



**HAL**  
open science

**Contribution du management stratégique des  
compétences à l'amélioration de la performance durable  
de l'administration publique sénégalaise : résultats d'une  
recherche-intervention au ministère du commerce et des  
Pme**

Abdoulaye Diallo

► **To cite this version:**

Abdoulaye Diallo. Contribution du management stratégique des compétences à l'amélioration de la performance durable de l'administration publique sénégalaise : résultats d'une recherche-intervention au ministère du commerce et des Pme. Gestion et management. HESAM Université, 2023. Français. NNT : 2023HESAC030 . tel-04359948

**HAL Id: tel-04359948**

**<https://theses.hal.science/tel-04359948>**

Submitted on 21 Dec 2023

**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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE ED546

**Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action**

# THÈSE

présentée par : **Abdoulaye DIALLO**

soutenue le : **30 novembre 2023**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Sciences Humaines et Humanités Nouvelles**

Spécialité : **Sciences de Gestion et du Management**

**Contribution du management stratégique des compétences à  
l'amélioration de la performance durable de l'administration publique  
sénégalaise : résultats d'une recherche-intervention au ministère du  
commerce et des PME**

**Thèse dirigée par :**

Laurent Cappelletti, Professeur du CNAM Paris

**et co-encadrée par :**

Jean-Michel Plane, Professeur de sciences de gestion à l'Université Paul Valéry Montpellier 3

## **Jury**

**Mme Cécile Dejoux**, Professeur de sciences de gestion au CNAM, Examinatrice et Présidente

**M. Gérald Naro**, Professeur de sciences de gestion à l'Université de Montpellier, Rapporteur

**M. Marc Bidan**, Professeur de sciences de gestion à l'Université de Nantes, Rapporteur

**M. Eustache Ebondo Wa Mandzila**, Professeur senior à KEDGE Business School, Examineur

**T  
H  
È  
S  
E**



## **Dédicace**

*Ce modeste travail est dédié*

*À mon pays,*

*À ma famille, particulièrement à :*

*Ma regrettée défunte mère, Aïssatou DIALLO (paix à son âme)*

*Mon brave et bienveillant père, El hadji Mamadou Korka DIALLO. Que ce modeste travail, soit l'expression des vœux qu'il n'a cessé de formuler dans ses prières. Que Dieu lui préserve santé et longue vie.*

*Mes deux frères, Ahmadou Diallo et Moctar Diallo. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.*

*A mon épouse, à qui je dis merci. Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour sa confiance, son soutien et ses encouragements constants. Je lui dédie ce travail en reconnaissance de l'amour qu'elle m'offre quotidiennement et de sa bonté exceptionnelle*

*A mes tendres enfants : Aïssatou DIALLO, Fatimatou DIALLO et Mouhamadou S. DIALLO.*

## Remerciements

Les remerciements généralement, lorsque l'on arrive à ce stade d'une thèse, c'est plutôt bon signe. C'est donc avec un grand plaisir que je me prête à cet exercice. D'aucuns prétendent que, pour un doctorant, sa thèse est son « bébé », une obsession qui réveille la nuit et travaille la journée. Pour l'avoir maintenant vécu pendant plus de trois ans, je puis vous le confirmer et vous annoncer la venue de mon mémoire de thèse que vous êtes en train de découvrir. Mais, comme tout un chacun le sait, on ne fait pas un bébé tout seul. Si je dois résumer ma thèse aujourd'hui avec vous, je dirais que c'est d'abord des rencontres. Chacune d'entre elles a su apporter sa contribution à la conception de cette thèse, à sa façon, sans forcément en être consciente, et je tiens ici à remercier toutes ces personnes.

En premier lieu, non seulement parce que c'est la coutume, mais aussi parce que c'est la personne qui m'a le plus apporté durant cette thèse, je tiens à remercier Laurent CAPPELLETTI, mon directeur de thèse. Il est à l'origine de notre collaboration et m'a accueilli au sein du laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA) de l'Ecole doctorale Abbé Grégoire du conservatoire national des arts et métiers. Je le remercie très sincèrement pour son aide précieuse, sa disponibilité, sa pédagogie et son talent d'innovation dans le milieu de la recherche scientifique, son extrême patience et son soutien indéfectible, même durant ces moments de doutes qui parsèment une thèse. Il a notamment apporté de l'énergie, de la passion et un regard neuf sur mes travaux de recherche.

Je remercie très chaleureusement Jean Michel Plane qui a co-encadré cette thèse ainsi que les membres du jury, le professeur Marc Bidan, le professeur Gérald Naro, le professeur Cécile Dejoux et le professeur Eustache Ebondo Wa Mandzila, pour l'honneur qu'ils m'ont fait d'avoir accepté d'évaluer mon travail et de participer à ma soutenance. Egalement la directrice de l'ED Abbé Grégoire du CNAM, le professeur Stéphanie Chatelain et la directrice du laboratoire LIRSA, le professeur Madina Rival sont à remercier pour leurs conseils toujours très avisés qui ont été d'une très grande aide dans l'élaboration de cette thèse.

Je tiens également à remercier l'administration publique sénégalaise qui m'a accordé une disponibilité et le Ministère du Commerce et des Pme, pour avoir financé mes recherches. Il

m'a donné les moyens de réaliser mes recherches et de pouvoir les appliquer au sein de l'administration publique sénégalaise.

Je tiens également à remercier mes proches. Tout d'abord, Annie BONIN et Célestina CHIMENES FRANCISCO pour leur soutien et leur patience durant les premiers mois en France. Ce n'est pas forcément évident de supporter pendant près de six mois un chercheur avec sa famille à la maison.

S'il a fallu beaucoup de motivation, de rigueur et d'enthousiasme pour mener à bien cette thèse, alors, ce travail de recherche a eu besoin de la contribution de plusieurs personnes, que je tiens à remercier. J'ai le devoir d'adresser mes sincères remerciements à Abdourahmane BA, professeur à l'université Assane Seck de Ziguinchor. A monsieur Tounkara ancien inspecteur du travail et cadre de l'administration publique sénégalaise, pour avoir contribué par ses remarques, suggestions et autres soutiens à la réalisation de ce travail. A Marcel Rémy NATRANG, proviseur du lycée de Médina Wandifa dans la région de Sédhiou (Sénégal) et Abdoulaye SIDY, journaliste à Dakar. Je ne saurais terminer ces remerciements sans remercier Mouhamadou Safaiou DIALLO à Saint-Louis du Sénégal, qui a toujours répondu positivement à mes sollicitations et m'a beaucoup soutenu dans mes projets d'études.

Et enfin, toutes les personnes dont les noms ne sont pas mentionnés ici et à qui je dis qu'elles n'ont pas été oubliées mais sont bien gravées au fond de mon cœur. Par conséquent, qu'elles trouvent à travers ces lignes mes sincères remerciements.

***Ce présent travail démontre que la réalisation d'un projet est synonyme d'ambition prouvée.***

## Résumé en français

Cette recherche a pour objet l'étude de la problématique de la mise en œuvre d'une démarche de management stratégique des compétences au sein de l'administration publique sénégalaise. Cette dernière se caractérise par un système de management des ressources humaines fondé sur des modèles anachroniques de type taylorien et que le New Public Management (NPM) n'a pas suffi à infléchir. En particulier, ces modèles anachroniques ne prennent pas en compte les pratiques plus contemporaines du management, fondées sur des outils vecteurs de dialogue professionnel et de négociation en proximité entre le manager et son équipe, vecteurs de performances durables, c'est-à-dire conciliant la satisfaction au travail et l'utilisation efficiente des budgets pour créer de la valeur ajoutée publique. Il en résulte des tâches souvent mal définies et mal comprises, sources de multiples dysfonctionnements et de coûts cachés qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience de l'administration publique sénégalaise. Ces dysfonctionnements se manifestent d'une part par la non-production (absentéisme, retards, irrégularités des horaires de travail), et d'autre part, par l'inefficacité des services rendus (défaut de qualité).

Cette recherche vise à voir la façon dont l'administration publique sénégalaise doit répondre aux évolutions des pratiques du management public par l'adoption d'une démarche de management permettant de recadrer les compétences des agents en fonction de la stratégie RH dans une perspective de réduire les dysfonctionnements et de garantir l'amélioration de la performance durable. Il s'agit en effet pour nous de montrer comment l'approche du management socioéconomique peut apporter une solution à la problématique du management des compétences de l'administration publique sénégalaise.

Le management stratégique correspond à l'ensemble des décisions prises par la direction d'une entreprise, ayant un impact à moyen et à long terme et qui visent principalement à définir la stratégie de l'entreprise et garantir son développement et sa pérennité (Savall H et Zardet V., 2016). Les compétences sont définies comme étant les savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les savoirs et les savoir-faire sont mis en œuvre de façon orthofonctionnelle, c'est-à-dire correspondant aux attentes opérationnelles et stratégiques. Et par ailleurs, les savoir-être caractérisent les comportements. La performance durable est définie par deux éléments : la

performance économique et la performance sociale au sens large (sociale et sociétale). La performance économique est caractérisée par deux critères : les résultats immédiats (productivité, rentabilité, efficacité...) et la création du potentiel (produits nouveaux, compétences des hommes...). La performance sociale est définie par la qualité de vie au travail (organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps...) (Savall H. et Zardet V., 1987, 2008, 2020 et Cappelletti L., 2012).

Dans la théorie socio-économique, les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation liées à la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Le terme « administration publique » comporte plusieurs sens : institution, ensemble d'organisations, discipline scientifique et professionnelle. En ce dernier sens, ce terme renvoie à des finalités, des structures, des normes de fonctionnement, des processus, des ressources et des personnels. Elle touche, directement ou non, tous les secteurs de la société : de la culture à la défense, des relations internationales à l'industrie et à l'agriculture en passant par la santé, la justice et l'éducation. L'administration publique comme institution de la gouvernance met à contribution tous les aspects de la gestion : gouvernance, éthique, finances, ressources humaines, information, technologies des communications, processus de fonctionnement, changement, vérification, évaluation, etc. L'administration publique comme discipline professionnelle constitue la pratique du management, de la gestion et de l'administration dans le contexte particulier du secteur public (finalités, composantes, contraintes). L'administration publique comme discipline scientifique, c'est l'étude de la pratique passée et présente, l'étude des contextes spécifiques pouvant déboucher sur des prescriptions et des conseils sur la « bonne » pratique (en management, en gestion ou en administration) dans un ensemble donné de circonstances. Enfin, la recherche-intervention constitue une forme spécifique de recherche en sciences de gestion qui vise à produire des connaissances d'intention scientifique qui seront utiles aux acteurs de terrain pour résoudre leurs problèmes pratiques ainsi qu'aux chercheurs en sciences de gestion pour contribuer aux théories du domaine (Buono, Savall et Cappelletti, 2018 ; Plane, 2020).

**Mots-clés :** management stratégique – compétences – performance durable – coûts cachés – administration publique – recherche intervention.



## Résumé en anglais

This research aims to study the issue of the implementation of a strategic skills management approach within the Senegalese public administration. The latter is characterized by a human resources management system based on anachronistic models of the Taylorian type and which New Public Management (NPM) was not enough to influence. In particular, these anachronistic models do not take into account more contemporary management practices, based on vector tools for professional dialogue and close negotiation between the manager and his team, vectors of sustainable performance, i.e. reconciling job satisfaction and the efficient use of budgets to create public added value. This results in tasks that are often poorly defined and poorly understood, sources of multiple dysfunctions and hidden costs that undermine the effectiveness and efficiency of the Senegalese public administration. These dysfunctions are manifested on the one hand by non-production (absenteeism, delays, irregular working hours), and on the other hand, by the inefficiency of the services provided (lack of quality).

This research aims to see how the Senegalese public administration must respond to changes in public management practices by adopting a management approach to reframe the skills of agents according to the HR strategy with a view to reducing malfunctions and guarantee sustainable performance improvement. It is indeed for us to show how the approach of socio-economic management can provide a solution to the problem of the management of the skills of the Senegalese public administration.

Strategic management corresponds to all the decisions taken by the management of a company, having a medium and long-term impact and which mainly aim to define the company's strategy and guarantee its development and sustainability (Savall H. and Zardet V., 2016). Competencies are defined as knowledge, skills and attitudes. Knowledge and know-how are implemented orthofunctionally, i.e. corresponding to operational and strategic expectations. Moreover, soft skills characterize behaviors. Sustainable performance is defined by two elements: economic performance and social performance in the broad sense (social and societal). Economic performance is characterized by two criteria: immediate results (productivity, profitability, efficiency, etc.) and the creation of potential (new products, human skills, etc.). Social performance is defined by the quality of life at work (work organization,

working conditions, time management, etc.) Savall and Zardet (1987, 2008, 2020) and Cappelletti (2012).

In socio-economic theory, hidden costs are the monetary translation of regulatory activities related to the quality of the functioning of the company. The term “public administration” has several meanings: institution, set of organizations, scientific and professional discipline. In this latter sense, this term refers to purposes, structures, operating standards, processes, resources and personnel. It affects, directly or indirectly, all sectors of society: from culture to defence, from international relations to industry and agriculture, including health, justice and education. Public administration as an institution of governance involves all aspects of management: governance, ethics, finance, human resources, information, communication technologies, operating processes, change, audit, evaluation, etc. Public administration as a professional discipline constitutes the practice of management, management and administration in the particular context of the public sector (aims, components, constraints). Public administration as a scientific discipline is the study of past and present practice, the study of specific contexts that can lead to prescriptions and advice on "good" practice (in management, management or administration ) in a given set of circumstances. Finally, intervention research is a specific form of research in management sciences which aims to produce knowledge of scientific intent that will be useful to actors in the field to solve their practical problems as well as to researchers in management sciences to contribute to domain theories (Buono, Savall and Cappelletti, 2018; Plane, 2020).

**Keywords :** strategic management – skills – sustainable performance – hidden costs – public administration – intervention research.

# Table des matières

<b>Dédicace</b> .....	3
<b>Remerciements</b> .....	4
<b>Résumé en français</b> .....	6
<b>Résumé en anglais</b> .....	8
<b>Table des matières</b> .....	10
<b>Liste des tableaux</b> .....	17
<b>Liste des figures</b> .....	18
<b>Liste des annexes</b> .....	19
<b>Liste des graphiques</b> .....	20
<b>INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA RECHERCHE</b> .....	22
0.1.    Problématique de la recherche .....	23
0.2.    Champ de la recherche .....	26
0.3.    Objectifs de la recherche .....	27
0.4.    L’hypothèse principale de recherche.....	30
0.5.    Justificatifs de la recherche .....	35
0.6.    Grille de lecture et cadre théorique de la recherche .....	37
0.7.    Cadre méthodologique .....	40
0.8.    Architecture et chronologie de la recherche.....	45
<b>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE</b> ...	47
1.1. Les théories de la compétence.....	47
1.1.1. La compétence : un concept transdisciplinaire, médiatique et polyvalent.....	48
1.1.2. Conception de la compétence par Guy Le Boterf .....	56
1.1.3. Définition de la compétence selon Philippe Zarifian .....	59
1.1.3.1. Compétence et rôle de l’encadrement selon Philippe Zarifian .....	62
1.1.4. La compétence sous l’angle de l’approche socio-économique .....	64
1.1.5. Compétence collective .....	66
1.1.6. Management des compétences .....	70

1.2. La théorie socio-économique des entreprises et des organisations .....	74
1.2.1. Performance durable .....	75
1.2.2. Le management stratégique socio-économique .....	77
1.2.2.1. Les outils et méthodes du management stratégique socio-économique.....	81
1.2.2.2. Le potentiel humain : un véritable levier d'action dans la stratégie socio-économique .....	84
1.2.3. Coûts performances cachés .....	86
1.3. Les théories des organisations publiques .....	98
1.3.1. La portée de la notion d'administration publique .....	98
1.3.2. Le management public .....	100
1.3.3. La caractérisation et la définition de la performance publique .....	104
1.3.4. Le New Public Management .....	108
1.3.5. Inventaire succinct de la littérature portant sur le management des organisations publiques africaines.....	114
1.3.6. Les spécificités du fonctionnement de l'administration publique sénégalaise .....	120

**CHAPITRE 2 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....** 125

2.1. La recherche intervention, un cadre général pour les Sciences de Gestion .....	126
2.1.1. Le positionnement du chercheur par rapport aux paradigmes existants .....	126
2.1.1.1. Le mode positiviste .....	129
2.1.1.2. Le mode interprétatif.....	130
2.1.2. Le choix d'une recherche-intervention pour une production de connaissances aussi bien scientifiques que nécessaires en pratique .....	130
2.1.2.1. La recherche-intervention comme cadre général de référence et pour la création de savoirs et de connaissances .....	131
2.1.2.2. Les principes idéologiques de base de la recherche-intervention .....	135
2.1.2.3. Démarche d'élaboration des matériaux intermédiaires de la recherche-intervention .....	137
2.1.2.4. La recherche-intervention en tant que moteur de l'innovation en GRH.....	144
2.1.2.5. La vision constructiviste de notre recherche .....	146
2.2. Démarche et outils de collecte et d'analyse des données.....	154

2.2.1. La familiarité avec notre terrain de recherche.....	155
2.2.1.1. Notre expérience professionnelle et la naissance d'un projet de recherche.....	155
2.2.1.2. Le choix d'une recherche impliquée.....	158
2.2.1.3. Le regard et la familiarité avec notre terrain de recherche.....	159
2.2.2. Le design de la recherche .....	160
2.2.2.1. Justification d'un design de recherche « <i>naturaliste</i> ».....	161
2.2.2.2. Les étapes du design de la recherche .....	163
2.2.2.3. Le choix d'une démarche d'analyse de pratique réflexive.....	165
2.2.2.4. Description des modalités de mise en place de notre démarche d'analyse de pratique réflexive.....	169
2.2.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données .....	174
2.2.3.1. L'observation et le journal de recherche réflexif .....	175
2.2.3.2. L'analyse documentaire .....	179
2.2.3.3. La conduite des entretiens qualitatifs semi-directifs .....	181
2.2.3.4. Codage et analyse des informations qualitatives.....	186
2.2.3.5. Valorisation économique des dysfonctionnements .....	190
2.3. Présentation de notre étude de cas.....	192
2.3.1. Les justificatifs du choix du Ministère du Commerce et des Pme .....	193
2.3.2. Présentation sommaire des activités du Ministère du Commerce et des Pme .....	194
2.3.3. Organisation du Ministère du Commerce et des Pme .....	195

**CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....** 198

3.1. Fonctionnement, organisation et conditions de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme.....	199
3.1.1. Résultats du diagnostic du fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme .....	200
3.1.1.1. Une structure bureaucratique marquée par un modèle de type taylorien.....	202
3.1.1.2. L'influence des facteurs socioculturels .....	205
3.1.1.3. Le poids important des faits spirituels et pratiques religieuses .....	207
3.1.2. Analyse dysfonctionnelle des conditions et de l'organisation du travail du Ministère du Commerce et des Pme .....	209

3.1.2.1. Des conditions de travail sources de dysfonctionnements .....	210
3.1.2.2. Analyse dysfonctionnelle de l'organisation du travail.....	214
3.1.2.3. Analyse de l'organisation et de la gestion du temps de travail .....	216
3.2. Analyse dysfonctionnelle des pratiques GRH et de management des compétences du Ministère du Commerce et des Pme.....	220
3.2.1. Analyse des principales caractéristiques des agents du Ministère du Commerce et des Pme.....	221
3.2.2. Des pratiques GRH axées sur le management des compétences révélatrices de dysfonctionnements.....	227
3.2.2.1. Le recrutement.....	227
3.2.2.2. La rémunération .....	228
3.2.2.3. La promotion, l'avancement et l'évaluation .....	230
3.2.2.4. Modes de gestion des habiletés et des savoir-être professionnels.....	232
3.2.2.5. La formation.....	234
3.2.2.6. La gestion des compétences .....	237
3.3. Analyse de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. ....	239
3.3.1. Le faible rôle de la fonction hiérarchique et d'encadrement.....	239
3.3.1.1. L'ancrage profond des pratiques administratives des activités RH et d'encadrement .....	241
3.3.1.2. Une faible connaissance du terrain de la part de l'encadrement malgré une proximité physique .....	242
3.3.1.3. Le manque d'initiative et d'intervention décisive de la part de l'encadrement ....	243
3.3.2. Défaillances de la communication et du circuit de l'information .....	244
3.3.3. Mode de supervision et de leadership dysfonctionnel .....	247
3.3.4. Le manque de management d'équipe.....	248
3.3.5. Le manque de formation en management .....	249
3.4. L'évaluation financière des dysfonctionnements.....	252
3.4.1. Synthèse des dysfonctionnements recensés et les indicateurs de coûts cachés.....	253
3.4.2. L'évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements dans les deux principaux indicateurs d'impacts : l'absentéisme et les défauts de qualité.....	256
3.4.2.1. Calcul du coût performance caché lié à l'absentéisme .....	257
3.4.2.2. Calcul du coût performance caché lié aux défauts de qualité ou de non-qualité ..	259

