



HAL
open science

**LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT
SOCIO-ECONOMIQUE A L'AMELIORATION DES
PRESTATIONS ET DU FONCTIONNEMENT DES
ETABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION
-CAS DU CRMEF CS**

Abdessamad Dibi

► **To cite this version:**

Abdessamad Dibi. LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS ET DU FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION -CAS DU CRMEF CS. 8ème Colloque et séminaire doctoral international ISEOR, Jun 2019, Lyon, France. halshs-03364811

HAL Id: halshs-03364811

<https://shs.hal.science/halshs-03364811v1>

Submitted on 5 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONTRIBUTION DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS L'AMELIORATION DES PRESTATIONS ET DU FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION – CAS DU CRMEF CS-

Abdessamad DIBI

Laboratoire ISO

Université Hassan II de Casablanca

Maroc

Résumé :

Il s'agit dans ce travail de présenter une thèse en cours de réalisation. Notre terrain de recherche est le CRMEF dont nous sommes membre. A la fin de la première année de thèse, la formulation d'une problématique et des questions de recherche sous-jacentes est effective, et les grands traits du plan d'action de notre recherche intervention sont tracés.

Notre problématique de recherche est de vérifier comment l'introduction d'un management socio-économique peut-elle permettre aux établissements publics de formation de type CRMEF, d'atteindre leurs objectifs en termes d'efficacité sociale et d'efficacité économique. Notre hypothèse centrale est que la mise en place d'outil de management innovant, à travers l'implantation d'un contrôle de gestion socioéconomique entraînerait un changement structurel et comportemental rendant possible l'amélioration des performances économiques et sociales de l'organisation, à travers notamment l'amélioration des prestations et du fonctionnement de ces établissements.

Mots clés :

Management socio-économique, CRMEF, recherche intervention, performance globale

INTRODUCTION

Notre objet de recherche c'est de mettre en évidence la contribution du management socio-économique dans l'amélioration des prestations et du fonctionnement des établissements publics de formation, en particulier le cas des CRMEF.

Les CRMEF sont des établissements publics de formation supérieure de cadres pour les métiers de l'éducation et de la formation dotés de l'autonomie de gestion. Ils sont au nombre de douze répartis sur les douze régions du Maroc.

Au niveau des CRMEF, on entend par performance économique le niveau des coûts de fonctionnement des différents services ; et par performance sociale la qualité de vie du personnel au travail et la qualité des prestations rendus aux bénéficiaires des services de formation offerts.

Cet objet sera étudié dans le champ des établissements publics de formation supérieure de type CRMEF à travers le cas du CRMEF CS.

Notre thèse de recherche s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion. Elle se positionne dans le croisement entre le « *nouveau* management public » C. Hood 1991 ; Hoggett, 1996 ; R. Lauffer 1995 ; A. Bartoli 1997 ; J. Lachmann 2011 ; et la théorie socioéconomique des organisations telle qu'elle a été développée par H. SAVALL et son équipe de recherche dans le cadre de l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR).

Pour mener notre travail de recherche, nous avons opté pour une recherche qualitative en combinant successivement :

- Une observation externe des 12 établissements publics de formation de type CRMEF que compte le Maroc : pour explorer notre terrain de recherche ;
- Une étude de cas du CRMEF CS : pour formuler nos hypothèses de départ
- Une « recherche intervention » (*en cours de réalisation*) au sein du CRMEF CS : pour construire, vérifier et valider nos hypothèses de recherche.

L'étude exploratoire (L'observation externe des 12 CRMEF+ L'étude de cas du CRMEF CS) nous a permis de constater que les potentiels de développement du management des CRMEF sont multiples et variés et peuvent être regroupés en deux grandes catégories notamment ceux relatifs à l'ampleur et l'étendue des pratiques managériales (les structures), et ceux relatifs à la motivation et aux compétences des acteurs qui vont les mener et les faire fonctionner (les comportements).

Cette interaction entre les structures et les comportements a suscité notre intérêt pour le management socio-économique comme outil de pilotage de la performance globale de ces organisations.

Notre première année de thèse a été consacrée d'une part, à la recherche théorique et méthodologique, et d'autre part à la réalisation d'une étude exploratoire de notre champ de recherche.

Tableau N°1 : Articulation des éléments de la recherche

Discipline	Sciences de gestion
Domaine	Management publics
Champs	Etablissements publics de formation de type CRMEF
Terrain d'expérimentation	Le CRMEF CS
Objet	La contribution du management socio-économique dans l'amélioration des prestations et du fonctionnement

Tableau N°2 : Chronologie de la recherche :

	2018		2019		2020	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Recherche théorique et méthodologique	→		→		→	
Etude exploratoire du champ de la recherche (les CRMEF)	→					
Formulation de la problématique et de l'hypothèse centrale	→					

Dans ce papier, nous allons présenter successivement notre problématique et notre hypothèse centrale de recherche, le cadre théorique et méthodologique de notre recherche et l'état d'avancement à l'issue de notre première année de thèse.

I. LA PROBLEMATIQUE :

A la lumière du contexte général des CRMEF (régionalisation, autonomie, contractualisation, processus de modernisation), et du cadre théorique auquel nous nous revendiquons (le nouveau

management public et la théorie socio-économique des organisations), notre problématique de recherche est la suivante :

Comment l'introduction d'un management socio-économique contribue-t-elle à l'amélioration des prestations et du fonctionnement des établissements publics de formation de type CRMEF, leur permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs en termes d'efficacité sociale et d'efficacité économique ?

