différentes prises d'initiative et l'implication des différents acteurs dans le processus de changement organisationnelle).

CONCLUSION

L'objectif de notre travail de recherche était de mettre en évidence la contribution du management socio-économique à la valorisation du potentiel humain dans une organisation publique administrative.

Cet objet a été étudié à travers le cas de notre établissement d'appartenance à savoir le centre régional des métiers de l'éducation et la formation de la région Casablanca-Settat (le CRMEF CS) au Maroc, dans lequel nous avons conduit une recherche intervention qualimétrique sur la période 2018-2020.

La méthodologie de recherche choisie satisfait aux conditions requises par la théorie socioéconomique des organisations notamment le caractère longitudinal et la grande interaction avec les acteurs sur le terrain.

Dans notre cadre théorique de départ, le potentiel humain se compose d'une partie visible (le capital humain disponible) et d'une partie invisible (le capital humain inutilisé et le potentiel humain caché). L'objectif de management socioéconomique est de faire concorder le plus possible le potentiel humain de chaque acteur avec le capital humain attendu par l'organisation.

Dans cette organisation publique administrative (le CRMEF CS), la dynamique de métamorphose organisationnelle enclenchée par la mise en place d'un management socioéconomique s'est traduite par une mise en valeur du potentiel humain des acteurs sur le terrain à travers notamment la consolidation du

capital humain disponible, une activation du capital humain inutilisé et une mobilisation du potentiel humain caché.

Le changement structurel et comportemental induit par les outils d'innovations socioéconomiques mis en place s'est traduit également par une amélioration des performances économiques et sociales de l'organisation (diminution des coûts cachés et réduction des vulnérabilités en compétences chez les acteurs).

La notion du potentiel humain est complexe et sa mise en valeur n'est pas tâche facile. Dans notre travail, nous avons procédé à une mesure par la négative dans le sens où la réduction des vulnérabilités en compétence correspond à une augmentation de la performance sociale et par là de la valeur de la partie visible (capital humain disponible), et que la réduction de la partie invisible (capital humain inutilisé et potentiel humain caché) correspondait à une consolidation du capital humain disponible. Les deux actions conjuguées correspondraient à une concordance possible entre le potentiel humain de chaque acteur avec le capital humain attendu par l'organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AVENIER M.-J., SCHMITT C., *La construction des savoirs par l'action*, Editions L'Harmattan, 2007.

BARTOLI A., *le management dans les organisations publiques*, DUNOD, 2005.

BOUNFOUR A., « *La valeur dynamique du capital immatériel* », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 111-124, 2000.

BOUNFOUR, A., *Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. DUNOD, 1998.

BUONO A.F, SAVALL H., CAPPELLETTI L., *la recherche intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*, édition IAP, 2018.

CAPPELLETTI L, VOYANT O, SAVALL H. « *La méthode des coûts cachés : bilan d'étape en mode praticien réflexif de quarante années d'application* », *Transitions numériques et informations comptables*, Mai 2018.

CAPPELLETTI L, VOYANT O, SAVALL H, « *Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés* » (N°2), p. 71-91, ACCRA 2018/2.

CAPPELLETTI L., *Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain*, DUNOD 2012.

CAPPELLETTI L., « *la recherche-intervention : une réponse au besoin d'évidence-based management en contrôle de gestion ?* », *comptabilité contrôle audit*, 2009.

CAPPELLETTI L., LEVIEUX P., « *Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable* », 2010.

CAPPELLETTI L., « *Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ?* » *Capital immatériel : état des lieux et perspectives*, 2010.

¹ CAPPELLETTI L., « *la recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* » *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, May 2010.

CASPAR, C. AFRIAT, *L'investissement intellectuel (Essai sur l'économie de l'immatériel)*, Editions Economica, 1988.

CHRISTIAN P., « *Immatériel et comptabilité* », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Edition Bernard Colasse, 2000.

CROZIER M., FRIEDBERG E. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil, 1981.

DAVID A., « La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », IXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.

DEMEESTERE R, *le contrôle de gestion dans le service public*, LGDJ, 2005.

DESSAISON G., « Management socio-économique, l'énergie du changement, 35 dont 25 », festival international du management socio-économique innovant, Lyon, 2008.

DESSAISON G., « *durabilité des méthodes de management dans les organisations : cas des projets de management socio-économiques* » ; thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin (Lyon 3), 2014.

DRUCKER P., Les meilleurs textes de Peter Drucker, Village Mondial, Pearson, 2011.

EDVINSSON L, MALONE M S, *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, mesure, management*, Maxima, 1999.

FUSTEC A, MAROIS B., *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Editions Eyrolles, 2006.

GAVARD-PERRET M-L, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* –©Pearson France, 2012.

GERVAIS M., contrôle de gestion, ECONOMICA, 2009.

¹ KRIEF N., ZARDET V., « *Analyse de données qualitatives et recherche-intervention* », Recherches en Sciences de Gestion (N° 95), 2013/2.

LE DUFF R, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999.

LORINO P., « *Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique* ». *Finance Contrôle Stratégie – vol. 11, Hors-série, p. 149 – 175*, 2008.

MAAMER R., « *Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les compétences des managers universitaires* ». Congrès International de l'AFIRSE, 2006.

MAROIS B., « *Le capital immatériel : application au secteur français* », Cahier de recherche d'HEC, n°771, 2003.

MER F., Libérons le potentiel humain dans les entreprises, LE MONDE, 2012.

MINTZBERG H., *structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, 1998.

PESQUEUX Y., *Le " nouveau management public " (ou New Public Management)*, 2006.

PLANE J.-M., *la gestion des ressources humaines*, Economica, 2003.

PLANE J.-M., *Théorie et management des organisations*, Dunod, 2012.

PLANE J.M., « *Recherche intervention : management et développement de l'entreprise* », in *Revue de Gestion*, 2000.

PROULX D, (sous la direction de), « *Management des organisations publiques* », éd presse de l'université du Québec, 2eme édition, 2008.

SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évolution économique* ; ECONOMICA 1989.

SAVALL H., ZARDET V., « *contribution de la théorie socio-économique des organisations a l'audit social* »

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., « *Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail* ». XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre 2006.

SAVALL H., ZARDET V., « *L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprise* », 1er congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion, gestion des coûts et mondialisation, Institut International des Coûts (IIC)-ISEOR, Lyon, Juin 2007.

SAVALL H., ZARDET V., *maîtriser les coûts et les performances cachés*, ECONOMICA, 6ème édition 2015.

SAVALL H., ZARDET V., « *Évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises* », 22eme congrès de l'afc, 2001.

SAVALL H., ZARDET V., *Tétra normalisation, défis et dynamiques*, ECONOMICA, 2005.

THIETART RA et Coll., *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, 2009.

TROSA S., *La crise du management public : Comment conduire le changement ?* Éd de Boeck, 2012.

VOYANT O., « *Le potentiel humain au cœur de la performance économique* », Comptabilités et innovation, 2012.

VOYANT O., KRIEF N., « *utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise cas d'une entreprise de service* », 22ème congrès DE L'AFc, May 2001.