**CHAPITRE 4 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LA PERTIENENCE DU  
MODELE DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE POUR L'AMELIORATION  
DE LA PERFORMANCE DURABLE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
SENEGALAISE ..... 264**

4.1. La nécessité du changement et la pertinence du modèle socio-économique pour l'administration publique sénégalaise ..... 265

4.1.1. La pertinence d'un modèle de management de type socio-économique..... 266

4.1.2. Le management socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise d'améliorer sa performance..... 270

4.1.3. La nécessité pour l'administration publique sénégalaise de transformer son mode de fonctionnement..... 273

4.1.4. La nécessité de prendre en compte les sphères d'influence..... 275

4.1.5. Améliorer et adapter l'organisation du travail ..... 277

4.1.6. Améliorer les conditions de travail : la nécessité de réduire les écarts de traitement entre les agents ..... 281

4.2. La transformation et l'adaptation de la stratégie de pilotage des ressources humaines ..... 284

4.2.1. Le besoin de repenser les conditions et le processus de recrutement des agents de l'administration publique sénégalaise ..... 285

4.2.2. L'amélioration des modalités et des mécanismes de rémunération et de motivation des agents..... 292

4.2.1.1. La reconsidération des modalités de motivation matérielle et professionnelle..... 293

4.2.1.2. La refonde des modalités de motivation morale et sociale ..... 294

4.2.3. La mise en place d'une politique dynamique de promotion et de valorisation des parcours professionnels des agents ..... 295

4.2.3.1. La valorisation des parcours professionnels des agents ..... 296

4.2.3.2. La mise en place d'une politique de promotion professionnelle interne accompagnée ..... 298

4.2.3.3. Vers un processus de promotion transparent et inclusif..... 299

4.2.3.4. La conduite d'une politique de prévention des discriminations, de valorisation de la diversité et de respect de l'égalité entre tous les agents ..... 301

4.2.3.5. Développement des compétences des équipes ..... 303

4.3. La transformation et l'adaptation des pratiques d'encadrement .....	306
4.3.1. Le renforcement des compétences managériales de l'encadrement : une nécessité pour l'administration publique sénégalaise .....	306
4.3.2. Le renforcement de l'implication de la fonction hiérarchique et de l'encadrement	309
4.3.3. La promotion d'un leadership conscient et réflexif.....	312
4.3.4. L'amélioration de la communication interne porteur de changements de la qualité managériale .....	316
4.3.4.1. Le besoin de fluidification et de circulation des informations .....	317
4.3.4.2. Le renforcement des dispositifs d'écoute et de recueil des informations .....	318
4.3.4.3. La nécessité de mettre en place un SIRH efficace pour une meilleure implantation du management socio-économique .....	319
4.4. Proposition d'outils de mise en œuvre stratégique du management socioéconomique .....	325
4.4.1. La grille de compétences appliquée à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement du Ministère du Commerce et des Pme.....	326
4.4.2. L'utilisation de la grille d'auto-analyse du temps (GDT) pour une meilleure organisation et de gestion du temps de travail .....	328
4.4.3. L'application du contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN), pour mieux piloter la performance globale et durable de l'administration publique sénégalaise .....	329
4.4.4. La mise en œuvre du tableau de bord de pilotage stratégique (TDBP), pour optimiser et faciliter le pilotage des activités de l'administration publique sénégalaise.....	331
4.4.5. La mise en œuvre de la fiche de résolution pour la construction et la stabilisation de solutions concertées dans l'administration publique sénégalaise .....	333
4.4.6. La mise en œuvre d'actions de formation intégrée pour réduire les coûts de non-qualité .....	334



<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>339</b>
Bilan de la recherche et mise en perspectives .....	340
Valeur ajoutée de la recherche .....	342
Les limites de la recherche .....	343
Les perspectives de la recherche .....	344
Références bibliographiques .....	347
Annexes .....	372

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : ARBORESCENCE DE NOTRE CORPS D'HYPOTHESES.....	35
TABLEAU 2 : SYNTHESE DES ACTIVITES DE RECHERCHE .....	46
TABLEAU 3 : RECENSEMENT DES ACTIVITES MANAGERIALES .....	64
TABLEAU 4 : LES INDICATEURS DE COUTS CACHES .....	90
TABLEAU 5 : METHODE SOF .....	92
TABLE 6 : MODELE GENERAL DE CALCUL DES COUTS CACHES.....	93
TABLEAU 7 : PRINCIPES GENERAUX DU « NEW PUBLIC MANAGEMENT » SELON DEUX AUTEURS.....	111
TABLEAU 8 : COMPARAISON DES ADMINISTRATIONS DE TYPE WEBERIEN ET LE N.P.M .....	112
TABLEAU 9 : LES DIFFERENTES ACTIONS S'INSCRIVANT DANS LE CHAMP DU N.P.M. ....	113
TABLEAU 10 : OBJECTIF DU POSITIONNEMENT CONSTRUCTIVISTE.....	152
TABLEAU 11 : LES PRINCIPALES STRATEGIES DE RECHERCHE ET LEUR UTILISATION.....	161
TABLEAU 12 : SOURCES EXPLOITEES LORS DE NOS INVESTIGATIONS .....	180
TABLEAU 13 : LES SIX THEMATIQUES RETENUES LORS DES ENTRETIENS .....	182
TABLEAU 14 : COMPOSITION DES PERSONNES INTERVIEWEES ET CARACTERISTIQUES DES ENTRETIENS REALISES.....	184
TABLEAU 15 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA STRUCTURE BUREAUCRATIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE.....	203
TABLEAU 16 : REPARTITION DES EFFECTIFS DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME SELON LE STATUT ET LE SEXE.....	212
TABLEAU 17 : PART DES POSTES A RESPONSABILITE FONCTIONNAIRES / NON FONCTIONNAIRES.....	212
TABLEAU 18: PROBLEMES ORGANISATIONNELS LES PLUS COURANTS RELEVES AU SEIN DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME.....	216
TABLEAU 19 : LES DYSFONCTIONNEMENTS RECENSES AU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME QUI SONT REVELATEURS DE COUTS CACHES.....	254
TABLEAU 20 : ESTIMATION DU COUT CACHE LIE A LA NON-PRODUCTION ENGENDREE PAR L'ABSENTEISME .....	258
TABLEAU 21 : ESTIMATION DES COUTS CACHES ENGENDRES PAR LES DYSFONCTIONNEMENTS LIES AUX DEFAUTS DE QUALITE AU SEIN DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME EN 2021 .....	260
TABLEAU 22 : LES AVANTAGES D'UN SIRH UNIFORMISE POUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE.....	322
TABLEAU 23 : LA GRILLE DE COMPETENCES APPLIQUEE A L'EQUIPE DE LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE ET DE L'EQUIPEMENT DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME.....	327
TABLEAU 24 : LA GRILLE DE COMPORTEMENTS APPLIQUEE A L'EQUIPE DE LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE ET DE L'EQUIPEMENT DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME .....	336

## Liste des figures

FIGURE 1 : PERTINENCE DE LA PROBLEMATIQUE SELON L'APPROCHE SOCIO-ECONOMIQUE.....	25
FIGURE 2 : OBJECTIFS ET THEORIE DANS LE CYCLE DE LA RECHERCHE .....	28
FIGURE 3 : DEMARCHE HEURISTIQUE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.....	34
FIGURE 4 : L'HYPOTHESE FONDAMENTALE DE L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE .....	39
FIGURE 5 : INTERACTION STRUCTURES ET COMPORTEMENTS.....	40
FIGURE 6 : LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DU CONCEPT DE COMPETENCE.....	54
FIGURE 7 : LA COMPETENCE RESULTANTE DES 3 POLES DEFINIS PAR GUY LE BOTERF.....	57
FIGURE 8 : COMPETENCES EN ICEBERG.....	59
FIGURE 9 : DESCRIPTION DE LA PERFORMANCE GLOBALE. ....	76
FIGURE 10 : LES PRINCIPES IDEOLOGIQUES D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION.....	135
FIGURE 11 : PRINCIPE D'INTERACTIVITE COGNITIVE DE L'EFFET MIROIR .....	140
FIGURE 12 : ARBORESCENCE ET ETAPES DE CONSTRUCTION DE L'EFFET-MIROIR.....	141
FIGURE 13 : TRIANGULATION ET CONSTRUCTIVISME .....	154
FIGURE 14 : LE CYCLE TYPIQUE DE LA RECHERCHE MONTRE UN CYCLE DE RECHERCHE TYPE.....	165
FIGURE 15 : ARBORESCENCE DES INFORMATIONS .....	188
FIGURE 16 : PRINCIPE D'INTERSUBJECTIVITE CONTRADICTOIRE DE L'EFFET-MIROIR .....	189
FIGURE 17 : TRADUCTION MONETAIRE DE LA REGULATION DES DYSFONCTIONNEMENTS .....	190
FIGURE 18 : ORGANIGRAMME DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME.....	196
FIGURE 19 : REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES SERVICES DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME.....	196
FIGURE 20 : LES ENJEUX D'UN SIRH UNIFORMISE.....	322
FIGURE 21 : ILLUSTRATION DE L'IMPORTANCE DU DOSSIER INDIVIDUEL DANS LA GRH.....	323

## Liste des annexes

ANNEXE 1 : CORPS DES HYPOTHESES VALIDEES A PARTIR DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE.....	372
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	372
ANNEXE 3 : EXTRAIT D'UN JOURNAL DE BORD.....	372
ANNEXE 4 : FICHE DE RECUEIL DE DONNEES RH DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME.....	389
ANNEXE 5 : CALCUL DU COUT PERFORMANCE CACHE LIE A L'ABSENTEISME .....	393
ANNEXE 6 : DONNEES RECUEILLIES AUPRES DES RESPONSABLES DES SERVICES EN CHARGES DES DOSSIERS RETENUS POUR L'ESTIMATION DU COUT CACHE DE DEFAUT DE QUALITE.....	394
ANNEXE 7 : LETTRE DE DEMANDE D'AUTORISATION DE COLLECTE DE DONNEES.....	395

## Liste des graphiques

GRAPHIQUE 1 : LA FORCE DE L'AGE, DES ATOUTS MAJEURS POUR LE MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME ....	222
GRAPHIQUE 2 : LE NIVEAU DES ETUDES DES AGENTS, UNE FORCE MAJEURE POUR LE MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME .....	223
GRAPHIQUE 3 : FORTES DISPARITES DE LA REPARTITION DES AGENTS SELON L'EMPLOI .....	224
GRAPHIQUE 4 : LES CONNAISSANCES EN INFORMATIQUE : DES FAIBLESSES A COMBLER PAR LE MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME .....	225
GRAPHIQUE 5 : LES LANGUES PARLEES - LANGUE DE TRAVAIL .....	226
GRAPHIQUE 6 : L'EXPERIENCE ANTERIEURE, UNE AUTRE FAIBLESSE POUR LE MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME .....	227
GRAPHIQUE 7 : LES TRANCHES DE SALAIRE AU SEIN DU MINISTERE DU COMMERCE ET DES PME .....	229

**« Le service public n'est pas désincarné. Ce sont des hommes et des femmes qui le font vivre, c'est un esprit qui l'habite » (Gabriel de Broglie, Homme de lettres, historien et académicien français)**

**« L'honneur sans mérite est un fardeau, la compétence reconnue est un bonheur »  
(William de Britaine en 1755).**

**Les analyses et conclusions de cette recherche sont formulées sous la responsabilité de son auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'administration publique sénégalaise ou de ses institutions partenaires.**

## **INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA RECHERCHE**

La mondialisation s'impose aujourd'hui comme un phénomène incontournable. Avec l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), le monde est devenu un village planétaire. L'accès plus facile à l'information a contribué à la progression de la démocratie et à rendre les usagers de l'administration publique de plus en plus exigeants. Conscients de leurs droits et aidés en cela par la société civile, les usagers exigent des résultats à la hauteur des taxes qu'ils déboursent et à la mesure des difficultés qu'ils rencontrent. Ils souhaitent, ainsi, être traités comme des « clients » et non en simples « administrés ».

A la lumière de cette évolution, il est admis que les politiques publiques des pays ne peuvent réellement produire les effets escomptés que dans la mesure où l'État dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis du développement. Aussi, l'organisation, le rôle et les missions des administrations publiques doivent-ils être repensés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation ?

En Afrique, du point de vue strictement endogène ou interne, la réforme de l'administration publique ne s'accompagne pas d'une réorganisation des structures, une rationalisation des procédures internes et l'amélioration de la qualité de la gestion des ressources, nécessaires afin de porter plus efficacement la mise en œuvre des politiques publiques tout en réalisant des économies et des gains de productivité. Dans la pratique, l'action de la puissance publique africaine, inscrite au crédit du service public, se déroule toujours dans la déperdition ou le gaspillage à divers niveaux. Il en résulte ainsi une absence de rationalisation des actions publiques et une insuffisance de politiques cohérentes permettant la réalisation d'économies d'échelle.

Du point de vue externe, la réforme des administrations publiques africaines ne porte pas sur la perception même qu'en ont les citoyens. La réforme n'implique pas une simplification des démarches et procédures administratives, une amélioration de l'accès et de l'accueil des populations dans les administrations et une meilleure qualité des réponses aux questions posées aux services publics. En effet, à ce niveau également, dans les faits, les services publics en

Afrique ne se font pas à travers plus de professionnalisme, davantage de proximité des services publics et une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il y a une absence de promotion d'une gestion davantage axée sur les résultats permettant l'accroissement de l'efficacité de l'administration publique, une plus grande transparence et une meilleure lisibilité de l'action administrative.

Au Sénégal, de fait, l'administration publique sénégalaise ne cherche pas à satisfaire, concomitamment, les attentes des parties prenantes : usagers et partenaires au développement. Les partenaires au développement fixent comme objectifs à l'Etat la recherche d'une haute qualité de service public et d'un bon usage des moyens et ressources octroyés, selon les normes les plus élevées de transparence. Les usagers veulent pour leur part, un Etat et une administration publique alertes et efficaces, tout en considérant comme priorité la réduction des coûts de fonctionnement de l'Etat et donc la prise en compte du critère d'efficience dans la gestion. Ces différentes attentes doivent guider l'Etat, de manière à assurer un fonctionnement eurythmique du triangle stratégique liant les objectifs fixés, les moyens et les capacités opérationnelles mobilisés ainsi que les résultats atteints.

## 0.1. Problématique de la recherche

Malgré l'incroyable capacité de l'administration publique sénégalaise à résister aux projets de réforme qui lui sont appliqués, à survivre et à se redéployer ensuite dans une continuité à peine ébranlée (Côté L., 2004)<sup>1</sup>, les défaillances profondes du système de management qu'elle connaît actuellement entraînent des répercussions non négligeables sur sa performance durable. En effet, l'administration publique sénégalaise est à l'image de l'Etat, c'est-à-dire inarticulée à la société nationale, et tarde toujours à s'adapter à la dynamique du changement induit par les nouvelles pratiques contemporaines en matière de management pour améliorer sa performance durable. L'administration publique sénégalaise fait ainsi face à de réelles difficultés d'une part à s'ajuster aux règles de modernité d'un contexte mondial de compétition pour l'efficacité et la qualité, d'autre part à satisfaire les besoins exprimés par les usagers sénégalais.

---

<sup>1</sup> Mazouz B., Emery Y., Côté L., Garzon C., (2004), "La transformation de l'Etat et de ses organisations : une perspective managériale internationale", Revue Management International, Vol.9, N°1 (Automne).



Dans les discours de modernisation de l'administration publique sénégalaise, il est souvent souligné le caractère complexe et changeant de l'environnement, d'usagers plus exigeants, mieux informés et porteurs de nouvelles attentes. Ces termes utilisés démontrent que nous sommes dans une phase de modernisation par l'utilisateur. Il s'agit de proposer des services de qualité aux usagers en fonction de leurs besoins. A ce titre, les fortes mutations opérées par l'administration publique sénégalaise à travers ses réformes doivent se traduire par une importance des choix à opérer en matière de management stratégique. Cela passe nécessairement par une réelle approche de management, au sens de pratiques visant à mettre en avant les compétences des agents plutôt que les seules qualifications ou les seuls effectifs. A cet égard, le management stratégique des compétences constitue un enjeu essentiel et doit être considéré de manière exhaustive sur toutes ses dimensions afin de le rendre plus efficace et dégager ainsi des performances propres à l'administration publique sénégalaise.

Le capital humain étant un facteur clé de performance pour les organisations aussi bien publiques que privées, il est important de développer les compétences de chaque collaborateur et de les accompagner pour atteindre les objectifs de performance. En plus de développer la performance, le système de management des compétences assure la réalisation de la stratégie de l'organisation.

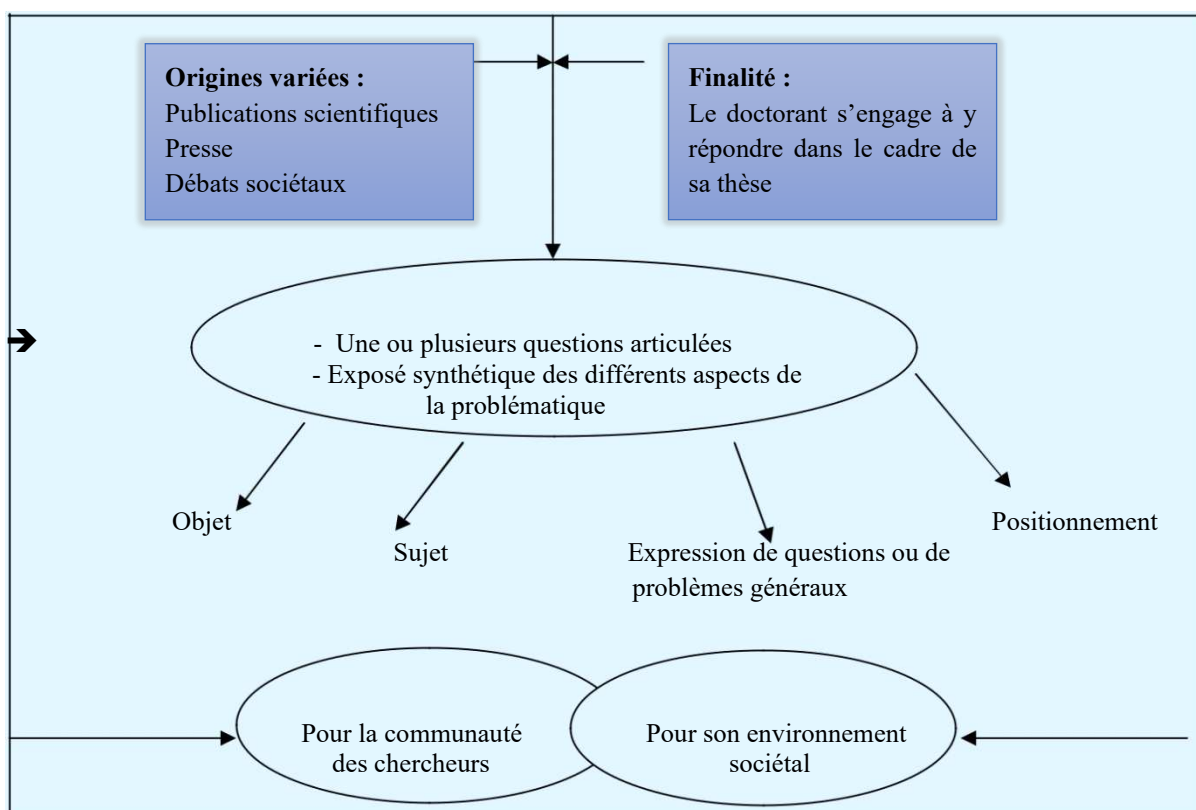
Le management dans l'administration publique sénégalaise est caractérisé par des pratiques GRH mal structurées ancrées d'une part dans un modèle de management de type taylorien, reposant sur des idées inappropriées relevant du management ancien et d'autre part, dans une approche traditionnelle influencée par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux. Ce modèle ambivalent centré sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme, est à l'origine de dysfonctionnements profonds liés notamment à des défauts de compétences des agents qui engendrent des coûts de performance cachés non négligeables pour l'administration publique sénégalaise. Ces dysfonctionnements se manifestent d'une part par la non-production liée à l'absentéisme, aux retards fréquents des agents mais aussi à l'irrégularité des horaires de travail, et d'autre part par l'inefficacité des services rendus, c'est-à-dire des défauts de qualité.