Cette problématique sous-tend trois questions de recherche :

- ✓ Quels sont les enjeux du management des établissements publics de formations ?
- ✓ Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés ces établissements publics de formation ?
- ✓ Quelles sont les actions qu'il faut entreprendre pour réussir la conduite du changement du management de ces établissements vers une efficacité socio-économique ?

Notre intention est de montrer d'abord que la modernisation du management des établissements publics de formation de type CRMEF s'impose pour répondre aux bouleversements de l'environnement général de ces établissements et les nouvelles exigences qu'il a induit dans son sillage ;

Par la suite, nous allons montrer que cette modernisation du management des établissements publics de formation est un processus complexe, dans le sens où les dits établissements représentent un objet d'étude complexe en soi.

Enfin, nous allons montrer que l'amélioration des prestations et du fonctionnement de ces établissements passe par une responsabilisation des acteurs sur le terrain, une meilleure adéquation formation/emploi et une meilleure optimisation de l'utilisation des ressources internes.

Nous défendons l'idée que la mise en place d'outil de management innovant, à travers l'implantation d'un contrôle de gestion socioéconomique entraînerait un changement structurel et comportemental rendant possible l'amélioration des performances économiques et sociales de l'organisation, à travers notamment la réduction des coûts de fonctionnement et l'amélioration du potentiel humain contribuant ainsi à l'amélioration des prestations et du fonctionnement des établissements publics de formation CRMEF.

II. LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE :

Notre thèse de recherche s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion. Elle se positionne dans le croisement entre la théorie du « nouveau management public » et la théorie « socio-économique des organisations ».

1. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC :

Le « management public » ou le « management des organisations publiques », telle qu'il a été développé dans les travaux des précurseurs anglo-saxons (C. Hood 1991 ; Hoggett, 1996 ; ...) ainsi que dans la littérature francophone (R. Lauffer 1995 ; A. Bartoli 1997 ; J. Lachmann 2011 ; ...) date du début des années 1970¹. Cependant, et malgré son large utilisation, cette relative ancienneté n'a pas encore permis de stabiliser véritablement le contenu de ce terme.

En effet, gérées depuis longtemps selon la théorie bureaucratique wébérienne, comme étant le mode de management le plus adéquat, les organisations publiques sont de plus en plus abordées en terme de principes de management des organisations privées notamment sur les trois principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

¹ P.GIBERT, (2004) « Les formes du management, le management public », *Cahier Français*, n°21,

Historiquement, le New public management « NPM » est tout d'abord apparu comme un mouvement empirique au Royaume-Uni (New Public Management movement) avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement.

Ce n'est qu'au début des années 1990 que ce mouvement est devenu l'objet de l'attention des théoriciens en particulier Christopher Hood en 1991 à qui on doit l'appellation de « new public management (NPM) » traduit en français par « Nouvelle Gestion Publique (NGP) » ou encore plus pertinemment « Nouveau management public (NMP) ».

Les principes généraux du « NPM » tels qu'ils ont été défini par Hood (1991) et Hoggett (1996) ont été repris et reformulés notamment par J. Lachmann (2011) mais on retiendra ici la définition proposée par A. Bartoli (1997)², il s'agit de « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation »

Le NMP est d'autre part transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégique, finance, marketing et ressources humaines ;

Comme nous renseigne la littérature sur le management public³, ce dernier comprend classiquement :

- ✓ La gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et des statuts constituant un référentiel pour les pratiques de gestion des ressources humaines ; les chantiers ouverts dans ce cadre porte sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations et l'appréciation du personnel
- ✓ La gestion financière et comptable notamment le développement du contrôle de gestion et des analyses en termes de coûts-performances
- ✓ La prise en compte des thématiques débattues actuellement dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise » et du « développement durable »

Les modalités de sa mise en œuvre s'articulent autour d'un ensemble d'axes à savoir⁴ :

- ✓ La décomposition des entités du secteur public en unités stratégiques organisées en services « mangeables » dont la responsabilité est confiée à un « manager » détenteur d'un véritable pouvoir de décision ;
- ✓ L'usage systématique des technologies d'information et de communication (TIC) ;
- ✓ L'usage systématique des outils de contrôle de gestion en amont (construction et mise en place du système informatique ad hoc) et en aval (mise en place d'indicateurs de suivi d'activité et de performance) ;
- ✓ Le recours au marketing public pour promouvoir la légitimité et la valeur ajoutée de l'organisation et pour communiquer sur les missions, les valeurs, les prestations et les spécifiés de l'offre publique ;
- ✓ Mise en œuvre des logiques de la gestion de la qualité et de l'amélioration continue

Les expériences internationales en matière du « NMP » sont multiples et variées, passant de modèles « durs et brutaux » à des options plus « souples » mais leur bilan est mitigé présentant de nombreuses réussites mais aussi des échecs. Le Maroc, de par le poids et l'importance de son secteur public, n'est pas resté à l'écart de toutes ces gestations managériales.

Parmi les entreprises et établissements publics marocain « EEP », ceux dédiés à la formation occupent une place importante en raison notamment du rôle majeur qu'ils jouent en matière de développement économique et social du pays. Ces établissements de formation, en l'occurrence les Centres Régionaux des Métiers de l'Education et la Formation « CRMEF »

² A. Bartoli, (1997) le management des organisations publiques, Dunod

³ Yvon Pesqueux. (2006) Le « nouveau management public » (ou New Public Management)

⁴ Idem

environnement physique et social »⁵. Ces comportements des individus obéissent à cinq logiques à savoir la logique individuelle, la logique de groupe d'activité, la logique catégorielle, la logique de groupe d'affinité et la logique collective.