Au regard de ces difficultés qui rendent l'administration publique sénégalaise inefficace, nous tentons à travers cette recherche de **déterminer dans quelle mesure l'administration publique sénégalaise pourrait mettre en place une démarche adaptée de management**

**stratégique permettant de réduire les dysfonctionnements liés aux défauts de compétences des agents pour améliorer la performance durable publique.**

Selon Savall H. et Zardet V., la problématique définit un engagement du chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, tout en mettant sur la table une justification de l'intérêt du sujet, de l'objet et de la méthodologie proposée. La problématique doit, alors, identifier les problèmes posés ainsi que l'objet et le champ de la recherche (Savall H., et Zardet V., 2004)<sup>2</sup>. Le chercheur élabore ainsi sa problématique à partir de sources variées, relevant de deux familles complémentaires comme l'indique la figure ci-dessous.

**Figure 1 :** Pertinence de la problématique selon l'approche socio-économique



(Source : Savall. H et Zardet. V 200420 ; p170. © ISEOR 2004).

Le contexte actuel de l'administration publique sénégalaise, caractérisé par une hybridation de la gestion des ressources humaines, nous amène à reconsidérer les pratiques de management et leurs effets sur la performance durable. La diversité de plus en plus grande des actions publiques et les exigences accrues en matière de qualité de service entraînent une transformation

<sup>2</sup> Savall .H et Zardet (2004), Recherche en sciences de gestion. Approche qualimétrique. Op. Cit, p 267.

considérable de la gestion des services publics. Les besoins des usagers sont de moins en moins uniformes et de plus en plus diversifiés, singuliers et en évolution permanente. L'apparition de nouveaux besoins a ainsi montré la nécessité de donner la priorité à un système fondé sur une gestion efficace des ressources humaines qui permet d'esquisser des voies de promotion d'un climat éthique pour améliorer la performance durable de l'administration publique sénégalaise.

## 0.2. Champ de la recherche

Notre objet de recherche concerne plus spécifiquement la démarche de management stratégique des compétences, sur ses conditions de réussite pour garantir une performance permanente de l'administration publique sénégalaise. Nous cherchons à montrer qu'une démarche de management efficace peut bien constituer un levier pour rendre les agents plus productifs, au bénéfice de l'action publique sénégalaise. Selon R.-A. Thiétart et-al. (2003)<sup>3</sup>, la construction de la recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques ». La précision de l'objet de recherche est importante afin d'éviter toute confusion, comme le font remarquer Savall H. et Zardet. V (2004), entre l'objet et le sujet.

Le champ de la recherche désigne ainsi le domaine d'observation de l'objet de recherche et le périmètre d'application des investigations. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, notre champ d'investigation concerne l'administration publique sénégalaise qui met en œuvre des politiques publiques nécessaires pour assurer le bien-être de la collectivité dans divers domaines : sécurité publique, qualité de vie, enseignement, santé, justice...etc. Dans le cadre de ces politiques publiques, l'administration publique sénégalaise qui emploie 130 000 agents répartis dans 32 ministères<sup>4</sup> assure la production de services publics et gère donc le domaine public.

Nous avons choisi le Ministère du Commerce et des Pme pour notre étude de cas. Ce ministère dans lequel nous sommes en service depuis plusieurs années, en tant qu'économiste-planificateur, se caractérise du point de vue de la gestion des ressources humaines par des défaillances notables en termes de management des compétences. L'intérêt porté sur le choix de ce ministère est qu'il est dans l'économie en tant qu'activité, reposant sur le principe d'un service de proximité au plus près des populations et des entreprises. Notre choix pour ce

---

<sup>3</sup> Thiétart R.A (2003), Méthodes de recherche en management. Dunod, Paris. p. 38. 535 pages.

<sup>4</sup> Document de répartition des services, décret n°2020-2100 du 1<sup>er</sup> novembre 2020.

ministère est également motivé par le fait qu'il fait partie des ministères chargés de préparer et de mettre en œuvre les programmes d'accélérateur du processus de transformation structurelle de l'économie et de développement d'activités et de services publics et privés dans tous les secteurs de l'économie sénégalaise.

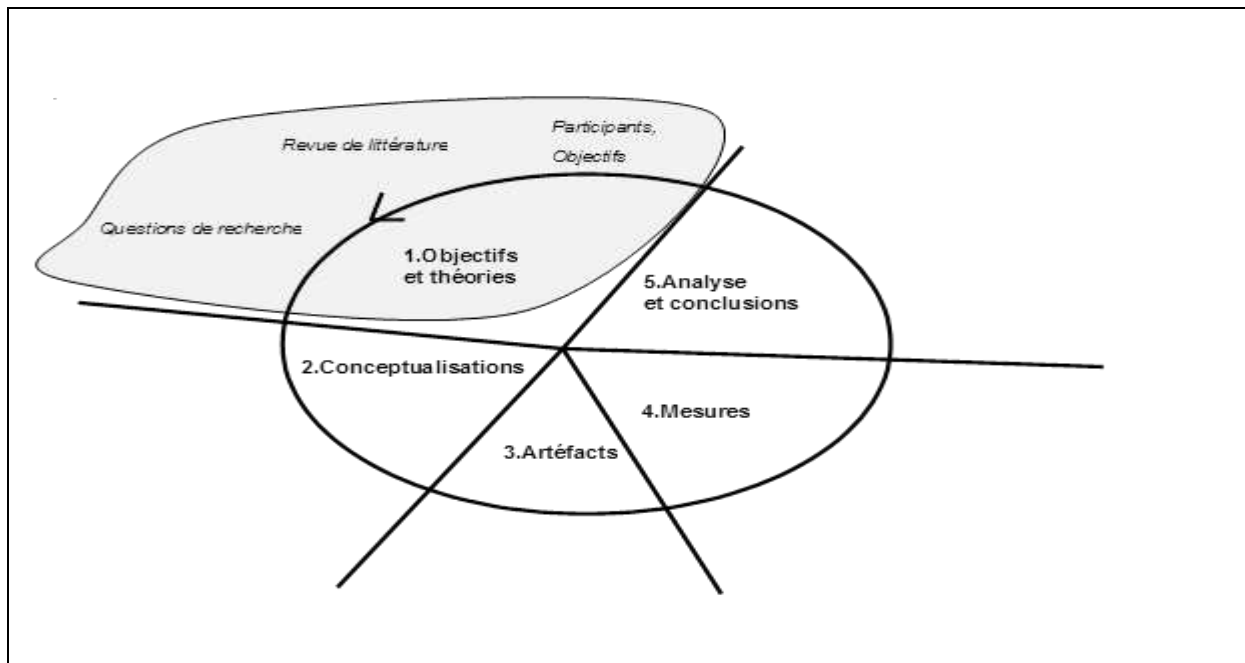
Ces justifications qui ont retenu notre attention nous ont amené ainsi à remettre en question les capacités de l'administration publique sénégalaise en matière de management des ressources humaines. Il s'agit dans cette thèse d'évaluer les pratiques en lien avec les compétences et les comportements des agents par une analyse réflexive sur l'action dont nous avons été acteur et qui comporte une démarche plus approfondie d'analyse de cette action, de ses causes et ses conséquences pour l'administration publique sénégalaise.

Notre postulat de départ est que la transformation de la démarche de management de l'administration publique sénégalaise se révèle comme un besoin et une nécessité pour pouvoir suivre et surveiller l'atteinte des objectifs, en vue de piloter et d'améliorer la performance dans sa globalité. Les critères de choix du terrain de notre base expérimentale seront davantage développés de manière approfondie dans le second chapitre de cette thèse.

### 0.3. Objectifs de la recherche

Les objectifs de recherche sont le point de départ d'un projet de recherche dans la mesure où ils indiquent la raison pour laquelle nous envisageons d'entreprendre cette étude et ce que nous pensons pouvoir accomplir en la réalisant (Figure ci-dessous). Les objectifs de recherche indiquent ainsi l'intention de l'étude à travers l'idée principale qui est issue d'un besoin, voire d'une préoccupation primordiale. Pour cela, le problème de recherche doit être formulé par des questions qui décrivent le thème donné et grâce auxquelles des hypothèses particulières seraient déduites. Dans cet ordre d'idée, il est important de formuler clairement les questions de recherche afin de pouvoir faire ressortir l'idée centrale de ces objectifs de recherche.

**Figure 2 :** Objectifs et théorie dans le cycle de la recherche



Source : <http://edutechwiki.unige.ch/fr>

Aborder le sujet du management des compétences et de la performance dans l'administration publique sénégalaise, c'est placer au centre des préoccupations plusieurs enjeux relatifs à :

- ✓ la gestion de l'administration publique sénégalaise en mettant le curseur sur l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines disponibles mais aussi des ressources financières ;
- ✓ la question de la transformation d'une administration publique qui jusque-là, connue pour être engluée dans l'inertie bureaucratique et paperassière en une administration performante et résolument tournée vers la satisfaction des besoins des citoyens au service desquels elle est censée tirer sa légitimité et, encore ;
- ✓ l'identification des pesanteurs à lever et des leviers à actionner en termes de management des ressources humaines en vue d'arrimer l'objectif de performance à l'administration publique.

Dans cette recherche, nous n'essayons pas de définir des solutions idoines, mais seulement de proposer un tour d'horizon de notre perception de la démarche de management stratégique des compétences comme une voie possible qui permet d'exploiter de manière optimale les ressources humaines. Pour rappel, le management des compétences est une démarche contraire à la méthode « Kleenex jetable » qui consiste à prendre et à jeter le personnel au gré des

circonstances ; c'est également une démarche anti « y'a qu'à » et « anti-favoritisme » (Claude Fluck, 2019).

Cette recherche vise ainsi à voir la façon dont l'administration publique sénégalaise doit répondre aux évolutions du management public par l'adoption d'une démarche de management permettant de recadrer les compétences des agents en fonction de la stratégie RH, dans une perspective de réduire les dysfonctionnements et de garantir ainsi l'amélioration de la performance globale. Nous partons de l'idée qu'une démarche de management stratégique efficace doit permettre à l'administration publique sénégalaise d'évaluer sa maturité vis-à-vis des pratiques contemporaines en management public, tout en restant en phase avec les enjeux d'amélioration de sa performance durable. Partant de cela, cette recherche est structurée autour des objectifs spécifiques :

1. Permettre à l'administration publique sénégalaise d'avoir un regard sur les dysfonctionnements liés au management des compétences ;
2. démontrer que la mesure de l'efficacité de la démarche de management stratégique de l'administration publique sénégalaise dépend de son effort à mettre à contribution les compétences des agents ;
3. Montrer qu'au-delà des réalisations opérationnelles, l'encadrement représente une ressource importante et efficace dans le développement des compétences des agents mais aussi dans la préparation des manuels de formation ;
4. Montrer que l'approche socioéconomique permet à l'administration publique sénégalaise de mettre en place un management innovateur qui débouchera sur des formes de régulations des principaux dysfonctionnements pour ainsi améliorer la performance durable ;
5. Démontrer que le management stratégique socioéconomique peut faciliter la formation au management de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils, en particulier ce qui concerne la gestion du personnel.

## 0.4. L'hypothèse principale de recherche

Dans cette recherche, nous considérons que les compétences permettent d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Cette définition intègre une forme de coordination à deux niveaux, l'un cognitive, l'autre sociale. Une telle définition de la compétence, considère que « la mobilisation de capacités de manière intégrée » renvoie aux aspects cognitifs, tandis que le « contexte particulier » peut certes être conçu comme recouvrant, entre autres, des configurations sociales de différents niveaux de généralité. Cependant, cette définition permet de considérer également une autre question importante, celle de l'intégration, dans la définition même de la compétence, d'une référence à l'évaluation positive d'une performance, ce que traduit ici l'expression : « de manière satisfaisante »<sup>5</sup>.

La performance oui, mais à quel prix ? Comme le soulignent Arnaud et al. (2009), c'est une question soulevée dans le dialogue en management public. Selon cet auteur, les objectifs de performance publique prennent des dimensions multiples. Ils se traduisent d'abord par la recherche de l'efficacité et de l'efficacité de la dépense publique, en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. Ils désignent aussi les exigences de qualité de service rendu à l'utilisateur. Enfin, ils visent l'efficacité socio-économique qui indique l'impact des actions de l'administration publique sur l'environnement économique, social, écologique, sanitaire ou encore culturel (Jim Lapin, 2009). Longtemps confiné aux activités de mesure et d'évaluation de performance, le management par la performance publique a évolué vers une conception et une définition plus systémique et holistique (Moynihan, 2008). Défini en tant que système ou modèle de management, celui-ci se traduit tout d'abord par la définition d'indicateurs et d'objectifs de performance et par la collecte d'informations relatives à ces derniers. La performance pour l'entreprise désigne donc la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

Les recherches récentes préconisent de s'appuyer sur les comportements et les attitudes humaines pour améliorer la performance des organisations publiques et pour satisfaire les

---

<sup>5</sup> J.-C. Coulet « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, vol. 74, no. 1, 2011, pp. 1-30.

usagers. Les fonctionnaires sont accusés par le public de se livrer à des comportements qui manquent d'éthique, d'engagement et de sérieux et d'aggraver par conséquent les pertes financières de l'État et de nuire à son image<sup>6</sup>. Selon Annie Bartoli (2005), les organisations publiques ne fonctionnent pas de manière pleinement satisfaisante. Le contexte dans lequel elles s'insèrent impose des évolutions et donc la modernisation qui ne devrait pas se traduire par une véritable remise en cause. Elle ne saurait, légitimement comme pratiquement, être le fait que d'une démarche managériale adaptée. Il s'agit ainsi de s'appuyer sur l'existant pour l'améliorer et l'adapter à un contexte en évolution.

Nous voyons donc à travers cette brève analyse que l'efficacité et la qualité des services publics doivent être le fer de lance de l'action publique sénégalaise, seules gage du développement économique et social du pays mais aussi de la performance durable de l'administration publique.

Compte tenu de ces analyses et questions soulevées, la thèse que nous comptons défendre dans cette recherche est la suivante : **« une démarche de management stratégique de type socio-économique permet de réduire les dysfonctionnements liés aux défauts de compétences et constitue un levier d'action sur lequel l'administration publique sénégalaise pourrait s'appuyer pour améliorer sa performance durable ».**

La démarche de management socioéconomique est considérée comme innovatrice car elle intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité à court, moyen et long terme (Savall et Zardet (1987, 2008, 2020) et Cappelletti (2012). Selon l'approche socioéconomique, l'entreprise est considérée comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité, collectifs).

---

<sup>6</sup> K. Damaj 2013, Thèse de doctorat « La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usages », Cnam Paris, 02 juillet 2013.



Dans le contexte de l'administration publique sénégalaise, il s'agit plus précisément d'une approche qui porte sur le déploiement de la démarche de management stratégique des compétences. Cette dernière correspond à l'ensemble des décisions prises par la direction d'une entreprise, ayant un impact à moyen et à long terme et qui visent principalement à définir la stratégie de l'entreprise et garantir son développement et sa pérennité. Nous considérons que les compétences sont constituées des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les savoirs et les savoir-faire sont mis en œuvre de façon orthofonctionnelle, c'est-à-dire correspondant aux attentes opérationnelles et stratégiques. Et par ailleurs, les savoir-être comme les comportements. Ces compétences permettent aux salariés de gérer convenablement les missions qui leur sont confiées dans le cadre de l'exercice de leur travail. Les savoir-être peuvent être définis sous trois dimensions. La première attitudinale, c'est une attitude vis-à-vis du travail, empreinte de rigueur, de sérieux et de sens du travail. La seconde est comportementale, cela peut aller dans l'industrie de l'art de ne pas gaspiller la matière ou détériorer l'outil (l'assiduité, au respect des horaires ou des délais, la politesse ou le respect des engagements...etc). La troisième dimension est morale, elle recouvre la fiabilité, la conscience professionnelle qui représente certes les gestes du métier appris avec rigueur et sérieux au long d'un apprentissage, elle recouvre aussi tout simplement ce qu'il est nécessaire de faire quand on a une profession, que l'on tient le rôle du professionnel qui génère des attentes chez celui qui en paie les services.

La mise en œuvre de la démarche de management stratégique de type socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise de créer et gérer un référentiel de compétences et de comportements. Cela consiste à mettre l'accent sur un combiné des savoir-faire spécifiques pour la réalisation d'une activité dans une fonction donnée, et des savoir-être se traduisant par des comportements et attitudes en situation donnée. En effet, en combinant les compétences et les comportements, les employés développent des aptitudes et des habiletés pour réaliser leurs activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement de capacités mobilisées (Guy Le Boterf, 2019).

Notre hypothèse principale qui permet de comprendre la finalité de la recherche que nous nous engageons à valider à la fin de notre travail (Henri Savall et Zardet, 2004) soulève les questionnements spécifiques suivants :

- Quels sont les enjeux du management de l'administration publique sénégalaise ?

- Dans quelles mesures les défauts de compétences des agents peuvent-ils engendrer des dysfonctionnements pour l'administration publique sénégalaise ?
- Quels sont les types de dysfonctionnements susceptibles d'engendrer des coûts cachés pour l'administration publique sénégalaise ?
- Quelles sont les actions qu'il faut entreprendre pour réussir la conduite du changement du management de l'administration publique sénégalaise vers une performance durable ?
- Quel rôle faire jouer à l'encadrement pour préparer des manuels de formation intégrée et pour accompagner les agents de l'administration publique sénégalaise dans leur évolution de compétences ?
- Comment l'introduction d'un management socio-économique contribue-t-elle à l'amélioration du fonctionnement de l'administration publique sénégalaise, lui permettant d'atteindre ses objectifs en termes d'efficacité sociale et d'efficacité économique ?

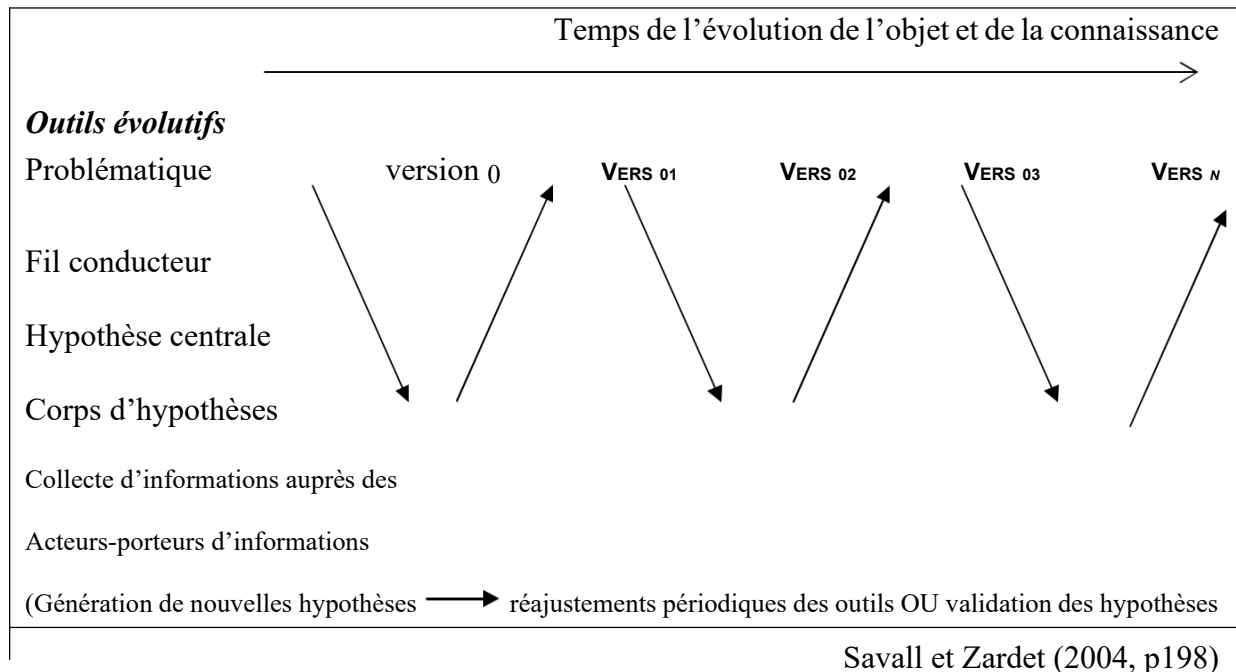
Nous avons décomposé notre hypothèse centrale en sous-hypothèses, selon la méthodologie proposée par Savall H., Zardet V., Bonnet M. & Cappelletti L.(2019), en distinguant des hypothèses à la fois descriptives, explicatives et prescriptives. Pour rappel, le corps d'hypothèses est une arborescence permettant de décliner l'hypothèse centrale en sous-hypothèses. Cette arborescence guide le chercheur dans sa formalisation des hypothèses. Chacune de ses hypothèses est ensuite étayée pour sa démonstration par des matériaux terrains et/ou biographiques. Le corps d'hypothèses est alors un outil qui constitue un support de développement de nos idées au fur et à mesure que nous précisons notre objet de recherche (Savall H. et Zardet V., 2004).

« Le corps d'hypothèses s'élabore très progressivement ; dans les premiers mois de la recherche, il ne comporte que quelques sous-hypothèses. À la fin de la seconde année de recherche, le corps d'hypothèses devient arborescent, il est structuré en thèmes, en sous-thèmes et peut même comporter plusieurs dizaines de sous-hypothèses, en fonction du degré de complexité de l'objet de recherche »<sup>7</sup>. La figure suivante montre l'évolution de ces outils.

---

<sup>7</sup> Savall H., Zardet V., « Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique », Op.cit., p.271, 2004.

Figure 3 : Démarche heuristique de la recherche scientifique



Comme nous l'avons mentionné ci-haut, notre recherche s'est construite autour des trois catégories d'hypothèses suivantes :

- ➔ Hypothèses Descriptives : “ H.D ” qui sont des informations d'observation et des représentations réelles que nous avons constatées et que nous tentons de démontrer à l'aide de nos matériaux expérimentaux et bibliographiques ;
- ➔ Hypothèses Explicatives : “ H.E ” qui constituent des facteurs explicatifs de nos constats que nous avons formulés dans nos hypothèses descriptives ;
- ➔ Hypothèses Prescriptives : “ H.P ” sont des informations sur un scénario possible de solutions issues de notre expérience, c'est-à-dire des phénomènes que nous avons observés sur notre terrain d'expérimentation ou de notre conviction profonde.

Nous classons les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives de notre recherche dans un tableau intitulé “corps d'hypothèses”<sup>8</sup> découpant la problématique de notre recherche en thèmes (Cf. Tableau 1).

<sup>8</sup> Savall H. et Zardet V. : La dimension cognitive de la recherche- intervention. La production de connaissances par interactivité cognitive. Revue internationale de systémique ; janvier 1996.

**Tableau 1** : Arborescence de notre corps d'hypothèses.

Thème 1 : fonctionnement, organisation et conditions de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme	sous-thème 1.1 : fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme.
	sous-thème 1.2 : organisation et conditions de travail dans l'administration publique sénégalaise
Thème 2 : pratiques GRH et management des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme	sous-thème 2.1 : politiques et pratiques GRH au sein du Ministère du Commerce et des Pme
	sous-thème 2.2 : management des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme
Thème 3 : la performance et la qualité des services publics sénégalais	sous-thème 3.1 : analyse de la performance de l'administration publique sénégalaise
	Sous-thème 3.2 : Surveillance et régulation de la qualité de service
Thème 4 : Compétences et rôles de l'encadrement dans la professionnalisation des agents	Sous-thème 4.1 : Compétences managériales du personnel de l'encadrement
	Sous-thème 4.2 : Plan de développement des compétences et plan de formation

## 0.5. Justificatifs de la recherche

L'inadéquation et /ou l'inefficacité des pratiques utilisées en matière de GRH et de management des compétences ayant pour conséquence l'inefficacité de l'administration publique sénégalaise, constitue notre principale préoccupation qui a conduit au choix de notre objet de recherche. A travers cette recherche, nous manifestons notre volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale, de surmonter le besoin d'un changement qui doit se traduire pour l'administration publique sénégalaise, à un changement de paradigme de sa bureaucratie traditionnelle vers la mise en place d'un modèle de management plus innovateur.

Dans le même temps, les critiques à l'encontre des organisations publiques africaines en général sont anciennes pour cause d'immobilisme et de lourdeur des procédures administratives. Pour faire face aux multiples pressions provenant des environnements internes et externes, des mesures énergiques sont prises par les Etats africains, mais elles tardent à se concrétiser pour rénover ou même moderniser le système de management des ressources humaines dans les organisations publiques. En effet, dans une société de plus en plus exigeante, la satisfaction de l'utilisateur devient la priorité et l'aiguillon de la modernisation de l'administration publique.

Ainsi, comme le souligne Duran (2012), le secteur public en Afrique doit intégrer une nouvelle dimension qui est liée à sa capacité à traiter les problèmes qui affectent les usagers. Ces derniers sont attentifs à la performance de l'administration publique et l'efficacité de l'action publique est l'un des critères de la légitimité du pouvoir public.

Nous voyons donc nettement qu'un certain nombre de défis oblige l'administration publique sénégalaise à réévaluer son système de management des ressources humaines dans un but d'assurer de meilleures conditions d'utilisation, de fonctionnement et de rendement de son capital humain.

La réflexion sur ce sujet, qui se focalise sur la démarche de management des compétences, est essentielle dans la mesure où, comme évoqué précédemment, l'administration publique sénégalaise, se caractérise par l'influence de facteurs socioculturels spirituels et religieux qui connaissent une certaine complexité. En effet, l'inefficacité du management public en Afrique est souvent expliquée par l'inadéquation des outils et méthodes de gestion occidentaux à la culture africaine. Le « *management public africain* » est en effet considéré comme un modèle de gestion adapté aux spécificités de la culture africaine (Patrick Bakengela Shamba, 2016).

Durant nos années passées au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons été amené à étudier en détail les pratiques GRH et le processus de management des compétences de l'administration publique sénégalaise. Nous avons ainsi été confronté aux questionnements qui agitent la sphère publique sénégalaise en matière de GRH et de management des compétences. Il s'agit entre autres des questionnements tels que, comment être plus efficaces ? Quelles approches et avec quels outils ? Quelle organisation mettre en place ? Quels doivent être les compétences et les comportements des agents ? Comment prendre en compte les attentes des usagers ? Quel rôle doit-on accorder à la fonction RH et à l'encadrement ?

En sciences de gestion, l'étude du système de management dans les organisations publiques en Afrique semble ainsi présenter un double intérêt. Peu de manuels de gestion portent sur l'administration publique sénégalaise et encore moins lorsqu'il s'agit de leurs pratiques GRH et de management des compétences.

D'une part, ces pratiques pourraient être analysées à la lumière des éléments managériaux et d'une possible étendue des lignes hiérarchiques, ce qui n'exclut pas de tenir compte des traits

de personnalité et des valeurs de l'encadrement. De plus, l'administration publique sénégalaise ne semble pas être stable en matière de gestion des ressources humaines. Celle-ci est fermée sur elle-même, voire « déconnectée » des influences de l'environnement international. Peu de recherches se sont intéressées à clarifier ces aspects dans ce cadre-là.

## 0.6. Grille de lecture et cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique et la revue bibliographique qui le structure nous permettent d'analyser les découvertes et les hypothèses existantes sur notre problématique de recherche. Ils servent à formuler et à évaluer nos propres hypothèses qui seront ensuite testées lors de notre recherche qualitative. Notre proposition de cadre conceptuel qui introduit les différents concepts développés dans cette recherche ainsi que notre positionnement théorique définissent la justification scientifique à nos recherches et démontrent que celles-ci ne « *sortent pas de nulle part* » et qu'au contraire, elles possèdent de solides fondements scientifiques. Dans cette optique, notre contribution se situe :

- ❑ dans un cadre conceptuel éclairé par l'introduction des concepts suivants : compétences, performance publique, performance durable, management publique, administration publique, dysfonctionnement, coûts cachés. Ces différents concepts servent de dénominateurs communs aux différentes actions entreprises et permettent de distinguer la démarche de management de son utilisation ;
- ❑ dans une recherche se situant dans le domaine des sciences de gestion qui se positionne plus particulièrement dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations, et qui nécessite toutefois de mobiliser des conceptualisations qui appartiennent à d'autres composantes théoriques. A ce sujet, notre recherche se réalise dans une perspective interdisciplinaire avec une prise en compte particulière des sous-domaines de la GRH et du management public et un intérêt pas moins important de la dimension stratégie ;
- ❑ dans une méthodologie pour concevoir une démarche de management stratégique des compétences souhaitée dans un contexte où peu de recherches sur le management public en Afrique proposent des approches globales en privilégiant la résolution de problèmes managériaux particuliers par une approche socio-économique ;
- ❑ dans une proposition d'articulation entre conception et mise en œuvre de la démarche de management stratégique par l'intégration de savoir-être comportementaux.

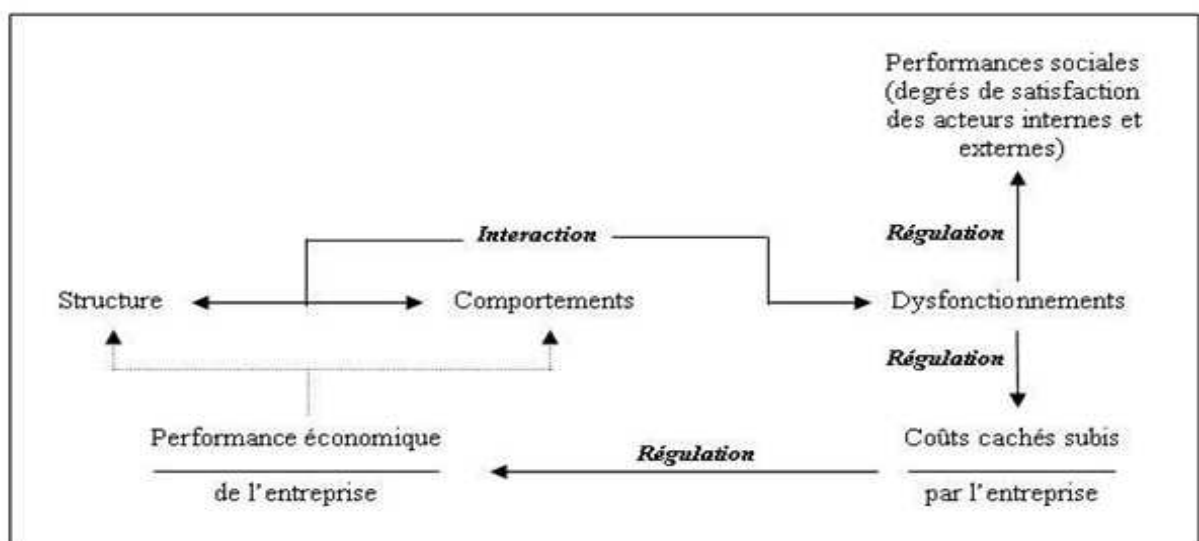
Le cadre conceptuel nous permet ainsi d'examiner les notions théoriques développées en cours ou étudiées à travers les recherches bibliographiques que nous avons réalisées. Il nous permet, aussi d'une part, d'analyser plusieurs variations et contextes des concepts utilisés dans cette recherche et d'autre part, d'effectuer des distinctions conceptuelles et d'organiser nos idées. Ainsi, dans cette recherche, pour notre cadre conceptuel et théorique, nous retenons :

- ✓ **Les théories de la compétence** : la bibliographie mobilisée pour analyser les conceptions de la compétence est la suivante : Cécile Dejoux (2013) ; Claude Lévy-Le Boyer (2009) ; Anne Dietrich (2008, 2018) ; Claude Flück (2019) ; Savall, Zardet, Bonnet et Cappelletti (2019) ; Philippe Zarifian (1999, 2001) et de Guy Le Boterf (2008, 2009, 2010, 2018), Nancy Brassard (2018) ;
- ✓ **La théorie socio-économique des entreprises et des organisations** qui rend compatible les exigences de l'humanisme dans la vie professionnelle et de la prospérité économique. Ainsi, nous nous sommes intéressé particulièrement à la théorie du management stratégique socio-économique : Savall H. et Zardet V.(1987, 2008, 2020) et Cappelletti L.(2012) et Cappelletti, Voyant et Savall (2018); Jean-Michel Plane (2020) ;
- ✓ **Les théories des organisations publiques** : dans cette partie, nous nous sommes intéressé tout d'abord des travaux des auteurs suivants : Melchior Salgado (2013) ; Mazouz Bachir (2008, 2011); Judith Houedjissin (2008) ; Michel Marchesnay (2013) ; Geer Bouckaert et John Halligan (2008), Jim Lapin, (2009). Ensuite nous avons exploré avec un intérêt particulier la littérature qui traite des caractéristiques de fonctionnement des organisations publiques africaines, en dressant un inventaire succinct de la littérature portant sur les facteurs déterminants de leurs comportements. Enfin, nous avons examiné brièvement des spécificités de l'administration publique sénégalaise. Les travaux des auteurs suivants ont attiré notre attention : Darbon et Ivan Crouzel (2001, 2009) ; Mamadou Gando Bah (2021) ; Oghojofor, Idowu et George (2012), Patrick Bakengela Shamba, Yves Frédéric Livian, 2014, Benzerafa-Alilat, Manel, et Patrick Gibert (2022) / Olivier de Sardan (2004), Xavier G. et Nanadjim M. (2006), Ahmadou Gaye (2020), Mamadou Diouf (1992), Oumar El Foutiyou Ba & Djibel Ndao (2021).

La théorie socioéconomique des organisations développée par Henri Savall en 1974, constitue notre cadre théorique de référence et le fondement méthodologique de notre démarche d'intervention sur le terrain. La théorie socioéconomique considère l'entreprise et

l'organisation comme un ensemble complexe de structures en interaction avec des comportements humains (Savall H., Zardet, Bonnet M. et Cappelletti L., 2019). L'hypothèse fondamentale de l'approche socio-économique<sup>9</sup> porte sur le fait que les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures et les comportements peuvent être réduits au moyen d'outils permettant de limiter non seulement les défauts de qualité des biens et services, mais également ceux relatifs à la qualité du management et du fonctionnement global des organisations. L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique peut être résumée schématiquement comme suit :

**Figure 4** : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique



**Source** : ISEOR, 2001

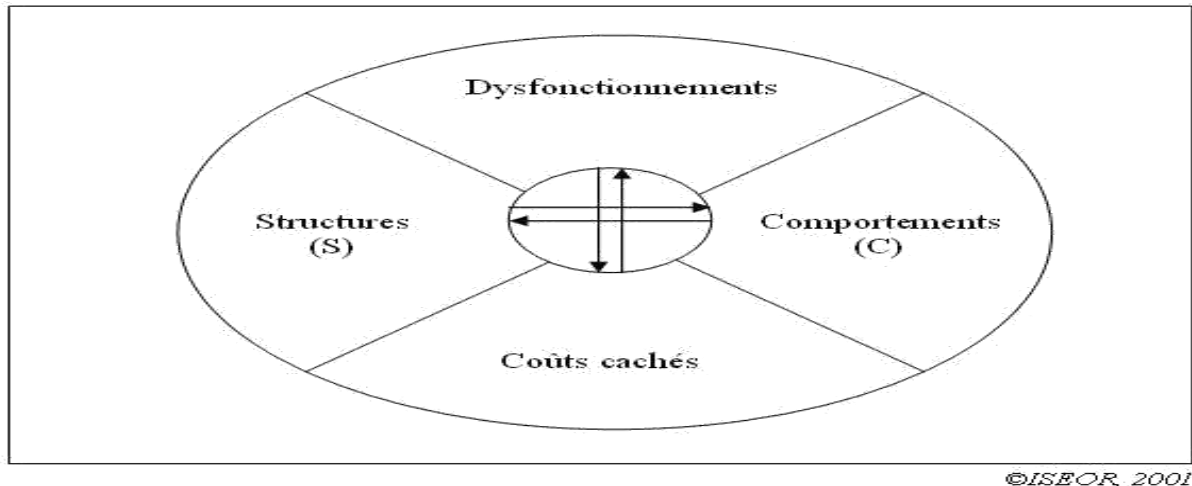
Dans l'optique de cette approche socioéconomique, il existe une interaction constante et complexe entre les structures et les comportements. La figure ci-dessus donne une représentation des interactions au sein de l'entreprise qui occasionnent des dysfonctionnements à l'origine des coûts dits cachés.

<sup>9</sup> Savall H. et Zardet V., « Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d'activité périodiquement négociable », Prix d'Harvardl'Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc André Lanselle et Jean Marie Doublet, Editions Economica, 3ième édition 1995, p 175.



Selon l'approche socio-économique, les entreprises mettent en avant la qualité de leur fonctionnement mais en réalité, il existe des écarts entre le fonctionnement réel et celui souhaité appelés dysfonctionnements et qui se traduisent financièrement par des coûts cachés.

**Figure 5 :** Interaction structures et comportements



Selon Savall H, Zardet V, Bonnet M et Cappelletti L (2019), six sources de dysfonctionnements sont à contrôler : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-concertation-coordination, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces familles de dysfonctionnements constituent des variables explicatives des perturbations possibles (dysfonctionnements) au sein de l'entreprise.

Les dysfonctionnements sont ainsi à l'origine de coûts financiers considérables s'ils ne sont pas traités en profondeur. Les coûts performances cachés, quant à eux, désignent les coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'informations de l'organisation. La réduction d'un coût constitue une performance. Ces coûts peuvent être analysés à travers des indicateurs d'absentéisme, d'accidents de travail, de rotation du personnel, de non-qualité des produits et d'écarts de productivité directe. Nous nous sommes intéressé principalement aux travaux de Savall et Zardet (1987, 2008, 2020) et Cappelletti L (2012) et Cappelletti L, Voyant et Savall H (2018) pour expliquer les concepts de dysfonctionnement et de coût caché.

## 0.7. Cadre méthodologique

L'expérimentation de notre travail de recherche a été réalisée dans le cadre de la théorie socio-économique qui se construit depuis 1973 avec les travaux du Professeur Henri Savall et de

l'ISEOR. Comme l'a affirmé l'auteur Plane J.M., (2000)<sup>10</sup>, la recherche-intervention que nous avons adoptée dans cette recherche apparaît comme légitime dans les épistémologies constructivistes. Il s'agit d'un processus qui permet la production de connaissances et un changement de situation de gestion en même temps (Savall. H et Zardet. V, 2004). Selon ces auteurs, ce processus produit un phénomène d'interactivité cognitive entre les acteurs et le chercheur. Cependant, le chercheur doit savoir garder une certaine distance par rapport aux acteurs de l'organisation et respecter en même temps le principe d'intersubjectivité contradictoire. L'intersubjectivité contradictoire est construite comme suit : procéder à l'élaboration de l'effet-miroir, présenter et discuter de l'effet-miroir, enfin, élaborer une liste regroupant les non-dits permettant de discuter de l'avis de l'expert.

La méthodologie de la théorie socio-économique s'appuie sur une approche qualimétrique, rejoignant le qualitatif et le numérique, qui est inspirée par des approches telles que l'ethnostatistique et l'ethnométhodologie (Gephardt, R. P. J.,1988)<sup>11</sup>. Elle met l'accent sur la qualité de l'observation scientifique pour analyser l'objet complexe. Le changement organisationnel est, dans la démarche socio-économique, conçu comme une construction permanente de projets au moyen d'une interaction et d'une négociation périodique entre tous les acteurs des organisations.

Dans ce travail de recherche, nous utilisons la triangulation inductive qui repose sur la combinaison de différentes méthodes visant à donner une plus grande validité, cohérence et profondeur aux résultats d'une étude. La démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive, est une méthode qui part de faits, de données brutes réelles et observables, pour aller vers l'explication de celles-ci. À partir des phénomènes particuliers que nous avons observés sur notre terrain de recherche. Nous essayons de comprendre globalement notre phénomène d'étude. Selon Reysz J. (2010)<sup>12</sup>, la démarche inductive est tournée vers une compréhension post-factum, « qui propose une interprétation des faits observés en ressaisissant leurs

---

<sup>10</sup> Plane, J.M., (2000). Méthodes de recherche-intervention en management. L'Harmattan.

<sup>11</sup> Gephardt, R. P. J. (1988). Ethnostatistics : qualitative foundations for quantitative research. Newbury Park, CA : Sage.

<sup>12</sup> Reysz J., 2010, Le changement de logique de la protection sociale des sans-emploi en Union Européenne: de l'aide au revenu à la réintégration sur le marché du travail, Grenoble, Thèse de doctorat.

significations ». C'est dans ce cadre que nous souhaitons mettre en regard les faits avec des apports théoriques, afin de comprendre les processus en cours et leurs enjeux, et tenter une esquisse des évolutions possibles de l'administration publique sénégalaise, au vu des profondes transformations du contexte socio-économique et institutionnel qui est le sien.