La théorie socio-économique des organisations nous renseigne également sur le fait que les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures des organisations et les comportements des acteurs au sein de ces organisations peuvent être réduits au moyen d'outils susceptibles de réduire les coûts cachés générés en les transformant en des performances globales.

Pour réduire ces dysfonctionnements internes et ces coûts cachés, l'approche socio-économique propose un système de pilotage au moyen d'indicateurs socio-économiques, centrés à la fois sur la performance à court terme avec des indicateurs quantitatifs et financiers, mais aussi sur la performance à long terme avec des indicateurs qualitatifs.

Le contrôle de gestion socioéconomique propose donc une approche combinant la performance sociale et la performance économique pour aboutir à une performance socioéconomique⁶ dite performance globale.

Selon la théorie socio-économique, le modèle conçu pour analyser la relation :

Structures/comportement \longrightarrow Dysfonctionnements \longrightarrow Coûts cachés

comprend trois outils de base à savoir l'analyse dysfonctionnelle, l'évaluation des coûts cachés et l'analyse de l'adéquation formation emploi.

L'analyse dysfonctionnelle consiste à analyser les points faibles du fonctionnement des organisations en écartant d'emblée ses points forts. Elle est réalisée, chronologiquement, en trois temps :

- ✓ une analyse descriptive des dysfonctionnements qui se déroule essentiellement sur le terrain objet de la recherche
- ✓ une analyse descriptive des régulations des dysfonctionnements qui se déroule également sur le terrain de recherche
- ✓ une analyse explicative des causes des dysfonctionnements, en termes de structures et comportements, réalisée par le chercheur intervenant sous forme d'« avis d'expert ».

L'évaluation des coûts cachés représente un outil fondamental de la théorie socio-économique. Elle est opérée dans le prolongement de l'analyse dysfonctionnelle et a pour objet de créer des informations nouvelles exprimées en unités monétaires.

Les auteurs proposent une méthode pratique d'évaluation des coûts cachés baptisée méthode SOF⁷. Elle se compose de trois étapes ou modules à savoir :

- ✓ le module social (S) : il s'agit de faire l'inventaire des dysfonctionnements élémentaires et de mettre en évidence les causes de ces dysfonctionnements au moyen des liaisons structures/comportements
- ✓ le module organisationnel (O) : il s'agit de dresser l'inventaire des incidences économiques des régulations nécessaires
- ✓ le module financier (F) : il s'agit d'évaluer en unité monétaires les incidences économiques de ces régulations

⁵ H.SAVALL, V. ZARDET, (2015) maitriser les coûts et les performances cachés, 6 ème édition, ECONOMICA, page 182

⁶ Laurent Cappelletti, Pascal Levieux, (2010), Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance

⁷ H.Savall, V.Zardet (2015), Maitriser les couts et les performances cachés, Economica, page 134

L'analyse de l'adéquation formation-emploi est enfin un outil qui se veut à la fois descriptif et explicatif de certains dysfonctionnements. En effet, la formation est définie par l'ensemble des compétences acquises lors de la formation initial, la formation continue et par l'expérience professionnelle ; alors que l'emploi est défini par la capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus.

L'étude exploratoire (L'observation externe des 12 CRMEF+ L'étude de cas du CRMEF CS) nous a permis de formuler les constats suivants:

Les potentiels de développement du management des CRMEF sont multiples et variés et peuvent être regroupés en deux grandes catégories notamment

- ceux relatifs à l'ampleur et l'étendue des pratiques managériales (*les structures*),
- et ceux relatifs à la motivation et aux compétences des acteurs qui vont les mener et les faire fonctionner (*les comportements*).

Cette interaction entre les structures et les comportements a suscité notre intérêt pour le management socio-économique comme outil de pilotage de la performance globale de ces organisations.

III. L'ETAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX :

La première année de notre thèse a été consacrée à l'exploration du terrain de recherche à travers la découverte et l'analyse du fonctionnement des établissements publics de formation de type CRMEF, la collecte des données de base ainsi que l'analyse des relations et des jeux de pouvoirs au sein de ces établissements.

1. PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

Les centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation (CRMEF) sont des établissements publics de formation définis par le Décret 2.12.746 du 6 mars 2013⁸. Actuellement, ils sont au nombre de 12 établissements, répartis sur les 12 régions du Maroc ; Dans chaque centre existe des annexes et des antennes ; Les CRMEF fonctionnent en réseaux à l'échelle nationale et régionale.

Selon l'article 3 du décret relatif à leur création, les CRMEF ont pour mission :

- ✓ La qualification des professeurs stagiaires dans les différents cycles de l'enseignement ;
- ✓ Préparation des candidats à la passation du concours d'agrégation.
- ✓ Formation des cadres administratifs pédagogiques et des cadres d'appui pédagogique et social.
- ✓ Organisation des sessions de formation continue au profit des fonctionnaires du Ministère de l'Education Nationale (MEN) : les cadres d'appui pédagogique et social, les cadres administratifs pédagogiques y compris les fonctionnaires des établissements scolaires privés.
- ✓ L'organisation des activités de recherches scientifiques dans les domaines éducatif, pédagogique et didactique et également dans le domaine de la gouvernance des établissements.
- ✓ La réalisation des études et des recherches dans les domaines qui entrent dans le cadre des missions assignées aux CRMEF.
- ✓ La production de documents pédagogiques, et l'échange des informations avec les centres des régions concernés.

⁸ BO N° 6136 du 21 mars 2013

- ✓ La proposition de projets de réforme et d'innovation des curricula et de programmes de formation.
- ✓ La réalisation des conventions de partenariat et de coopération dans le domaine de la formation des cadres avec des organismes et des établissements publics ou privés, nationaux ou internationaux.

L'environnement global dans lequel agissent les CRMEF est en perpétuelles mutations d'ordre politique, économique, socio-culturel, technologique, environnemental et légal. En réponse à cette turbulence de l'environnement, le ministère de tutelle des CRMEF s'est donc lancé dans un processus de modernisation de leur management notamment pour mettre en phase les méthodes et les processus de gestion des CRMEF avec les exigences de leur nouveau contexte. En effet, les grands traits du nouveau contexte des établissements publics de formation CRMEF est marqué notamment par la régionalisation avancée, l'autonomie de gestion, la contractualisation et la modernisation de la gestion des EEP au Maroc sous l'influence du « nouveau management public ».

Ce nouveau contexte implique, pour ces établissements publics de formation CRMEF, de nouveaux impératifs de gestion en particulier :

- ✓ Le besoin d'une nouvelle organisation interne : pour une meilleure répartition des responsabilités et des pouvoirs et leur coordination ;
- ✓ Plus de rationalité dans la gestion économique : ces établissements sont appelés à faire mieux avec moins de moyens ;
- ✓ La mise en place des outils de contrôle des activités et des processus : avec l'adoption de système de contrôle de gestion ;
- ✓ L'intégration des principes et des enseignements du « nouveau management public ».

Mon appartenance au personnel de l'éducation nationale en général, et à celui du CRMEF de Casablanca/Settat en particulier m'a permis, d'une part, d'être témoin de l'ensemble ces mutations managérielles ce qui m'a interpellé en tant que chercheur en sciences de gestion à s'intéresser à ce projet de recherche, et d'autre part m'a facilité l'accès à de nombreuses informations nécessaires à sa réalisation.

Tableau N°3 : Les structures de l'établissement :

L'effectif du siège et ses annexes :

Corps enseignant	197
Cadres administratif, pédagogique et technique	67
Effectifs des agrégatifs	200
Effectif annuel prévu des enseignants stagiaires	2 000
Effectif des cadres administratifs en formation	210

Le staff administratif du siège et ses annexes :

Directeur	1
Directeurs assistants	3
Economes	3
Secrétariats	3
Scolarité	3
Bibliothèques	3
Techniciens	5
Techniciens de laboratoires	5
TOTAL	25

Le corps enseignant du siège et ses annexes :

Professeurs de l'enseignement supérieur (PES)	4
Professeurs habilités (PH)	1
Professeurs assistants	34
Professeurs agrégés	16
Ingénieurs	2
Professeurs du secondaire qualifiant	13
Professeurs du secondaire	6
Professeurs du primaire	3
TOTAL	91

2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour mener notre travail de recherche, nous avons opté pour une recherche qualitative en combinant successivement :

- ✓ Une analyse documentaire et une observation externe des 12 établissements publics de formation : pour explorer notre terrain de recherche ;
- ✓ Une étude de cas du CRMEF CS : pour formuler nos hypothèses de départ
- ✓ Une « recherche intervention » réalisée au sein du CRMEF CS : pour construire, vérifier et valider nos hypothèses de recherche.

2.1 L'ANALYSE EXPLORATOIRE

Afin de cerner le contexte des CRMEF, nous avons commencé par réaliser une analyse exploratoire, à travers l'étude documentaire et l'observation externe des 12 établissements que compte le Maroc ainsi qu'une étude de cas réalisée au niveau du CRMEF CS ; cette analyse exploratoire nous amène à constater que :

- ✓ Un processus de modernisation du management de ces établissements publics est déclenché en raison notamment des facteurs environnementaux évoqués précédemment ;
- ✓ Ce processus est en train de s'opérer avec l'implication des acteurs au sein de ces différents centres (cadres dirigeants et opérationnels) ;
- ✓ Il est conduit sous le pilotage de leaders transformateurs incarné par les nouveaux directeurs de centre recrutés sur la base de leurs projets de développement de la gestion de ces centres de formation.
- ✓ Les principales entraves à ce processus sont d'ordre matériel (besoin en financement) et humains (besoin en personnel formé en management et gestion) ; Et les principales résistances aux changements sont plutôt dues à un manque d'information et/ou de formation.

Les potentiels de développement du management des CRMEF sont donc multiples et variés et peuvent être regroupés en deux grandes catégories notamment ceux relatifs à l'ampleur et l'étendu des pratiques managériales (les structures) et ceux relatifs à la motivation et aux compétences des acteurs qui vont les mener et les faire fonctionner (les comportements).

2.2 L'INTERVENTION SUR LE TERRAIN

Notre première intervention dans le CRMEF remonte à janvier 2017 dans le cadre de notre mémoire de master. Nous avons réalisé une étude exploratoire sur le thème : « La modernisation du management des établissements publics de formation : état des lieux et potentiels de développement –cas du CRMEF CS- ».

Lors de la soutenance de notre mémoire de master, en juin 2017, une partie substantielle du questionnement avec les membres de jury fut consacrée à la problématique d'amélioration des pratiques de gestion dans les établissements publics de formation, en général, les CRMEF en particulier. Ce qui nous a motivés à nous pencher sur cette question de mise en place d'un management socio-économique.

Après notre première inscription à l'école doctorale en décembre 2017, nous avons abordé avec le directeur du CRMEF CS la mise en place du management socio-économique.