Ce choix est justifié par le fait que durant nos années passées au sein de l'administration publique sénégalaise, nous avons réalisé plusieurs missions d'intervention dans le cadre de la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)<sup>13</sup>. Ces interventions se sont déroulées au moment où les services publics sénégalais se considèrent comme des agents actifs du changement social dans une société dont l'exigence devient de plus en plus renforcée et pressante, et au moment où l'intérêt général s'apprécie en termes d'efficacité, d'efficience et de performance.

Dans le modèle classique de la recherche, la phase d'observation est une étape intermédiaire entre la construction du modèle d'analyse et l'examen des données choisies pour le tester. Dans la recherche que nous avons menée, il n'en est rien. Nous avons été conduit à entrer en contact avec notre propre terrain avant même le démarrage de notre travail de recherche. L'observation s'est donc déroulée avant la construction de notre objet de recherche. La nécessaire clarté de l'exposé nous conduit néanmoins à préciser la phase d'exploration par une recherche d'intervention en tant que praticien-réflexif. Cette démarche a été mise en œuvre durant nos années passées au sein de l'administration publique sénégalaise. La démarche de praticien-réflexif s'est concrétisée sous différentes modalités d'analyse de la pratique. Il s'agit de la participation à des séminaires d'explicitation des pratiques, d'ateliers de formation des agents de l'administration publique sénégalaise, préparation de documents de synthèse et de rapports relatifs à la restructuration et à la modernisation des services mais aussi des pratiques GRH de l'administration publique sénégalaise. Cette démarche a permis un stockage systématique de données en rapport aux pratiques GRH et de management des compétences que nous avons consignées dans un document ayant pris la forme d'un journal de recherche et de réflexivité

---

<sup>13</sup> L'entrée en vigueur de la loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances, adoptée dans le cadre de la transposition des directives du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA de 2009, entraîne pour le Sénégal, à l'instar des autres pays membres de l'Union, une réforme en profondeur de son dispositif budgétaire. En effet, le budget de l'Etat, jusqu'alors construit selon une logique de moyens, change ainsi de paradigme et s'adosse désormais sur une logique de gestion axée sur les résultats (GAR).

d'environ 150 pages, qui a servi d'analyser les résultats des entretiens (en particulier les non-dits) et de nourrir des propositions.

Nous tentons ainsi, à travers cette recherche, d'établir un bilan de notre investigation en tant que praticien réflexif de plusieurs années d'observation des pratiques GRH et de management des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme, d'exploitation de documents internes de l'administration publique sénégalaise. Pour compléter nos données déjà à notre disposition, nous avons réalisé une série d'entretiens auprès de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme et composée des étapes suivantes : mise au point d'un guide d'entretien, prise de contact et conduite des entretiens, analyse et interprétation des résultats et validation et proposition managériales compte tenu des résultats obtenus et de la discussion théorique.

Notre recherche est centrée sur une étude de cas qui a été conduite au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Dans l'optique de l'examen de l'approche management relative à une portée socioconstructiviste, le choix de réaliser une étude de cas s'est imposé. L'auteur Gauthier (2009)<sup>14</sup> précise que l'étude de cas « permet la description en profondeur et l'enclenchement d'un processus inductif. ». Pour ce faire, le nombre de participants constituant le cas doit être limité et le nombre de variables à l'étude doit être étendu. Il faut aussi souligner que le rôle du chercheur est d'être en interaction avec les participants et donc, à proximité des données recueillies (Roy S 2003)<sup>15</sup>. À leur tour, les auteurs Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli (2002)<sup>16</sup> précisent qu'une étude de cas sert autant à développer une explication d'un phénomène qu'à construire une théorie. Ces auteurs soulignent de souligner que les objectifs d'une telle recherche doivent être formulés pour comprendre une situation à partir d'une quantité restreinte de données et non pour expliciter une théorie.

Notre recherche emprunte ainsi la méthodologie de la recherche intervention et utilise des outils de l'analyse socio-économique qui s'appuient principalement sur l'expérimentation-terrain à

---

<sup>14</sup> Gauthier B. (2009), Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 5e éd.

<sup>15</sup> Roy, S. (2003). L'étude de cas. In B. Gauthier (dir.), Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données (4<sup>e</sup> édition) (p.159-189). Québec: Presses de l'Université du Québec. (1<sup>re</sup> éd. 1984).

<sup>16</sup> Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. « Chapitre 12 - L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes », L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. sous la direction de Paillé Pierre, Mucchielli Alex. Armand Colin, 2012, pp. 315-374.

partir des résultats tirés des expériences passées. Savall H. et Zardet V. (2004) soulignent que ce type de travail exige des compétences et des connaissances organisationnelles. Cela suppose aussi un effort d'adaptation au langage de l'entreprise et un effort de formation (Paturel et Savall H., 2017)<sup>17</sup>. En effet, nous avons été en étroite interaction pendant cinq années avec les acteurs de notre terrain de recherche dans un processus de transformation ayant pour objectif l'amélioration de la performance globale. En réfléchissant sur nos pratiques, nous souhaitons ainsi d'une part, à travers cette recherche, analyser nos expériences professionnelles de manière critique, examiner les effets et d'autre part, interpréter les résultats de cette analyse et en faire des préconisations managériales compte tenu des résultats de nos diagnostics et des entretiens qualitatifs réalisés.

Selon l'approche socio-économique développée par l'ISEOR, pour réduire les dysfonctionnements et convertir les coûts cachés en création de valeur ajoutée, il est nécessaire d'engager un ensemble d'actions participatives et synchronisées dans la totalité de l'entreprise. Cela suppose la mobilisation de l'ensemble des acteurs (dirigeants, cadres, employés, ouvriers) qui sont engagés dans une dynamique de développement des compétences et des technologies, prise d'initiatives et de responsabilités, renouvellement accéléré du portefeuille de produits, amélioration de la communication-coordination-concertation interne et externe (Savall H. et Zardet V., 2013)..

La collecte des données étant une phase très délicate dans la réussite de toute recherche, nous avons opté dans le cadre de cette recherche pour trois types d'informations qui permettent d'obtenir des données de qualité. Il s'agit d'informations issues de l'exploitation des données stockées dans notre journal de recherche, d'informations obtenues à partir de la revue documentaire sur notre thème de recherche, et enfin d'informations qualitatives issues d'entretiens avec l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme.

Tenant compte de la délicatesse de ce domaine de recherche (variables individuelles et productivité), les informations qualitatives sont d'une grande importance pour la réussite de cette recherche. A cet effet, ces informations ont été collectées avec soin. Aussi, nous avons affiné nos propositions de travail préalablement élaborées à partir des avis d'experts du domaine qui ont été retenus dans le cadre de notre recherche. Les entretiens de type semi-directif ont été

---

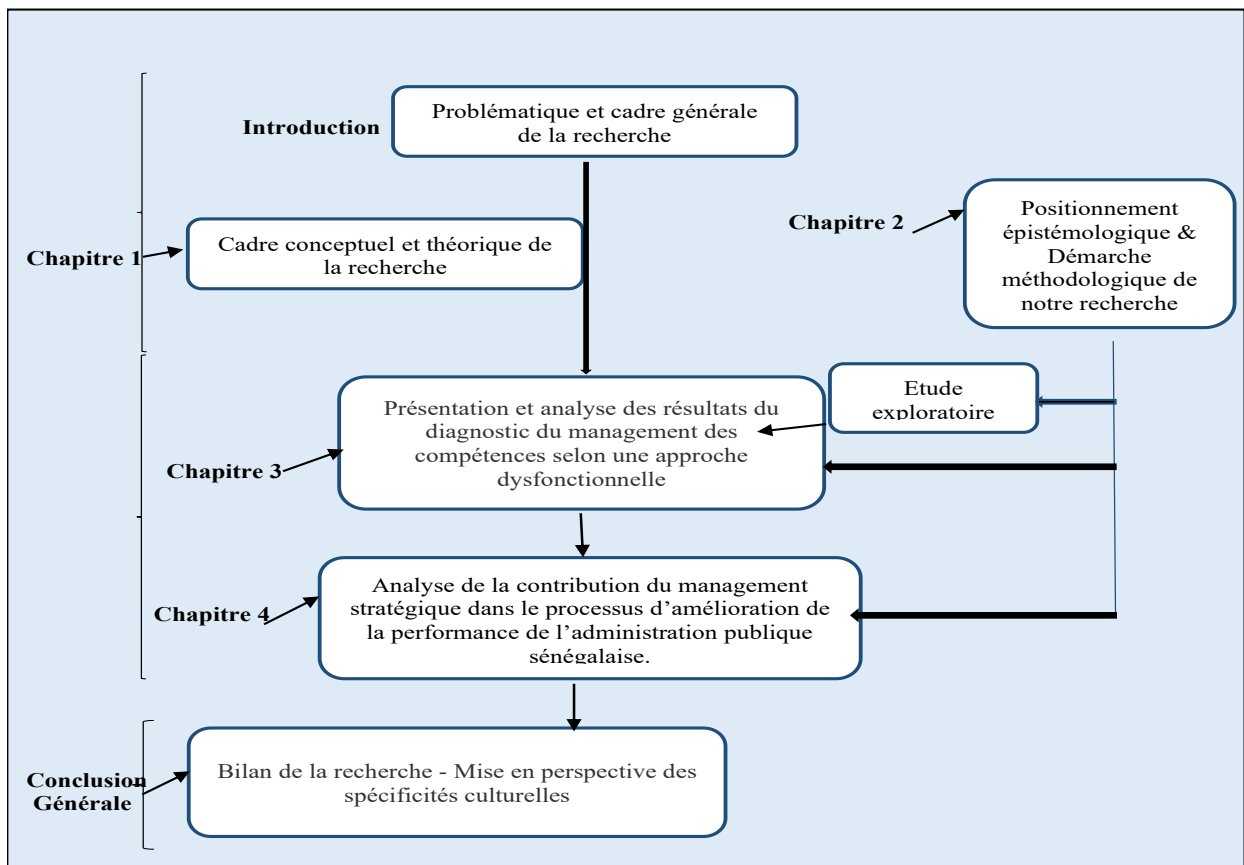
<sup>17</sup>In « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », H. Savall et V. Zardet, op. cit. p. 170.

menés grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien et suivant la faisabilité, qui ont été enregistrés afin de recueillir en intégralité les informations.

## 0.8. Architecture et chronologie de la recherche

Nous visualisons dans la figure ci-dessous l'ensemble des étapes à l'élaboration de notre recherche.

**Figure 1: plan de la thèse et les liens entre les différents chapitres**



**Tableau 2 : Synthèse des activités de recherche**

Années	2017	2018	2019	2020				2021				2022				2023			
Trimestre				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Réalisation d'observations</b>																			
▪ Processus de collecte des données	X	X	X																
▪ Confrontation des données collectées avec les écrits scientifiques (début recherche bibliographique)			X																
▪ Discussion avec les autorités du Ministère et validation de l'étude de cas			X	X															
<b>Activités de recherche</b>																			
▪ Validation du projet de thèse avec notre directeur de recherche				X															
▪ Inscription thèse							X												
▪ Séminaire doctoral 1							X												
▪ Suite de la recherche bibliographique					→			→				→							
▪ Elaboration de la problématique de recherche								→				→							
▪ Corps d'hypothèse et élaboration des matériaux												→							
▪ Exploitation des matériaux															→				
▪ Séminaire doctoral 2									X										
▪ Participation colloque									X										
▪ Stabilisation de la bibliographie										→									
▪ Elaboration du plan général									X	X	→								
▪ Entretiens de terrain													X	X					
▪ Début de la rédaction																X			
▪ Dépôt du manuscrit																	X		
▪ Correction après observations des rapporteurs																		X	
▪ Soutenance																			X

# **CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce présent chapitre concerne notre cadre conceptuel et théorique qui met en exergue la reformulation de notre thème principal et évoque les questions primordiales que peut susciter notre thématique. Cela prend en compte les objectifs et les implications qui guideront notre recherche. Le cadre conceptuel est notre outil d'analyse comptant plusieurs variations et contextes des notions clés de notre recherche. Il nous permet ainsi de faire des distinctions conceptuelles et d'organiser nos idées.

Nous aborderons les principaux concepts centraux, tels que la compétences – performance durable – administration publique – management public – dysfonctionnement – coût caché, leurs diverses théories et leurs données capitales ainsi que les auteurs fondamentaux et l'argumentation qu'ils ont présentée pour appuyer leur thèse. Dans la première sous-partie de ce chapitre, nous évoquerons les différentes portées de la notion de compétence en s'appuyant sur les théories de la compétence. Dans la deuxième sous-partie, nous expliciterons le positionnement de la notion de performance durable à travers la théorie socioéconomique des entreprise et des organisations qui s'intéressent à la performance durable (sociale, sociétale et économique) et en particulier la théorie socioéconomique développée par Savall H. et Zardet V. Enfin, dans une dernière sous-partie, nous nous intéresserons aux théories des organisations publiques. Dans cette dernière sous-partie, nous nous intéressons à la littérature qui traite des caractéristiques managériales des administrations publiques africaines en dressant un inventaire succinct de la littérature portant sur les facteurs déterminants de leurs comportements.

## **1.1. Les théories de la compétence**

Selon les auteurs Pastré (1999) et Sanchez (2004), la notion de compétence est aujourd'hui très largement utilisée, aussi bien pour évoquer des activités quotidiennes courantes que pour caractériser celles qui font la différence jusqu'à être « stratégiques » ou « critiques », dans les situations professionnelles les plus diverses. La notion de compétence a connu ces dernières décennies un essor considérable particulièrement avec les nouvelles transformations dans les organisations (Zarifian, 2001). Pour plusieurs auteurs, dont Lichtenberger (1999), Stroobants (1998) et Tallard (2001), les changements imputables aux nouvelles transformations ont affecté la référence aux qualifications au profit d'une responsabilisation accrue des salariés à l'égard



des compétences qu'ils ont à mettre en œuvre mais également à acquérir, diversifier et améliorer pour augmenter leur employabilité. Évidemment, tous les changements ont été accompagnés par une littérature extrêmement diversifiée avec de nombreuses définitions du concept de compétence qui ont vu le jour et qui se sont enrichies sur la manière dont elles ont été diffusées dans les réflexions au sein de différentes disciplines (sciences de gestion, sociologie, sciences de l'éducation, psychologie, ergonomie, didactique...), et dans lesquelles elles ont insufflé des changements multiples sur le terrain des pratiques professionnelles.

Cependant, au-delà de la diversité des définitions et de quelques divergences qui les traversent, ce sont bien des conceptions fondamentalement convergentes que nous offre cette abondante littérature avec, en filigrane, la présence de trois processus cognitifs intrinsèquement liés qui sont activés lors de la planification et l'exécution de tâches professionnelles : la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être) dans le contexte de l'entreprise. A ce titre, la perception de la compétence selon des auteurs comme Guy Le Boterf est évidemment cruciale pour fournir des éléments de clarification à cette perspective.

### 1.1.1. La compétence : un concept transdisciplinaire, médiatique et polyvalent

Selon la discipline scientifique, la notion de « compétence » n'est pas définie de la même façon, elle ne se relie pas aux mêmes notions et ne comporte pas les mêmes enjeux. En psychologie du développement et en psychologie cognitive, la compétence est une capacité ou une habileté et touche tous les domaines d'étude de la psychologie. Le concept est différent de celui de performance (ce qui est observé, le résultat d'un test par exemple). En ressources humaines, une compétence est une aptitude de capacités (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisables nécessaires à l'exercice d'une activité (personnelle ou professionnelle) dans un poste déterminé<sup>18</sup>. La renommée du concept de compétence rassemble à la fois les chefs d'entreprises, les consultants et les chercheurs en gestion. Rares sont les concepts aussi riches en opérationnalité, en transversalité et en axes de développement potentiels (Cécile Dejoux, 2018).

---

<sup>18</sup> Yves Palazzeschi, *Manuel du formateur : Vol. 1. Ingénierie de formation*, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Publié par l'auteur, 2015, 458 p.

Selon Chomsky (1970), fondateur de la grammaire générative, qui s'est particulièrement intéressé au couple compétence-performance, la « compétence » représente la capacité d'un locuteur à produire une langue alors que la « performance » correspond à l'usage effectif de la langue dans les situations concrètes. De façon générale, cet auteur définit la compétence comme un « système de règles intériorisées par les sujets parlant et constituant leur savoir linguistique, grâce auquel ils sont capables de prononcer ou de comprendre un nombre infini de phrases inédites ».

La compétence est le mot d'ordre qui va donner forme aux impératifs gestionnaires de flexibilité et les concrétiser dans des savoir-faire et des comportements requis. À ce titre, nous voyons dans la « *compétence* » une invention managériale : la compétence ne devient un enjeu économique et social qu'au moment où les mutations technico-économiques rendent obsolètes et contre-productives la parcellisation et la spécialisation des tâches. Déspecialiser les opérateurs et recomposer le travail devient alors l'affaire des gestionnaires, faisant du travail humain la cible d'une rationalisation renouvelée.

Pour Cécile Dejoux (2001), le succès de la notion de compétence, particulièrement la compétence individuelle, dans le secteur public notamment, est le fruit du transfert des outils de gestion du secteur privé vers les entreprises du secteur public qui s'est réalisé au cours des années 1980. Les logiques et les méthodologies du management public se sont ainsi rapprochées de celles du secteur privé. Il s'agit du développement de la notion de service, de la décentralisation des décisions, l'écrasement de la pyramide hiérarchique, le développement de la responsabilisation individuelle et collective. Le secteur public vit aujourd'hui le passage d'une logique de résultat à une logique de compétence afin de rester compétitif dans des environnements de plus en plus instables, concurrentiels et internationaux.

La notion de compétence émerge à des époques différentes, et dans des champs scientifiques différents : linguistique, ergonomie, psychologie, sciences de l'éducation, sociologie puis seulement ensuite, gestion (gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise). En effet, l'introduction de la compétence dans les pratiques de management des entreprises est concomitante de la transformation des modèles productifs. La compétence permet de répondre aux exigences d'un environnement économique et technologique en mutation et d'y adopter non seulement les travailleurs mais aussi les règles de gestion du capital humain (Anne Detrich, 2018). Les compétences sont alors le résultat d'expériences maîtrisées grâce aux aptitudes et

aux traits de personnalité qui permettent d'en tirer parti. Dans cette optique, toute évaluation de compétences doit donc être accompagnée d'une évaluation concernant les aptitudes et les traits de personnalité (Leboyer, 2009). Selon cet auteur, dans l'entreprise, les compétences forment le capital humain, un actif immatériel décisif pour la performance globale. Rencontrant le capital organisationnel (routines organisationnelles, culture d'entreprise) et le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs), la compétence est source d'avantages concurrentiels pour les organisations<sup>19</sup>.

La notion de compétence désigne d'une part ce qui est engagé « *dans* » l'action organisée : les savoirs, connaissances, routines, savoir-faire, normes, valeurs, règles coutumières, réseaux, mythes (ce à quoi les acteurs croient sans le remettre en cause) et croyances. D'autre part, elle désigne ce qui permet de rendre compte de l'organisation de l'action : la traçabilité, le retour d'expérience et l'activité réflexive « *sur* » l'action qui formalise les compétences permettant de les communiquer, de les transmettre et d'apprendre collectivement. Ainsi, les compétences permettent de réaliser l'action avec efficacité au regard de ce qui est attendu et de ce que le sujet en attend. Elles permettent aussi de différencier deux individus du point de vue de leurs performances.<sup>20</sup>

La compétence est considérée par beaucoup de chercheurs en sciences de gestion comme étant un instrument de gestion et une source d'efficacité et de performance. Médiatique et polyvalente, la compétence se modifie au gré des évolutions, ce qui fait d'elle des interprétations diverses<sup>21</sup>. En effet, la compétitivité s'affermi, entraînant avec elle l'inévitable nécessité de performance, d'innovation et d'efficacité optimale des ressources de l'entreprise. Le savoir-faire, le savoir-être du capital humain et le professionnalisme qui sont directement liés à la capacité d'adopter le juste comportement face à l'imprévu deviennent importants.

Jacques Aubret (1993) propose une définition synthétique, au conditionnel : une compétence serait une « *caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser,*

---

<sup>19</sup> Guillard, A. & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 1(1), 160-181.

<sup>20</sup> Irène Gaillard, Gilbert de Terssac, François Sarfati, Anne-Marie Waser, Compétences organisationnelles et santé, Dans *Sociologies pratiques* 2013/1 (n° 26), pages 19 à 26.

<sup>21</sup> Dufour (E), Maillibouis (M) : « De la qualification à la compétence : sens et danger du glissement sémantique ». *Education permanente*, n° 118, 1994, p. 43 à 50.