Notre objectif fut de sensibiliser sur l'intérêt du management socio-économique comme outil de pilotage de la performance globale des organisations et de conduite de changement.

L'objet de la négociation avec le directeur du centre a porté sur les objectifs de la recherche, sur la méthodologie à adopter et sur le calendrier de l'intervention.

Il s'agit donc de garantir les conditions optimales requises pour la bonne réussite de la recherche intervention. A cet égard, notre appartenance au corps professoral du centre, nos relations nouées avec les différents acteurs du centre ainsi que nos interventions antérieures nous ont permis de mener les négociations avec une grande flexibilité.

Les discussions avec le directeur du CRMEF CS ont porté essentiellement sur nos objectifs de recherche, notre méthodologie d'intervention ainsi que la population qui serait impliquée.

L'attitude du directeur du CRMEF CS a été positive et enthousiaste. Sa réponse avait été exprimée en les termes suivants : « *la modernisation du management des établissements publics de formation est parmi les préoccupations prioritaires de notre gouvernement. Nous encourageons toutes les initiatives et les travaux de recherche dans ce domaine... Nous avons besoin de nouvelles façons de faire ... Le fait que le CRMEF CS a connu beaucoup de mutations institutionnelles et organisationnelles nécessite bel et bien que sa gestion soit plus efficace et plus réactive... Dans le contexte actuel, la modernisation du management du CRMEF semble être une nécessité pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes* ».

Le choix de « la recherche intervention » se justifie par le fait qu'il nous permet d'alterner les trois degrés de connaissances à savoir les connaissances descriptives, les connaissances explicatives et les connaissances prescriptives. Ce qui, in fine, nous permettrait d'analyser et d'expliquer le processus de la contribution du management socio-économique dans l'amélioration des prestations et du fonctionnement de notre terrain de recherche. En effet, la recherche intervention constitue le « véhicule scientifique »⁹ de la théorie socio-économique des organisations.

2.2.1 Les hypothèses de recherche

Selon Savall et Zardet, les hypothèses constituent un guide de cheminement et de la structure de la connaissance scientifique articulées autour d'une hypothèse centrale qui sera ensuite complétée et développée ou décomposée sous la forme de sous-hypothèses plus précises.

L'hypothèse centrale permet de comprendre la finalité de la recherche que nous nous engageons à valider à la fin de la thèse, et le cas échéant dans des travaux ultérieurs.

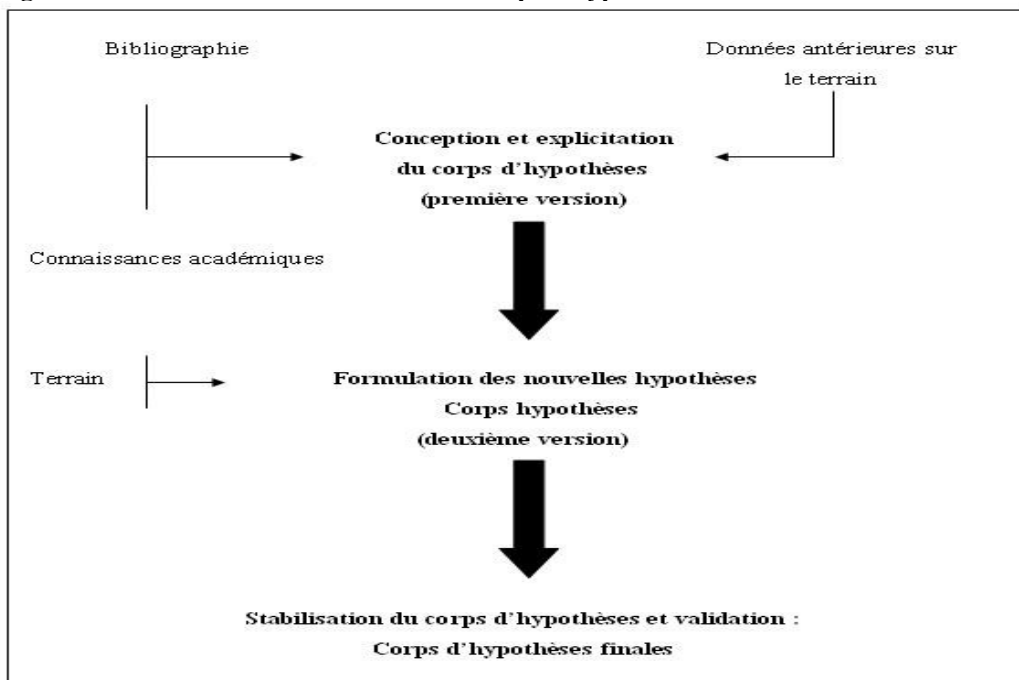
Cette hypothèse centrale sera par la suite déclinée en un certain nombre de sous-hypothèses dans une arborescence dite corps d'hypothèse permettant d'explicitier « *l'ensemble des variables et des liaisons entre ces variables que le chercheur envisage de valider par sa recherche* »¹⁰

⁹ Laurent Cappelletti *et al.* (2018), « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », ACCRA 2018/2 (N° 2), p. 71-91.

¹⁰ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », Editions Economica, 2004, 432 pages, p. 170.