*d'adopter et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales* ». Toujours selon Jacques Aubret, une compétence naît, se développe et meurt avec le temps et est sujette à l'usure (même après sa validation).

Anne Detrich (2018), quant à elle, considère que la compétence est le fruit d'un apprentissage permanent en situation de travail, nourri des configurations que prend la situation de travail, des événements s'y produisant au fil du temps. Selon Anne Detrich, la compétence est toujours liée à l'action dans laquelle elle se construit et à une réflexion sur l'action qui fait qu'elle est apprise. Les situations d'apprentissage sont multiples et variées et supposent une volonté d'apprendre et d'être présent à ce qui se passe.

Dans son ouvrage *Human Capital* paru en 1993, l'économiste américain Gary Becker définit la compétence comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* ». Les auteurs Lacroix et Zambon (2002), la compétence représente un ensemble de ressources endogènes (compétences, savoir-faire, etc.) et de ressources externalisables (marques, réputation, satisfaction des consommateurs, etc.) permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes par la recherche d'avantages compétitifs. Ainsi, en suivant ces auteurs, les compétences sont les savoirs d'expérience qui se construisent au fil des situations vécues, auxquelles toute organisation et tout un chacun est confronté. L'expérience des autres peut être aussi utilisée comme un moyen d'enrichir ses connaissances et de progresser dans les projets touchant les compétences. Dans cette optique, Claude Flück (2019) considère que la notion de compétence est une notion multidimensionnelle, dont l'acceptation dépend de la variété des contextes et des usages recherchés.

Selon la perspective de la sociologie du travail, la notion de compétence est la résultante de l'évolution des savoirs et savoir-faire au travail à travers cinq étapes : l'acquisition des savoirs et des savoir-faire ; la maîtrise des savoir-faire ; l'insuffisance des savoir-faire ; l'enrichissement et l'élargissement des connaissances ou la mobilisation des compétences ; enfin, la standardisation des compétences. Dans cette perspective, la notion de compétence naît de l'exercice du travail, de l'introduction de la technique et de la technologie nouvelles dans le milieu de travail, ainsi que de la réorganisation du travail en termes de gestion et de production.

En un mot, la compétence est le résultat des exigences toujours croissantes du métier ou de la profession (Stéphane M., 2006).

La compétence se déploie en contexte professionnel réel, se situe sur un continuum qui va du simple au complexe, se fonde sur un ensemble de ressources, s'inscrit dans l'ordre du savoir mobiliser en contexte d'action professionnelle, se manifeste par un savoir-agir réussi, efficace et récurrent. Elle est liée à une pratique intentionnelle et constitue un projet, une finalité sans fin<sup>22</sup>.

La sociologie du travail a ainsi largement contribué à enrichir la problématique de la compétence. Cette discipline a permis de l'étudier au niveau collectif à travers la compétence professionnelle. Un autre apport de la sociologie du travail concerne l'étude de la dimension de la reconnaissance de la compétence. En définissant la qualification comme « l'articulation entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail », nous pouvons considérer que l'évaluation de la reconnaissance peut venir aussi bien des entreprises, de l'état ou des travailleurs eux-mêmes par l'action collective et/ou individuelle (Cécile Dejoux, 2001).

Anne Dietrich (1995), approfondit le thème de la compétence et le qualifie de « *producteur de nouvelles règles* » d'organisation et de gestion des hommes. Selon l'auteur la compétence produit des classifications et des rubriques qui rationalisent la gestion des hommes (bilan de compétences, grilles d'entretiens, programmes de formation). Anne Dietrich considère que « *la compétence est l'instrument d'un processus de codification qui met à jour, met en forme et met en ordre la réalité sociale du travail* ». Anne Detrich poursuit et estime que les outils dérivés de la compétence s'appuient sur le postulat de l'observation passible du travail de l'homme et qu'ils n'intègrent pas les aspects mentaux non visibles mis en œuvre.

L'approche ergonomique de la compétence s'intéresse à la partie visible de la compétence sans prendre en compte la partie mentale qui entre en jeu dans la mise en œuvre de la compétence. Ce courant définit la compétence comme celle d'un savoir-faire opérationnel validé. L'approche cognitive intègre la compréhension des mécanismes mentaux qui se tissent en amont de la mise en œuvre de la compétence et permet de palier ce biais. La conception

---

<sup>22</sup> Marielle Anne Martinet, Danielle Raymond, Clermont Gauthier, (2001), Formation à l'enseignement, les orientations, les compétences professionnelles, Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, pp. 50-54.

cognitive de la compétence est représentative d'« *un système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité* ». Dans cette approche, pour Cécile Dejoux (2001), la compétence est abordée comme une stratégie de résolution de problèmes.

Le concept de compétence est aussi largement utilisé dans les sciences de l'éducation et de la formation. Les pédagogues quant à eux, proposent une approche élargie de la compétence, où celle-ci se définit en référence aux rôles sociaux, au-delà des rôles professionnels. Ainsi, les pédagogues font appel à la définition suivante : les compétences sont comprises « *comme les indicateurs d'une maîtrise qu'un individu réussit à démontrer dans l'exercice des différents rôles qu'il est appelé à jouer tout au long de sa vie (que ce soit à titre de producteur, de famille, d'ami, de partenaire au jeu ou d'étudiant adulte)* ». Toujours selon les ingénieurs de la pédagogie, les compétences se distinguent des « *capacités cognitives, motrices ou sociales qui sont généralement identifiées séparément mais qui, lorsqu'elles sont intégrées et adaptées à des contextes sociaux particuliers, servent de relais ou de bases sur lesquelles s'appuient en définitive les compétences.* »<sup>23</sup>

Selon Cécile Dejoux, en se reposant sur une approche stratégique de l'organisation par les ressources, il est possible d'établir l'existence et la nature de lien entre les compétences individuelles et les compétences de l'entreprise (Nordhaug, 1990, 1993, 1996). Les travaux de Nordhaug (1993, 1996) décrivent théoriquement les interrelations entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. Les analyses de l'auteur font référence à des phénomènes d'agrégation ainsi qu'au code génétique de l'entreprise et à la culture de l'organisation. Pour Cécile Dejoux, cette analyse permet d'approfondir les liens entre les différentes dimensions de la compétence et met en avant l'existence de trois niveaux de compétences, à savoir :

- Les compétences individuelles qui « sont composées de connaissances, de capacités et d'aptitudes individuelles » ;
- Les compétences collectives qui « sont composées de capacités et du code génétique d'une équipe » ;

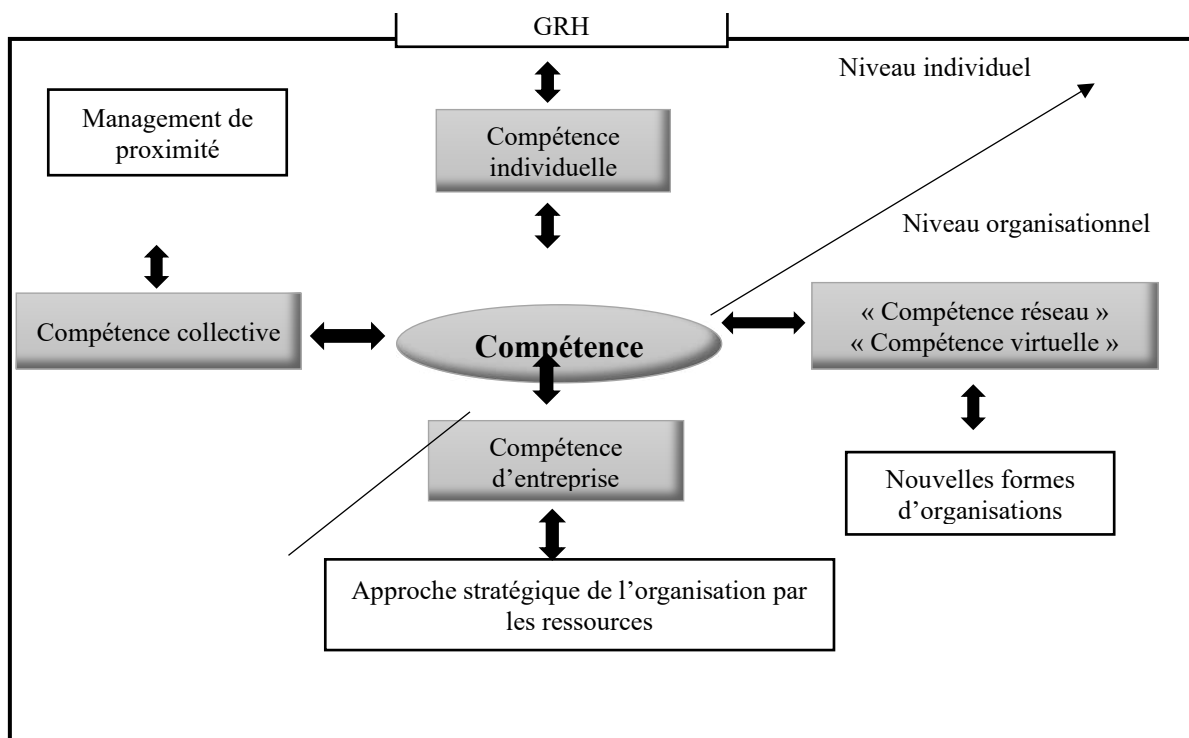
---

<sup>23</sup> V. Rault-Jacot et al, 1994, p. 590.

- Les compétences organisationnelles qui « sont définies comme les connaissances, les capacités et le code génétique d'une organisation ».

Selon Nordhaug, ces trois types de compétences sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Il considère que les recherches au niveau théorique sur le concept de compétence doivent inclure les relations qui peuvent se situer entre les micros, méso et macro-niveaux d'analyse. Le « *micro-niveau* » d'analyse correspond aux compétences individuelles, le « *méso-niveau* » aux compétences collectives et le « *macro-niveau* » aux compétences organisationnelles.

**Figure 6** : les différents niveaux d'analyse du concept de compétence



Source : Dejoux Cécile (2001).

Manifestement, le terme de compétence est utilisé de façon croissante dans les publications scientifiques consacrées à la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les discours managériaux depuis le début des années quatre-vingt (Cécile Dejoux, 1998). Nous retiendrons principalement que le terme de compétence, en tant que « *modèle de la compétence* », est souvent utilisé dans une approche libérale, notamment dans les sciences de gestion comme un allant de soi et comme une simple nouvelle configuration du travail (Zarifian P., 1999, 2000,

2001 ; Dietrich, 1997) au bénéfice des différents acteurs, alors même qu'il engage une totale reconfiguration du rapport social et salarial.

Plus récemment, certains travaux montrent l'importance de l'acquisition des connaissances et des compétences pour accroître la capacité d'adaptation des organisations face aux changements d'environnement, mais également l'impossibilité d'envisager les connaissances et les compétences indépendamment des situations professionnelles où elles sont mises en œuvre, y compris celles qui concernent les relations avec d'autres organisations (Prévot et al. 2010).

En tant qu'outil de gestion, la « *compétence* » sert à la fois à représenter l'interaction homme-travail-organisation et à agir sur les termes de cette interaction. La diversification des produits et le raccourcissement des séries et des délais de fabrication, liés à la versatilité des marchés et à l'incertitude environnementale, s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion de la production souvent inspirées du modèle japonais. Ces transformations affectent l'organisation du travail et font émerger de nouveaux principes structurants. Certains y voient l'émergence d'un nouveau modèle (Boyer, 1989 ; Zarifian, 1988) fondé sur la reconnaissance des compétences, l'implication des salariés, la décentralisation du management et la construction de relations contractuelles, à l'interne et à l'externe.

Cependant, contrairement au concept de « *compétence* » comme simple « *savoir et savoir-faire* » qui s'inscrit ainsi dans des situations plus globales et plus spécifiques, certains auteurs introduisent la notion de « *savoir-être* » dans la définition de la compétence. En effet, le « *savoir-être* » se réfère à des comportements utilisables par le sujet dans des situations très variées. De l'anglais *soft skills*, le terme de savoir-être renvoie à l'idée de l'aptitude, de l'habileté, de la faculté, de la force ou du pouvoir de réaliser quelque chose de même qu'à la qualité de quelqu'un qui est en état de comprendre ou de faire quelque chose.

Cette acception du terme de « *compétence* » concorde avec la définition que propose Guy Le Boterf, mais aussi celle de Philippe Zarifian. Selon Guy Le Boterf, le savoir-être constitue une autre composante de la compétence. Pour cet auteur, la notion de « *savoir-être* » se situe entre connaissance et action. Elle structure l'ensemble des dispositifs de formation et détermine les moments de sélection qui caractérisent le professionnalisme. Son évaluation n'est donc pas censée se porter sur la personne mais sur la capacité d'un individu à utiliser des savoirs dans



une situation de travail donnée. C'est pour cette raison qu'il nous semble important de revenir en détails sur les conceptions données de la compétence par ces deux auteurs.

### 1.1.2. Conception de la compétence par Guy Le Boterf

Dans le modèle de compétence de Guy Le Boterf (2018), la compétence est considérée comme une résultante individuelle, collective et institutionnelle : « si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente. Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération...) et le dispositif de formation. La motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir ». Toujours selon Guy Le Boterf, « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans *une situation et un contexte donnés* ».

La compétence de Guy Le Boterf contient le savoir et le savoir-faire et prend en considération la façon dont ils sont mis en œuvre. Ces notions se complètent et ont une influence les unes sur les autres. Dans la culture anglo-saxonne, on parle de « soft skills » par opposition au terme « hard skills », le savoir-faire. En fait, les nouvelles technologies refondent le monde du travail et accélèrent l'adaptation des emplois. Dans un tel contexte, les savoir-être ou « soft skills » se révèlent être des compétences plus permanentes pour les entreprises que les savoir-faire ou « hard skills » dans la mesure où :

- Les savoir-être sont des compétences plus stables que les savoir-faire ;
- Les savoir-être apportent une agilité indispensable pour s'adapter et rester performant dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation ;
- Les savoir-être consolident et accompagnent les savoir-faire car ils créent de la valeur dans la gestion des interfaces et la résolution de situations complexes ou encore dans la conduite du changement.

Pour Guy Le Boterf, la compétence est la résultante de trois pôles que sont le « *savoir agir* », le « *pouvoir agir* » et le « *vouloir agir* ».

Le **savoir agir** représente le savoir quoi faire et caractérise le professionnel. Il est demandé à l'individu d'aller plus loin de sa propre initiative, que ce qui lui est initialement demandé par son employeur. Savoir agir suppose de savoir juger ce qui est bon ou pas de faire pendant une activité de travail. Il peut s'accroître par la formation, l'analyse des pratiques professionnelles. Cela suppose être capable de construire et d'activer des combinaisons de ressources et de savoir gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats. C'est une disposition à agir de façon pertinente. Pour Guy Le Boterf, on reconnaît une personne qui sait agir avec compétence si elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes pour réaliser une activité particulière.

Le **pouvoir agir** renvoie à tous les moyens qui sont mis à la disposition de l'individu dans son cadre de travail pour pouvoir être compétent. Il ne peut pas y avoir de pouvoir agir sans savoir agir.

Le **vouloir agir** est encouragé par l'existence d'un sens donné à la nécessité d'agir avec compétence, il renvoie à la motivation de l'individu dans un contexte de reconnaissance et de confiance.

**Figure 7** : la compétence résultante des 3 pôles définis par Guy Le Boterf



Source : Le Boterf G ( 2002).

L'auteur, dans sa définition de la compétence, associe au savoir agir, pouvoir agir et vouloir agir : les *savoirs*, les *savoir-faire* et les *savoir-être*.

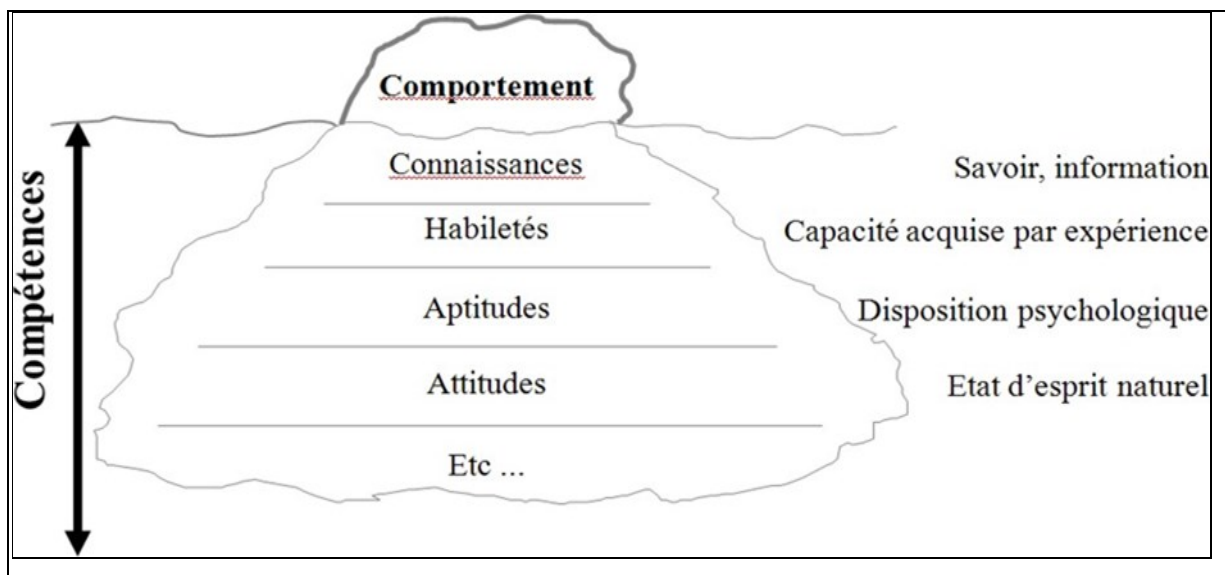
Les **savoirs**, ce sont les connaissances intellectuelles, les représentations de chaque personne, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances apprises tout au long de la vie et dans différents contextes tels que la formation initiale, la vie personnelle et les expériences professionnelles de chacun. Ils représentent les connaissances générales.

Les **savoir-faire** implique plusieurs dimensions, comme l'expérience manuelle, l'entraînement à résoudre des problèmes, la compréhension des limites d'une solution spécifique. Ainsi, le savoir-faire peut fréquemment éclipser la théorie. De plus, en termes « *d'être capable de* », ils s'obtiennent lors des expériences professionnelles et personnelles. Ils constituent les ressources incorporées des individus et leur donnent la possibilité de réaliser leur activité de travail. Ils sont liés à l'action.

Les **savoir-être**, au même titre que les deux premiers savoirs, constituent une autre composante de la compétence. La notion de « *savoir-être* » se situe entre connaissance et action. Elle structure l'ensemble des dispositifs de formation et détermine les moments de sélection. Son évaluation n'est donc pas censée se porter sur la personne mais sur la capacité d'un individu à utiliser des savoirs dans une situation de travail donnée.

Cette conception de la compétence de Guy Le Boterf nous permet de considérer que les compétences d'un individu sont spécifiées par les connaissances et qualités dont fait preuve ce dernier dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction dans l'entreprise. En approfondissant cette conception de la compétence, selon Guy Le Boterf, le savoir-être regroupe ainsi à la fois les connaissances, les habilités, les aptitudes, les attitudes et bien d'autres spécificités appliquées à un collaborateur (compétences individuelles) ou à un groupe (compétences collectives). Ces compétences ne sont toutefois pas toujours faciles à déterminer, comme le montre l'illustration « *Compétences en Iceberg* (figure 3) » ci-dessous :

**Figure 8 : Compétences en Iceberg**



Source : Dynargie (2008)

Cette illustration selon Dynargie, nous démontre que nous ne percevons habituellement que le comportement, qui est le résultat final perçu d'un employé pour l'accomplissement de ses responsabilités. Cependant, les compétences n'étant pas directement concrètes, elles sont comme « *inobservables* », telle la partie immergée d'un iceberg. Cela explique la complexité pour les définir et les représenter. Ainsi pour l'auteur, il est ainsi important de garder à l'esprit qu'une personne possédant toutes les compétences requises pour son travail rendra des résultats de meilleure qualité. Nous constatons ici la complexité du domaine étudié ainsi que son importance.

### 1.1.3. Définition de la compétence selon Philippe Zarifian

La compétence, pour Philippe Zarifian, est une nouvelle approche de la qualification professionnelle. Ses rôles les plus importants sont l'autonomie et la prise d'initiative. L'autonomie est la capacité d'une personne à agir par elle-même. La prise d'initiative suppose de comprendre la situation donnée et de mobiliser des savoirs et non pas seulement de les appliquer. Pour résumer le point de vue de Philippe Zarifian, « la compétence est la prise

d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. »<sup>24</sup> Philippe Zarifian donne ainsi les 3 approches suivantes de la compétence<sup>25</sup> :

**Une approche sociale** : la compétence peut être définie comme une nouvelle conduite des individus face au travail qu'ils ont à faire. C'est une attitude de prise d'initiative et de responsabilité. Initiative et responsabilité sont à la fois distinctes et complémentaires. Pour le salarié, l'initiative veut dire que c'est à lui de prendre une décision face à une situation de travail. La responsabilité, c'est d'assumer les conséquences des initiatives que l'individu prend en termes d'effets par rapport aux enjeux qui structurent une situation de travail.

**Une approche cognitive** : elle est de l'ordre des connaissances, de l'intelligence que la personne mobilise en situation de travail. Cette approche se résume à faire intellectuellement sienne la situation que la personne affronte.

**Une approche collective** : Philippe Zarifian précise dans cette approche que de manière générale, une personne n'est jamais compétente toute seule et que la plupart des situations font appel à un ensemble de compétences que d'autres mobilisent.

Enfin, pour Philippe Zarifian, la mise en place de la logique compétence introduit la notion d'autonomie de décisions et d'actions qu'elle procure à l'individu et à l'équipe de travail. Il semble nécessaire de faire la distinction entre le principe d'autonomie (vouloir et pouvoir prendre des initiatives, c'est-à-dire le pouvoir et vouloir agir) et le niveau d'autonomie (limite de la compétence de l'individu, c'est-à-dire le savoir agir). Parmi ces différents concepts, Philippe Zarifian explique que « *les critères d'autonomie et de responsabilité sont décisifs* »<sup>26</sup>.

Pour Philippe Zarifian, la compétence suppose donc « *savoir-combiner* » et « *savoir-mobiliser* » des ressources de façon pertinente en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. Cet auteur explique qu'être compétent, c'est savoir prendre les bonnes initiatives au bon moment. De plus, l'individu doit être autonome. Cela implique une capacité à analyser les situations. C'est reconnaître qu'il est capable de s'auto-diriger. Ce n'est pas parce

---

<sup>24</sup> Aubert J, Management des compétences, Dunod, 2002, page 55.

<sup>25</sup> Dans le résumé d'un entretien avec une Directrice des Ressources Humaines d'ANPE sur le thème de la compétence et organisation, 1999.

<sup>26</sup> Zarifian P, *Le modèle de la compétence*, éditions liaisons, Paris, 2001.

qu'une personne a acquis des connaissances qu'elle est capable de les mettre en œuvre dans un contexte autre que l'apprentissage. Il faut donc que le formé soit capable de transférer ses savoirs. L'auteur veut nous expliquer qu'être compétent, ce n'est pas appliquer des savoirs mécaniquement mais de s'en servir de manière à ce qu'ils répondent à une situation. Pour cela, il faut les travailler, les associer à d'autres savoirs. C'est en fait la capacité à arbitrer une situation concrète et faire des choix. Pour cette raison, selon Philippe Zarifian, il faut alors donner les moyens aux personnes de pouvoir s'adapter aux demandes du marché du travail afin qu'elles s'investissent dans leur formation. C'est seulement en ce moment que les résultats obtenus seront meilleurs.

L'approche de compétence chez Philippe Zarifian considère ainsi que le processus de « gestion des compétences » doit fonctionner car il s'avère nécessaire que le/la salarié/e soit suffisamment motivé/e pour développer des capacités intellectuelles qui lui permettent de réaliser des enseignements opératoires. Dans cette perspective, la compétence implique à la fois la question de l'individu qui se développe à partir de sa qualification et les exigences de l'emploi. Celle-ci résulte de sa formation initiale conformée par ses diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Chaque individu développe une compétence propre dans le but de répondre aux modifications incessantes de son environnement économique et social, de son environnement de travail.<sup>27</sup> La compétence est la capacité à utiliser conjointement des connaissances (savoirs et théories) et des savoir-faire (pratique, tours de main) acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus (Linda El Hammioui, 2020). C'est face aux événements, inattendus et largement imprévisibles, que la compétence est la plus sollicitée même si, bien entendu, il existe dans les situations une part de répétition qui est prise en charge soit par des connaissances à portée générale, soit par des routines de travail (routines de pensée et de geste), soit de manière croissante, par des systèmes informatisés (Zarifian Philippe, 2015).

La question de la compétence permet ainsi d'étudier le rôle de la formation, mais aussi de l'encadrement (managers). Pour De Kok, (1999), la question de la formalisation est essentielle car elle permet de définir de façon claire des objectifs et des démarches d'évaluation. D'autres auteurs tels que Van Der Krogt et Warmerdam (1995), considèrent que dans les organisations

---

<sup>27</sup> Potocki M. Danielle, élément de la sociologie du travail et de l'organisation, éd. Economica, paris, 1997, p 97.

bureaucratiques, la question de la formalisation engendre la réalisation des procédures, des sessions et programmes de formation par les managers ainsi que la transmission des savoirs tout au long du processus de travail.

Ces travaux nous permettent de confirmer que la formation comporte une série de pratiques qui ont nécessairement une incidence sur les compétences. Nous pouvons ainsi retenir que la formation peut influencer le développement des compétences à travers notamment le coaching, les séminaires et les ateliers de travail. De ce fait, l'identification des compétences est exigée pour chaque type de poste afin de programmer de façon adéquate les sessions de formation. Nous voyons donc enfin que la notion de compétence est souvent liée à celles des managers eux-mêmes (techniques, humaines et conceptuelles). Au-delà de cette approche, Osterman (1995) précise que les managers peuvent choisir entre la formation en interne ou le recrutement en externe pour accroître les compétences dont ils ont besoin.

Nous nous interrogeons ici sur le rôle de l'encadrement et ses possibles effets sur le développement des compétences des collaborateurs. Cela nous conduit à approfondir l'approche de compétence de Philippe Zarifian pour compléter notre compréhension autour de cette question.

### 1.1.3.1. Compétence et rôle de l'encadrement selon Philippe Zarifian

Philippe Zarifian nous explique que c'est au responsable hiérarchique de définir le climat de travail car s'il infuse énergie et envie d'apprendre, alors il encouragera le développement des compétences. En effet, c'est au chef de faire en sorte que ses employés évoluent et qu'ils se servent de ce qu'ils ont en eux pour rendre le groupe plus compétitif. Le cadre doit donc aider, encourager les salariés dans leur comportement et dans leurs choix. Cependant, le contraire est également possible.

Philippe Zarifian considère cinq domaines qui permettent de repositionner le rôle de l'encadrement par rapport à la logique de compétence :

- la clarification des enjeux stratégiques, qui doit permettre d'explicitier les enjeux et le pourquoi de ce qui est demandé aux salariés ;
- l'expertise des soutiens, qui doit permettre de régler les problèmes qui dépassent la compétence d'un seul individu ;

- l'animation de l'équipe de travail ;
- la gestion des interactions ;
- et l'implication par la gestion des compétences.

L'encadrement est donc, pour Zarifian Philippe, chargé d'animer, de surveiller et d'évaluer les formations qui portent sur les nouvelles compétences et les nouveaux comportements observés dans les situations de travail. Les objectifs de ces nouvelles pratiques de formation sont :

- L'amélioration du fonctionnement du service et la motivation des relations de coopération ;
- Le transfert des savoir-faire pour perfectionner la maîtrise des tâches afin d'incrémenter la confiance sur les compétences des autres personnes ;
- La diminution des dysfonctionnements, tels que les retards de commandes, les plaintes des clients, ... ;
- Le développement de la polyvalence entre collègues, afin d'obtenir une plus grande participation et un meilleur intérêt pour travailler en équipe. Dans ce contexte, la formation effectuée par les collègues permet le transfert de savoirs explicites et tacites (Nonaka et Takeuchi, 1997)<sup>28</sup>.

Un examen approfondi de la littérature sur la théorie des organisations met en évidence, en déclinaison de ces rôles identifiés par Philippe Zarifian, les activités managériales au quotidien (Kennedy, 2003 ; Plane, 2003). Ainsi, Henri Fayol voyait dans le management une fonction plutôt administrative. Elton Mayo quant à lui donnait une place plus importante à l'humain dans les actions managériales. Mintzberg et Drucker pour leur part ont été riches de compléments proposant ainsi des activités liées à la formation des collaborateurs et à leur motivation impliquant de fait, le manager dans les processus relevant des ressources humaines.

Nous tentons de réunir ces différentes vues des activités du manager définies par ces auteurs dans le tableau suivant :

---

<sup>28</sup> Nonaka, I., Takeuchi H. 1997, La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, op. cit. p. 257.



**Tableau 3 : Recensement des activités managériales<sup>29</sup>**

Activités présentes chez...				Activités
Fayol	Mayo	Mintzberg	Drucker	
		X		Représenter l'entreprise
		X	X	Former, créer des opportunités d'apprendre
		X	X	Motiver, team bulding
		X		Se créer du réseau
		X		Rechercher de l'information
X		X		Reporter
		X	X	Communiquer aux équipes
		X		Communiquer en public
X		X		Entreprendre, planifier, prévoir le travail et le changement
	X	X		Gérer les troubles, les conflits
	X			Ecouter
X		X	X	Répartir les ressources, commander, décider, coordonner
		X		Fixer des objectifs
		X		Etablir des normes de performance
X				Contrôler
X				Budgéter

Alves S. (2009).

L'approche anglo-saxonne du Management Standards Centre (MSC) partage en très grande majorité ce référentiel et y ajoute des activités révélatrices de notre époque telles qu'encourager l'innovation des équipes, s'assurer de la sécurité et de la (bonne) santé des collaborateurs, gérer l'impact environnement de son travail ou encore développer une équipe centrée sur la relation client. Ces « nouvelles » activités sont révélatrices d'une ère marquée par la responsabilité sociale individuelle et collective des organisations de travail. Selon Alves S. (2009), ces activités risquent de prendre une part de plus en plus importante dans la gestion des hommes dans les années à venir et sont donc à conserver à l'esprit dans un référentiel large des compétences managériales qui dépasse les seuls processus des ressources humaines.

#### 1.1.4. La compétence sous l'angle de l'approche socio-économique

Selon l'approche socio-économique des organisations, les compétences désignent les savoir-faire existants et/ou à créer conformément au changement que l'on souhaite dans l'organisation

<sup>29</sup> Alves S. (2009), La place des managers dans les processus ressources humaines, Dans Management & Avenir (n° 21), pages 244 à 260, Éditions Management Prospective.

du travail. Il s'agit en effet, des capacités particulières qui contribuent à la réalisation de certains aspects de l'activité. De ce point de vue, reconnaître les compétences acquises impose de s'intéresser à l'individu, contrairement à cerner les compétences requises qui est un travail de l'entreprise sur elle-même<sup>30</sup>. Dans l'approche socio-économique des organisations, il ne s'agit pas de se focaliser sur les compétences d'aujourd'hui, mais plutôt celles requises pour demain. Il convient ainsi notamment de réfléchir aux compétences individuelles des acteurs, afin de regrouper les moyens, les savoirs et les savoir-faire de tous les acteurs de l'organisation.

Pour Savall H. et Zardet V. (2016), la compétence d'un acteur est un ensemble de connaissances théoriques acquises par le biais de la formation initiale, de l'apprentissage et de connaissances pratiques observables lors de l'exercice de son activité professionnelle. Dès lors, la compétence dans l'approche socio-économique résulte aussi bien de la formation de base que de l'apprentissage organisationnel. La particularité de cette approche réside dans le fait que les compétences s'insèrent dans un cadre dynamique. En effet, le potentiel humain résulte d'une synergie des compétences et non plus comme la somme des diplômes et des qualifications possédés par l'individu. Dans cette optique, selon l'approche socio-économique, les compétences sont définies par le couplage d'une connaissance théorique et de la pratique observable d'une opération (Savall H. et Zardet V., 1995). Les connaissances théoriques peuvent être acquises de façon didactique ou par apprentissage. La grille de compétences est à ce titre aussi un indicateur de pilotage de la formation et de l'organisation du travail, qui s'intègre dans le tableau de bord de pilotage.

La théorie socio-économique retient le caractère primordial des ressources humaines, et plus particulièrement des compétences, dans la recherche des performances durables de l'organisation. Elle concilie ou réconcilie la dimension sociale et la dimension économique à travers une synergie et une dynamique dans la réalisation des objectifs souhaités par l'entreprise. La dimension humaine est considérée comme une ressource sur laquelle il faut investir et sur laquelle on peut compter. Considérée comme autonome au sens d'unité active, sa capacité d'intervention sur l'environnement interne de l'entreprise en fait un acteur capable de faire évoluer l'organisation en interaction avec les autres unités actives de son secteur et plus

---

<sup>30</sup> Marc Frachette IAE de Lyon Université Jean-Moulin ISEOR, Josiane Husson, Ratiba Haddad, André Rieutord. « Les grilles de compétences ». Management Ressources humaine, 2012.

particulièrement, de faire évoluer son poste de travail en relation avec les évolutions constantes que subit l'entreprise tant sur le plan technologique, organisationnel que managérial.

L'acteur qui dispose d'une capacité d'influencer l'organisation, sous-entend la prise en compte des motivations et des attentes de chacun mais également sa faculté d'appréhender les situations de travail auxquelles il est confronté d'une manière réfléchie et cohérente afin de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. Dans ces conditions, l'analyse des comportements individuels et collectifs des personnes au travail paraît importante. Cette analyse nécessite à porter un regard particulier sur la mise en œuvre des compétences individuelles en situations de travail, d'où l'idée maîtresse de l'approche de la notion de compétence dans le contexte des travaux de l'approche socio-économique.

Au regard de ce qui précède, nous constatons que, de fait, la compétence peut très largement contribuer à transformer les approches de l'activité humaine et des rapports qu'elle entretient avec l'environnement dans lequel elle se déploie, à savoir l'entreprise. Toutefois, en y regardant davantage, un constat s'impose : la compétence est une notion floue qui a fait l'objet de définitions très hétéroclites, renvoyant à diverses conceptions du développement humain, mais dont les utilisations concrètes, dans les organisations ou à l'école, en ont surtout valorisé une approche « *statique* », peu pertinente au regard des objectifs poursuivis (Jean-Claude Coulet, 2010, 2011).

En effet, depuis ses premières utilisations à la suite des travaux de White (1959) et dans une autre perspective, l'idée que la compétence serait un ensemble de « savoirs, savoir-faire et savoir-être » s'est imposée, déclinés dans le champ de l'éducation et de la formation en : « *connaissances, aptitudes et attitudes* » (Communauté européenne) ou « *connaissances, capacités et attitudes* » en France.<sup>31</sup>

### 1.1.5. Compétence collective

Selon Cécile Dejoux (1998), la littérature offre une définition de la compétence collective qui apparaît à l'intersection entre le niveau individuel et organisationnel. Cependant, la compétence collective demeure difficilement mesurable et opératoire. Seul son caractère descriptif plutôt

---

<sup>31</sup> Chochard, Yves. Gentizon, Jenny. Gallant, Serge. (2019) Évaluer le transfert des compétences infirmières : analyse des effets d'une formation en soins intermédiaires en milieu hospitalier. Mesure et évaluation en éducation.

que « prescriptif » lui donne une valeur ajoutée utilisable. Toujours selon Cécile Dejoux (2001), la compétence collective apparaît comme un élément central dans les débats sur l'évolution du management et le développement des différentes formes de coopération entre firmes. Elle participe à l'élaboration des compétences d'entreprise.

Pour Hackman (1990), les nombreux travaux n'abordent que très peu l'influence de la compétence sur la performance. Cette dernière étant entendue comme la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs est concentrée sur la compétence collective et individuelle. Alors que la compréhension de la relation entre compétence collective et performance d'équipe, ainsi que l'identification des leviers d'action permettant de faire de la compétence collective une condition préalable au succès des équipes constituent un enjeu capital pour les managers et/ou la direction des ressources humaines (DRH). C'est dans cette perspective que les auteurs Bataille-Chédotel (2001), Mathieu et al., (2008), Klarnet et al., (2013) et Defélix et al., (2014), affirment que ces dernières années, nous assistons à un intérêt accru des recherches portant sur les liens entre compétence collective et performance d'équipe.

C'est dans le travail en équipe que la compétence collective est déployée avec les groupes de projet mis en place pour répondre à des décisions stratégiques correctes à la suite de nouvelles pratiques d'organisation du travail. A ce titre, la compétence collective d'une organisation est autre chose et bien plus que la somme des compétences individuelles. En réalité, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elles « s'amplifient » en combinaison, c'est-à-dire que si la compétence d'un équipier est nulle, il est fort possible que le résultat de l'équipe soit compromis .... L'intégration dynamique de toutes ces compétences s'effectue donc grâce à une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif. Nous voyons donc que la compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective, dont il sera question ultérieurement.

Pour Cécile Dejoux (2011), dans le travail en groupe, les acteurs vont mettre en œuvre certaines de leurs compétences personnelles mais, en fonction des relations qui se créent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé. Ces compétences collectives sont de nature combinatoire. Elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Celles-ci

reposent sur une « ambiance », « une dynamique de groupe ». Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétence.

Selon Anne Detrich (2018), la compétence collective est issue de la synergie des compétences individuelles. Elle se développe dans une organisation repensée, favorisant des représentations partagées, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire. Elle s'exprime au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leur volonté de coopérer. La compétence collective est néanmoins supérieure à la somme des compétences individuelles et contribue à les enrichir car le fait de travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres, stimule les compétences de chacun et développe des capacités d'apprentissage individuelles et collectives. Anne Detrich estime que les savoir-faire relationnels, la capacité à se coordonner et à coopérer, semble ainsi être à la source de la compétence collective.

Les auteurs Defélix et al. (2014), sur la base d'observations empiriques, montrent des cas différents de mise en pratique de la compétence collective, mais avec un lien plus ou moins explicite et direct avec la performance. Ils débrièfent sur le constat que les recherches sur la compétence collective et la performance sont en partie disjointes. Les conclusions de ces résultats indiquent que la compétence collective apparaît dans des univers organisationnels différents comme une condition de plus en plus indispensable à l'atteinte des objectifs de l'équipe, autrement dit à sa performance.

Philippe Zarifian (1999) propose une approche de la compétence collective en lien avec les situations professionnelles. Selon lui, « *la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* ». La notion d'intelligence pratique aborde l'orientation vers l'action. Elle comporte une dimension cognitive qui fait appel aux savoirs devant être mobilisés dans la situation. Cette mobilisation doit se faire à bon escient : il s'agit de choisir quelles sont les connaissances utiles dans cette situation. Selon Philippe Zarifian, le sujet doit toujours s'interroger sur la validité et l'éventuelle incomplétude des savoirs qu'il mobilise dans l'action. L'incertitude des acquis possédés permet la remise en question et l'ouverture à des apprentissages nouveaux, posture essentielle pour maintenir la compétence et ne pas la transformer en routine. Cela nécessite une compréhension de la situation, d'où la dimension compréhensive de cette intelligence qui se

développe particulièrement dans les situations d'interactions sociales, lorsque le sujet doit « décoder » les comportements de l'autre, dans le but d'ajuster son propre comportement afin d'obtenir le succès dans son activité. La réussite dans l'activité est un des enjeux de celle-ci. Les situations sont porteuses d'enjeux qui nécessitent d'être compris : le sujet doit être capable de replacer la situation dans son contexte plus large pour saisir les enjeux qui la sous-tendent.

Philippe Zarifian (1999) définit la compétence toujours en lien avec les situations professionnelles comme « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ». Selon Philippe Zarifian, un employé doit être apte à faire appel à des compétences dont il ne dispose pas lorsqu'il est dans une situation complexe. La structure organisationnelle du travail doit ainsi lui faciliter l'accès à un réseau de collaborateurs. Philippe Zarifian estime que ces derniers, s'ils partagent les mêmes enjeux et sont évalués par leur hiérarchie sur ces enjeux, se mobiliseront dans une action commune. Cependant, le partage d'enjeux n'a rien d'évident car il peut renvoyer à des oppositions d'intérêts. L'employé qui sollicite ses collaborateurs se voit être en contact avec de nouvelles sources de connaissances, d'expertises et d'expériences. Selon Philippe Zarifian, plus l'organisation dans laquelle l'employé est inséré fait appel à des connaissances avancées dans le domaine scientifique ou technologique, plus l'individu pourra développer ses compétences. Ainsi, la compétence individuelle est fortement articulée à celle du collectif.