Le corps d'hypothèses est par ailleurs un support méthodologique flexible cad que le chercheur actualise régulièrement au fur et à mesure de l'avancement de la recherche ;

Figure N°2 : Processus de construction du corps d'hypothèses



Chaque hypothèse sera par la suite étayée pour sa démonstration par des matériaux empirique et/ou bibliographique. Généralement, un corps d'hypothèse est constitué de trois types d'hypothèses comme suit :

Tableau N°4 : Corps d'hypothèses

Hypothèse descriptive	Hypothèse explicative	Hypothèse prescriptive
correspondant au « quoi », elle permet de décrire le phénomène observé et elle est vérifiable par des faits observables cad par des matériaux empiriques ou bibliographiques.	correspondant au « pourquoi », elle permet de fournir une interprétation ou une explication des phénomènes observés tels que formulés dans les hypothèses descriptives ; il s'agit donc d'une proposition d'explication au phénomène observé cad une explication donnée par le chercheur à une hypothèse descriptive.	Correspondant au « comment », elle informe sur les recommandations du chercheur ; il s'agit donc d'une proposition de scénarios envisageables permettant la résolution du phénomène observé cad les arguments à tester pour atteindre les objectifs de la recherche.

2.2.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données

Nous avons opté pour trois modes de collecte des données à savoir : l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens.

L'observation : Thiétart et coll. (1999) définissent l'observation comme est une technique de collecte de données par laquelle le chercheur observe des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée.

Dans l'analyse socioéconomique, ce mode de collecte de données permet d'observer les acteurs en train d'accomplir leurs tâches régulières dans le but de repérer les difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que leurs besoins de formation.

Nous allons faire recours à l'observation selon deux perspectives différentes :

La première perspective · est dans le but d'observer les acteurs pendant leur travail pour diagnostiquer les difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que les compétences détenues. La deuxième perspective est dans le but d'identifier les dysfonctionnements qui ne seront pas forcément déclarés lors des entretiens. L'observation, dans ce cas, vient compléter les résultats des entretiens.

L'analyse documentaire : Nous avons adopté deux approches pour recueillir des informations pertinentes en rapport avec notre objet de recherche :

Dans un premier temps, nous avons établi une liste de documents officiels à caractère administratif, légal ou réglementaire pour en faire la demande au directeur du CRMEF CS.

Dans un deuxième temps, nous allons éventuellement solliciter lors des entretiens semi-directifs d'autres documents internes à l'établissement susceptibles d'étayer les informations collectées en entretiens.

Les entretiens : Pour THIETART RA et Coll¹¹, L'entretien est « *une technique destinée à collecter des données reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ».

En sciences sociales, l'entretien occupe une place centrale quand le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié (Thiétart et coll., 1999).

De son côté, Plane (2000)¹² précise que les entretiens constituent un détour dans l'intériorité de l'organisation car ils sont l'occasion de réunir un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs.

L'entretien convient particulièrement à notre recherche dans le sens où il permet :

D'une part, l'analyse des problèmes précis que rencontrent les acteurs dans le terrain de recherche notamment au niveau du fonctionnement de leur organisation, des systèmes de relations existants et leurs enjeux ainsi que de pouvoir donner leurs points de vue en présence, D'autre part, l'analyse du sens que ces acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : systèmes de valeur, repères normatifs, interprétations de situations conflictuelles ou non, lectures d'expériences personnelles

Nous avons choisi de conduire des entretiens semi-directifs au moyen d'un guide d'entretien¹³ préétabli selon le modèle socioéconomique tout en se positionnant par rapport à notre problématique.

Le guide d'entretien comporte donc les six thématiques proposées par le modèle socio-économique à savoir la mise en œuvre stratégique, l'adéquation formation-emploi, la Communication-Concertation-Coordination (les 3C), les conditions du travail, l'organisation du travail et la gestion du temps.

Les questions posées seront le plus souvent de type ouvert laissant aux acteurs interviewés autant que possible une liberté d'expression. Cependant, pour mieux s'adapter au profil des interviewés et pour garantir une meilleure compréhension des questions posées, celles-ci seront posées différemment et seuls les thèmes du guide d'entretien qui resteront inchangés.

¹¹ THIETART RA et Coll., (2009) « *Méthodes de recherche en management* », DUNOD

¹² PLANE J.M., « *Rechercheintervention : management et développement de l'entreprise* », in Revue de Gestion 2000.)

¹³ Annexe

A cet effet, lorsqu'il s'agissait d'interroger les « cadres dirigeants » alors les questions posées seront plus d'ordre conceptuel car avec cette catégorie nous cherchons à apprécier et à comprendre les causes-racines qui sont à l'origine des dysfonctionnements ainsi à collecter leurs suggestions et des solutions aux problèmes cités. Alors que lorsqu'il s'agit d'interviewer les autres catégories du personnel, les questions posées seront plus d'ordre pratique ayant trait à la gestion courante car le but est de détecter les insuffisances que peuvent rencontrer les acteurs sur le terrain au quotidien.

Les entretiens semi-directifs seront par conséquent plus complets et plus spontanés.

La population ciblée :

Nous allons effectuer des entretiens individuels et collectifs auprès des différents acteurs sur notre terrain de recherche selon la méthode HoriVert (Savall et Zardet, 2016) portant sur deux actions simultanées et articulées :

Une action Horizontale impliquant l'équipe de Direction ;

Une action Verticale impliquant le personnel de base et l'équipe d'encadrement.

Des entretiens individuels (xx entretiens) seront donc réalisés auprès du personnel d'encadrement et du personnel de base (xx entretiens) ; D'autres entretiens collectifs (xx entretiens) seront réalisés avec le personnel de base en présence du personnel d'encadrement. L'ensemble des entretiens programmés se déroulera sur les différents sites du CRMEF CS (siège social, districts, les annexes, etc.).

Tableau N°5 : planning prévisionnel des entretiens (en cours de réalisation)

	Personnes interviewées	Nombre d'entretiens	Durée d'entretiens
Siège (avenue Stendhall)			
Annexe (Victor Hugo)			
Annexe (Ghandi)			
District Eljadida			
District Benslimane			
District Settati			

2.2.3 Les principes épistémologiques :

La recherche-intervention proposée dans le modèle socio-économique est fondée sur trois principes fondamentaux qui constituent une épistémologie intégrée à savoir¹⁴ :

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'entreprise. 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.

¹⁴ Laurent Cappelletti *et al.* (2018), « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », ACCRA 2018/2 (N° 2), p. 71-91.

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 ».

Afin de pouvoir garder une certaine distance par rapport aux acteurs de l'établissement et respecter le principe de **l'intersubjectivité contradictoire** (SAVALL et ZARDET 2004), nous allons prêter une attention particulière à l'effet miroir et aux non-dits.

L'effet miroir consiste en une analyse approfondie des entretiens effectués avec les acteurs du terrain de recherche. Cette analyse permet de collecter tous les points de vue et impressions des acteurs du terrain de recherche. L'effet-miroir sera ensuite présenté et discuté avec les acteurs du terrain de recherche permettant ainsi de confronter ces acteurs avec leurs propres propos, d'enrichir le diagnostic établi à travers le débat et le dialogue et également d'instaurer un climat de confiance entre le chercheur et les acteurs grâce à cette traçabilité du travail.

Les non-dits correspondent aux idées non clairement exprimées par les acteurs et qui permettent de mieux comprendre l'objet observé. Les entretiens sont généralement entachés de non-dits et leur collecte est possible à travers une triangulation, effectuée par le chercheur entre, les entretiens, l'observation directe et l'étude documentaire. Ces non-dits seront enfin présentés aux acteurs dans le but de poursuivre le processus de l'intersubjectivité contradictoire.

3. PRESENTATION DE L'ETAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX :

L'étude de l'état des lieux des nouvelles pratiques managérielles au sein de ces CRMEF nous a permis de relever un ensemble d'avancées mais aussi des retards.

Les principales avancées ont été observées au niveau de :

- ✓ La généralisation progressive de l'usage des TIC au sein des différents services dans les différents centres ;
- ✓ Les efforts déployés pour améliorer la communication externe et soigner l'image de marque ;
- ✓ Les mesures prises dans le cadre de l'intégration des contraintes du développement durable et de la responsabilité sociale et sociétal ;
- ✓ La mise en œuvre de logique de recherche de la qualité et de l'amélioration permanente des prestations.

Cependant, des retards ont été remarqués en matière de :

- ✓ La formalisation de l'organisation interne de ces centres en particulier l'absence d'organigramme ;
- ✓ L'insuffisance des systèmes d'information de gestion mises à disposition des différents services et organes de ces établissements ;
- ✓ Les carences en matière de système d'information comptable notamment l'absence de comptabilité générale ;
- ✓ Les carences en matière des dispositifs de contrôle interne (absence de manuel de procédures, la vérification de la régularité des opérations se limitant à ce qui est imposé par la loi) ;
- ✓ Les carences en matière de contrôle de gestion (absence du contrôle permanent des activités par les différents agents et à tous les niveaux).

Les potentiels de développement du management des CRMEF sont multiples et variés et peuvent être regroupés en deux grandes catégories notamment ceux relatifs à l'ampleur et l'étendue des pratiques managériales, et ceux relatifs à la motivation et aux compétences des acteurs qui vont les mener et les faire fonctionner.

En ce qui concerne le premier axe, l'étendue des pratiques managériales, on a pu relever les variables suivantes :

- ✓ L'adoption d'une structure formelle dans le sens d'une segmentation des activités et une meilleure identification des responsabilités ;
- ✓ La mise en place de systèmes de contrôle de gestion en amont et en aval (indicateurs de mesure des activités explicites et connus par les différents acteurs ;
- ✓ Le recours aux techniques du marketing public pour communiquer sur les missions et les prestations offertes par ces différents établissements ;
- ✓ La généralisation des systèmes d'information à tous les services ainsi que leur adéquation aux différents besoins ;

En ce qui concerne le deuxième axe, Les acteurs qui vont les mener et les faire fonctionner :

- ✓ La conviction des dirigeants et leur motivation pour la conduite du changement ;
- ✓ Le degré de mobilisation des différents acteurs pour mener à bien ce changement ;
- ✓ Le niveau de formation managériale des différents acteurs.

Durant cette première année de thèse, nous avons également centré notre recherche sur l'examen de la littérature, en particulier sur la théorie socio-économique, les conditions de mise en place du contrôle de gestion socio-économique ainsi que sur la méthodologie de la recherche intervention. A la fin de la première année de thèse, la formulation d'une problématique et des questions de recherche sous-jacentes est effective, et les grands traits du plan d'action de notre recherche intervention sont tracés.

Tableau N°5 : Chronologie de la recherche :

- décembre 2017/décembre 2018 :

	2017	2018		2019		2020	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2
Soutenance de master	X						
Projet de thèse	X						
Rendez-vous avec notre directeur de thèse	X						
Formulation du sujet et choix méthodologiques	X						
Recherche bibliographique	X	X					
Etude exploratoire du champ de recherche (les CRMEF)	X	X					
Formulation de la problématique et de l'hypothèse centrale	X	X	X				
Colloque international CIRIMEF Casablanca			X				
Colloque et séminaire international ENCG Tanger			X				
Colloque international EST Safi en partenariat avec Université Mons (Belgique)			X				
Colloque et séminaire international CIMIGO ENCG Settat en partenariat avec l'ISEOR Lyon (France)			X				

La deuxième année de thèse sera consacrée, d'une part, à l'approfondissement du cadre théorique et la rédaction de la revue de littérature, et d'autre part, à la réalisation de la première phase de la recherche intervention au sein du CRMEF CS.

Chronologie de la recherche (suite) :

- janvier 2019/juin 2019 et planning prévisionnel juin 2019/décembre 2019 :

	2017	2018		2019		2020	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2
Approfondissement de la recherche théorique et méthodologique				X	X		
Recherche intervention				X	X	X	
Exploitation des matériaux collectés					X	X	
Colloque et séminaire international EDETO Fès				X			
Colloque et séminaire international AMG Marrakech					X		
Colloque et séminaire international ISEOR Lyon					X		

La troisième année sera consacrée à la réalisation de la deuxième phase de la recherche intervention, la diffusion des conclusions théoriques ainsi que la rédaction de la thèse.

Chronologie de la recherche (suite et fin) :

- planning prévisionnel janvier 2020/décembre 2020 :

	2017	2018		2019		2020	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2
Recherche intervention						X	
Exploitation des matériaux collectés					X	X	
Version final du corps d'hypothèses						X	
Retraitement final des matériaux collectés							X
Plan détaillé de la thèse							X
Rédaction finale de la thèse							X

BIBLIOGRAPHIE :

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

A. RIVIERE, M. BOITIER., 2011, Liberté et responsabilité des universités : Comment le contrôle de gestion participe à la construction d'un système de pilotage de la performance ? Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp. cd-rom,. <hal-00650567>

AUTISSIER, BENSBA, MOUTOT, 2001, Les stratégies de changement, Dunod

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

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

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

- H.SAVALL, V. ZARDET, 2016, maîtriser les coûts et les performances cachés, ECONOMICA, 6ème édition.
- H. SAVALL, V. ZARDET contribution de la théorie socio-économique des organisations a l'audit social
- H.SAVALL, V. ZARDET. 2001, Évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. 22eme congress de l'afc, May, France. pp.cd-rom, 2001.<halshs-00584652>
- J. HUSSER, « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? », *Vie & sciences de l'entreprise* 2010/1 (N° 183-184), p. 33-55. DOI 10.3917/vse.183.0033
- PLANE J.M., 2000 , « *Recherche intervention : management et développement de l'entreprise* », in *Revue de Gestion*.
- Cappelletti L, Voyant O, Savall H (2018), Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés, *ACCRA* 2018/2 (N°2), p. 71-91
- L. CAPPELLETTI, Pascal Levieux, Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable
- L. CAPPELLETTI.2010, La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? Crises et nouvelles problématiques de la valeur, May 2010, Nice, France. Pp. cd-rom, 2010. <hal-00481090>
- L. CAPPELLETTI, 2009, la recherche-intervention : une réponse au besoin d'évidence-based management en contrôle de gestion ? La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, May 2009, Strasbourg, France. Pp.cd rom, 2009. <halshs-00458965>
- L. CAPPELLETTI.2010 Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ?. Capital immatériel : _état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM), 2010. <halshs-00526426>
- L. CAPPELLETTI, Dj. KHOUATRA. 2002, La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. Pp.Cd-Rom, 2002. <halshs-00584448>
- L. CAPPELLETTI, Dj. KHOUATRA.2004, « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2004/1 (Tome 10), p. 127-146. DOI 10.3917/cca.101.0127
- L. CAPPELLETTI, Dj. KHOUATRA. 2009, « L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires », *Comptabilité -Contrôle - Audit* 2009/1 (Tome 15), p. 79-103. DOI 10.3917/cca.151.0079
- M. GERVAIS, 2009, contrôle de gestion, ECONOMICA,
- M. BOLLECKER, 2015, « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 30/2 | 2013, mis en ligne le 25 septembre 2015, consulté le 29 septembre 2016. URL : <http://pmp.revues.org/6662>
- M-J Avenier, 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 372-391. DOI 10.3917/mav.043.0372
- M-L GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT – Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –© 2012 Pearson France
- N. Krief, V. ZARDET, 2013, « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/2 (N° 95), p. 211-237. DOI 10.3917/resg.095.0211
- P. LORINO, 2008, Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie – vol. 11, Hors-série, juin 2008, p. 149 - 175.*
- R. LAUFER, A. BURLAUD, 1980, *Management public : Gestion et légitimité*, Dalloz,
- R.DEMEESTERE, 2005, le contrôle de gestion dans le service public, LGDJ,
- R.LE DUFF, 1999, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz,

R. MAAMER. 2006, Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexion sur les compétences des managers universitaires. Congrès International de l'AFIRSE "Logiques de gestion et approches critiques de l'éducation", Jun 2006, 2006. <halshs-00107030v3>

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

Sous la direction de M. HADDAR, 2010 : Méthodologie de la recherche doctorale en économie. Éditions des archives contemporaines en partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie

Sous la direction de N. BERLAND et F-X SIMON, 2006, Le contrôle de gestion en mouvement : S.CHATELAIN-PONROY, M. RIVAL, S. SPONEM, C. TORSET. Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion. 1. Les outils. Revue Française de Comptabilité, Ed. comptables-Malesherbes, pp.43- 46. <halshs-00197573>

THIETART RA et Coll., (2009) « *Méthodes de recherche en management* », DUNOD

Y. GIORDANO, A.JOLIBERT. 2012, Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, pp.47-86.. <halshs-0

Yvon PESQUEUX. (2006) Le " nouveau management public " (ou New Public Management)