### ***Que peut-on retenir de la notion de compétence après cette exploitation théorique ?***

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir-être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation). La compétence est donc la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation. On sait que la compétence n'est pas uniquement liée à la personne qui la mobilise mais elle la singularise. Dans cette perspective, différents paramètres interviennent dans la mise en œuvre des compétences tels que la motivation au travail, les relations professionnelles, les moyens donnés, etc. Un individu ne peut utiliser, mettre en œuvre ou développer ses compétences, que s'il a à sa disposition un certain nombre de ressources dans lesquelles il va puiser au gré de ses besoins et des situations de travail. Ces ressources sont

d'ordre cognitif, contextuel, matériel, informationnel, immatériel, relationnel, culturel, expérientiel ou affectif, etc. Un certain nombre d'entre elles sont incorporées à l'individu et dépendent largement de son histoire personnelle et professionnelle, de son éducation, de sa formation, etc. D'autres sont dépendantes de son environnement de travail (matériel, machines, technologies, collègues, réseaux relationnels, etc.) comme nous venons de le montrer au travers de notre développement.

### 1.1.6. Management des compétences

Le management des compétences a souvent été qualifié de mode managériale et sa pérennité mise en doute. Ses ambitions, ses stratégies et ses modélisatrices ont été confrontées à la réalité des pratiques. Objets de nombreux débats, la compétence et sa gestion ont donné lieu à une importante littérature en sciences sociales et à une instrumentation très formalisée dans les grandes entreprises. Après avoir étayé nombre de démarches de changement, favorisé la qualité et la flexibilité dans les entreprises, l'usage du concept de compétence s'est largement banalisé pour désigner les capacités attendues des salariés, reconfigurer le management des équipes et favoriser le déploiement de la gestion des ressources humaines au plus près des salariés (Anne Detrich, 2018).

Le management des compétences renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail. Aborder la question du management des compétences, consiste à traiter des effets d'une approche des facteurs humains basée sur l'usage du concept de « compétence » sur la conduite globale des organisations. L'approche de management des compétences aborde ainsi d'une nouvelle manière les problèmes de GRH qui ont depuis longtemps été au cœur des préoccupations des organisations, c'est pour cela qu'elle continue à s'imposer du moment où de plus en plus de gestionnaires considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement, peuvent être la source d'avantages concurrentiels.

La gestion des compétences a toujours fait l'objet d'une grande diversité de pratiques : en fonction de la taille et de la configuration de l'entreprise (multinationales, petites et moyennes entreprises (PME), organisation en réseaux), des ruptures affectant son secteur d'activités, de son histoire et de sa culture, des niveaux de qualification requis, de leur disponibilité (ou non)

sur le marché du travail, des apprentissages nécessaires (Anne Dietrich, 2018). La gestion des compétences apparaît comme un maillon fondamental de la gestion du changement. Elle a, en effet, pour enjeu la professionnalisation des acteurs, notamment ceux de l'exécution, et la définition de nouvelles professionnalités. En tant qu'outil de gestion, la « compétence » sert à la fois à représenter l'interaction homme-travail-organisation et à agir sur les termes de cette interaction. La diversification des produits et le raccourcissement des séries et des délais de fabrication, liés à la versatilité des marchés et à l'incertitude environnementale, s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion de la production souvent inspirées du modèle japonais. Ces transformations affectent l'organisation du travail et font émerger de nouveaux principes structurants. Certains y voient l'émergence d'un nouveau modèle (Boyer, 1989 ; Zarifian, 1988) fondé sur la reconnaissance des compétences, l'implication des salariés, la décentralisation du management et la construction de relations contractuelles, à l'interne comme à l'externe.

Gérer les compétences, c'est concevoir les voies et modalités des changements à opérer. Manager les compétences, c'est traduire ces transformations dans les actes professionnels et sociaux, au quotidien. Si la GPEC peut être définie comme la conception et la mise en œuvre des dispositifs permettant de faire face aux conséquences humaines des mutations et plus particulièrement de faciliter l'adaptation des personnels concernés, « *le management des compétences vise à tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels* » (Claude Flück, 2019).

Une gestion cohérente et structurée des compétences des collaborateurs apparaît ainsi comme l'une des dimensions essentielles de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle suppose l'engagement conjoint des services RH et du management. Là, où les premiers mettent en œuvre des dispositifs de pilotage, le second s'assure du développement et de l'optimisation opérationnelle de l'éventail de compétences présentes dans l'organisation.

Selon Anne Detrich (2018), « *manager les compétences consiste à développer les compétences individuelles et collectives pour accroître le professionnalisme des salariés et le mettre au service de la performance et de la création de valeur de l'entreprise. Cela implique une démarche formalisée, une pluralité d'acteurs et une instrumentation de gestion élaborée. De nouvelles figures d'acteurs émergent ; elles sont censées favoriser la décentration de la GRH*



*au travers d'activités partagées dont le manager de proximité et le salarié deviennent parties prenantes. Pour autant, mettre les ressources au cœur du management reste un défi ».*

Manager les compétences, pour les managers, c'est tenir un double rôle : - d'une part, créer les conditions les plus favorables possible, pour faire évoluer les activités, et accompagner les personnes dans la mise en œuvre des nouvelles compétences. Il s'agit là de mettre en œuvre le projet compétence prévu pour l'entité ; - et d'autre part, accompagner les personnes afin que les transitions s'opèrent au mieux ; autrement dit, écouter, appuyer la recherche de repères nouveaux, tenir compte des doutes, craintes, réticences et renforcer la confiance en soi (Claude Flück (2019)). Le management des compétences de sa part est un outil opérationnel de la gestion des ressources humaines qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'organisation. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'organisation a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'organisation : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs. Le management des compétences s'intègre ainsi au cycle complet de management des ressources humaines : administration du personnel, gestion des carrières, évaluation, rémunération, formation et cohésion sociale. C'est en appliquant une politique de management et de développement des compétences anticipée et réactive que l'organisation améliore ses performances. La prise en compte du capital humain est ainsi incontestable non seulement dans le processus d'obtention d'une meilleure qualité de service, mais aussi d'une performance opérationnelle. Selon Claude Flück (2019), les savoirs d'expérience se construisent au fil des situations vécues, auxquelles toute organisation et tout un chacun est confronté. L'expérience des autres peut être aussi utilisée comme un moyen d'enrichir ses connaissances et de progresser dans les projets touchant ces compétences.

Le management des compétences et du changement véhicule des valeurs humaines qui engagent toutes les parties prenantes. C'est une démarche contraire aux méthodes Kleenex, qui consiste à prendre et à jeter le personnel au gré des circonstances ; c'est également une démarche anti « *y'a qu'à* » et « *anti-favoritisme* ». Pas de management des compétences sans engagement actif de toute la chaîne des responsables (dirigeants, cadres opérationnels, responsables de proximité) avec la collaboration des services RH et d'accompagnants (formateurs, superviseurs, référents...) (Claude Flück, 2019). Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être

individuelles, collectives ou organisationnelles. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise (Anne Detrich, 2008).

Le management des compétences est une démarche qui consiste à « tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels ». C'est une fonction commune à tout responsable (dirigeant, cadre supérieur, manager de proximité...) (Claude Flück 2019). Dans ce cadre, le management des compétences se présente comme une dynamique articulant la volonté des dirigeants à la capacité des managers à fédérer les énergies. C'est un projet et un processus, dans le but de repenser l'organisation des activités existantes et de mettre en place de nouvelles manières de faire collectives. L'accompagnement des personnes dans les transitions signe la concrétisation des nouvelles. Le management des compétences trouve sa raison d'être lorsque la mobilisation collective est indispensable à la survie de l'organisation. Le management des compétences se décompose en deux volets selon le schéma qui suit les pratiques (Claude Flück, 2019).

Le management des compétences s'intègre progressivement dans les organisations. Les nouvelles générations de DRH sont aujourd'hui habituées à utiliser les concepts liés à la compétence et perçoivent bien l'intérêt du management par les compétences tant pour les personnes que pour les organisations. Reste encore à utiliser les démarches avec efficacité au service de l'organisation sans oublier les intérêts des acteurs qui la composent. C'est là qu'il faudra penser à renforcer l'attractivité de l'organisation (Claude Flück, 2019).

Une approche multidimensionnelle de la définition du management des compétences, qui dans plusieurs recherches reçoit un consensus, nous permet de conceptualiser que celui-ci dispose de trois dimensions de compétences : compétences individuelles, compétences collectives et compétences organisationnelles (Brassard, N. et R. Foucher, 2012). Il peut être difficile d'engager d'emblée une démarche compétences si l'organisation n'a jamais vécu de démarche interactive d'appréciation du travail (les activités, la performance, le fonctionnement) et si elle n'est rodée à aucun des principaux leviers RH - le recrutement, la formation et la mobilité. Ce sera le but du diagnostic initial de dresser l'état des lieux et de repérer la faisabilité d'une telle démarche (Claude Flück, 2019).

Quelle qu'en soit l'ampleur, il n'est pas possible de penser l'introduction de changements dans une organisation sans s'interroger sur la capacité de celle-ci à les intégrer, sans risque majeur. On laisse de côté ici les aspects techniques, financiers, logistiques et contractuels des projets pour se centrer uniquement sur les ressources humaines. Faire l'état des lieux consiste à analyser l'état de la structure pour apprécier sa capacité à faire face aux changements, sans ou avec une préparation complémentaire. L'objectif est donc de diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'organisation, de mettre à jour, d'une part, les leviers positifs sur lesquels appuyer la réussite et, d'autre part, les difficultés probables. La plupart du temps, les mécanismes visibles (les outils, les démarches, les processus) sont privilégiés au détriment des relations réelles, informelles, liées à la culture et qui pèsent sur le fonctionnement des organisations (Claude Flück, 2019).

## 1.2. La théorie socio-économique des entreprises et des organisations

Dans cette partie, nous nous intéressons particulièrement à la théorie socio-économique développée par Henri Savall et son équipe de recherche, qui propose une conceptualisation de l'analyse et de la réussite stratégiques, en considérant l'énergie endogène en potentiel humain comme un levier pour développer la position et la force stratégiques de l'entreprise. Cependant, notre recherche qui se réalise dans une sphère publique et dans une perspective socio-économique des organisations va donner un intérêt particulier au concept performance durable.

Les travaux de recherche conduits ainsi par l'institut socio-économique des entreprises et des organisations (ISEOR), montrent que l'accroissement de la performance économique des organisations passe par le développement de son potentiel humain (J. M. Plane, 2003). L'approche socio-économique vise en même temps l'obtention conjointe de la performance sociale et de la performance économique durables dont les outils intègrent systématiquement cette double dimension. L'approche socio-économique intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique durable : elle comporte des méthodes de management global et durable s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité et d'efficience à court, moyen et long terme. Nous présentons tout d'abord dans ce qui suit la portée du concept de performance durable. Ensuite nous présentons le management stratégique socio-économique qui constitue une contribution, à la fois théorique, empirique et opérationnelle, à la problématique du changement et du développement organisationnel.

### 1.2.1. Performance durable

La performance durable définit un style et un système de management qui favorisent les conditions d'existence sur le long terme des organisations. Cette performance durable qui intègre la qualité de vie au travail intervient sur trois dimensions afin d'assurer de bonnes conditions d'existence de l'entreprise à long terme : la satisfaction des clients ou usagers, la performance organisationnelle et l'innovation.

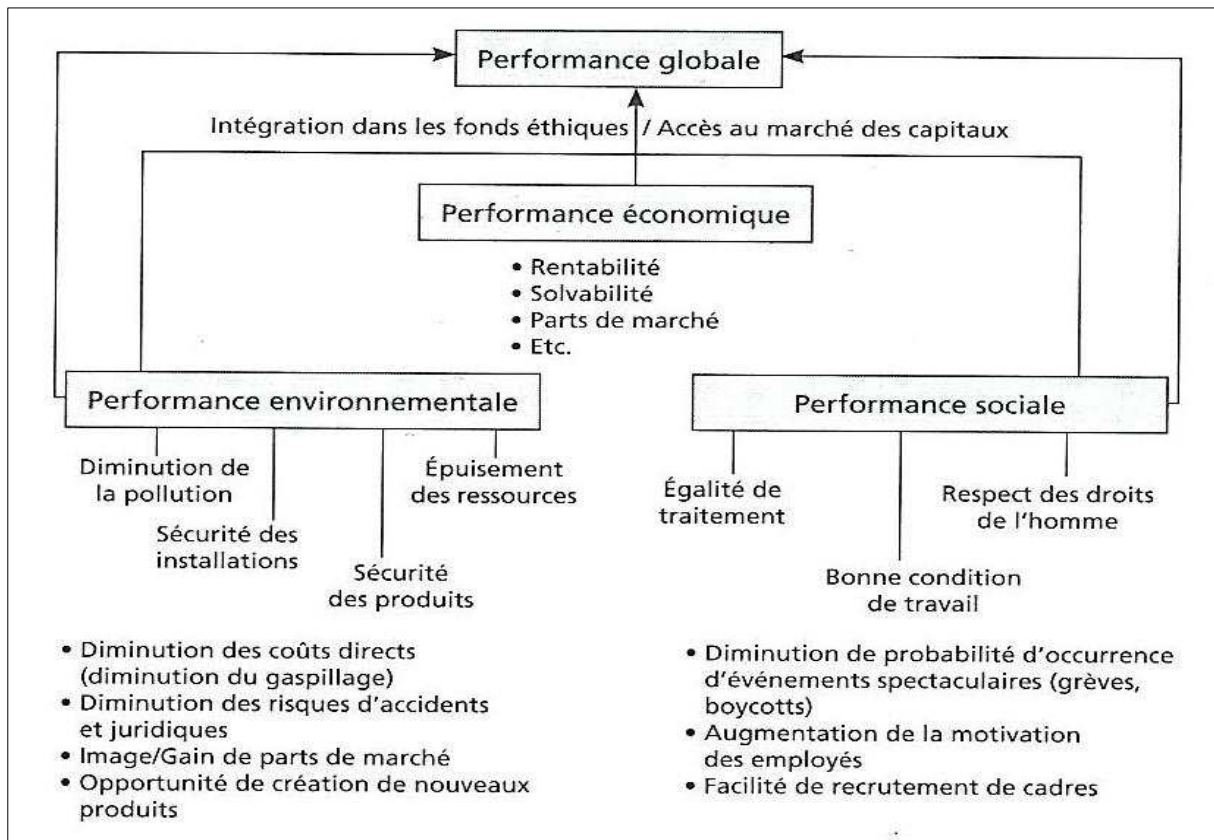
L'auteur Pierre-Yves Gomez (2021) affirme que nous changeons de paradigme en passant d'une définition de la performance économique synthétisée par son profit, à une évaluation qui tient compte de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Pour cet auteur, l'évaluation de la performance globale des entreprises intègre de plus en plus des critères dits ESG qui apprécient la manière de gérer les effets de l'activité productive sur l'environnement (E), la vie sociale (S) et la gouvernance (G).

Selon les auteurs Renaud A. et Berland N.(2010), depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Toujours selon les auteurs, avec l'apparition d'acteurs considérés comme des parties prenantes, la notion de performance a connu un regain d'usage. Renaud A. et Berland N.(2010), précisent qu'à présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...).

Pour les auteurs Jean-Noël Chauvey, Gérald Naro (2013), il convenait d'envisager d'un regard nouveau la question de la performance et, par là même, des finalités de la firme. Il devenait important d'étendre le spectre des buts et critères de performance, au-delà de la seule création de valeur actionnariale, pour prendre en compte les dimensions sociales, sociétales et environnementales. Ainsi pour ces auteurs, le concept de performance globale permettait de répondre à cette ambition en proposant une représentation multidimensionnelle, "équilibrée et intégrée", de la performance, en écho à plusieurs modèles de contrôle de gestion instrumentaux et normatifs, qui ont fait leur apparition durant les trente dernières années.

Dans le cas des services publics, il s'agit de l'accroissement des besoins voire l'apparition de nouvelles attentes des usagers qui exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des administrations publiques. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale ou de performance durable.

**Figure 9** : description de la performance globale.



Source : (Reynaud, 2003)<sup>32</sup>

D'après les auteurs Maymo, V., & Murat, G. (2013)<sup>33</sup>, on entend par performance durable, une stratégie de performance de l'entreprise prenant en compte les principes du développement durable. Organiser la performance durable suppose de repenser et de choisir des stratégies en intégrant de nouvelles compétences et de faire évoluer les critères d'appréciation de projets.

<sup>32</sup> Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

<sup>33</sup> Maymo, V., & Murat, G. (2013). La Boîte à Outils du Développement Durable et de la RSE. Paris, France: Dunod.

Pour Romon F. (2003), la performance durable, comme tous les processus qui ont lieu dans l'entreprise, requiert aussi des construits avec une forte dimension humaine, économique et environnementale. Cependant, elle s'inscrit dans plusieurs domaines notamment celui de la recherche responsable, de l'économie circulaire, de l'innovation sociale...etc. Cette dernière peut ainsi déboucher sur des produits ou des services éco-conçus, car elle est source d'amélioration des produits existants ou de conception de nouveaux produits à caractère écologique. L'innovation sociale intègre ainsi de nouveaux processus qui prennent en compte le respect de l'environnement (l'amélioration de son bilan carbone par exemple) et de nouveaux modèles de performance qui s'inscrivent dans une dimension sociale ou sociétale.

Les auteurs Savall H. et Zardet V. (1987, 2008, 2020) et Cappelletti L. (2012) définissent la performance durable sur la base de deux éléments : la performance économique et la performance sociale au sens large (sociale et sociétale). La performance économique est caractérisée par deux critères : les résultats immédiats (productivité, rentabilité, efficacité...) et la création du potentiel (produits nouveaux, compétences des hommes...), d'un autre côté, la performance sociale est définie par la qualité de vie au travail (organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps...). Dans la perspective socio-économique, la performance durable c'est obtenir les meilleurs résultats possibles en utilisant au mieux et au maximum les moyens disponibles en prenant en compte dans la stratégie : les valeurs, les parties intéressées et leurs enjeux-exigences majeurs. Cela se traduit par la définition d'une mission, d'une vision et de valeurs. Ce levier « durable » embarque toutes les dimensions du développement durable (économique, sociale, sociétale, environnementale...) avec un maître mot : "développement". Il s'agit donc d'une performance qui dure longtemps pour atteindre ses objectifs. Elle résulte d'un bon équilibre entre le contexte, les stratégies, les processus de gestion, les ressources et les facteurs intangibles.

### 1.2.2. Le management stratégique socio-économique

Henri Savall H et Véronique Zardet (2016) définissent le management stratégique comme l'ensemble des décisions prises par la direction d'une entreprise, ayant un impact à moyen et à long terme et qui visent principalement à définir la stratégie de l'entreprise et garantir son développement et sa pérennité. Le management stratégique consiste à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs durables sur la concurrence.

Le management stratégique général de type socio-économique intègre toutes les fonctions de l'organisation, depuis le choix d'investissement jusqu'au management du potentiel humain, en passant par la gestion de la qualité. Cela concerne les stratégies, les processus et les comportements, dans un processus à la fois horizontal, vertical et transversal. L'objectif du management socio-économique est de mettre en place un mode de management où l'interaction entre l'environnement interne et externe n'est pas génératrice de discordance, capable d'entraver à l'effet des stratégies mises en place. La qualité devient alors à la fois qualité interne, dans la gestion des personnes et des ressources, puis externe, c'est-à-dire tournée vers la satisfaction des usagers.

Dans la démarche du management stratégique socio-économique, l'acteur est au cœur du processus d'amélioration de la performance car il apparaît à la fois producteur et usager du service. De ce fait, chaque acteur, au sein de l'organisation, joue un double rôle différencié, dans la mesure où chacun contribue à la production de la qualité tout en étant arbitre de la qualité de son regard d'usager. Les expériences de l'ISEOR révèlent ainsi qu'en impliquant le personnel dans les actions d'innovations socio-économiques, les résultats sont durablement positifs (Savall H. et Zardet V., 1987, 2008, 2020 ; et Cappelletti L. (2012).

Les expériences de l'ISEOR montrent que les fonctionnaires de l'organisation publique sont les initiateurs de la qualité des services publics. Ils consacrent une partie de leur temps et de leurs ressources à « faire » la qualité et le reste du temps à corriger la non-qualité qu'ils ont précédemment révélée. Cependant, l'analyse comparative de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation publique révèle une certaine inadéquation des modes de production des services publics par rapport à l'évolution des exigences de l'usager.

Dans la démarche stratégique socioéconomique, la démarche interdépendante du rapport entre l'organisation et son environnement permet de dépasser la dichotomie entre l'offre et la demande, tout en revalorisant l'offre de services émanant de l'organisation. Dans cette optique, l'enjeu est de parvenir à transformer les conditions de production, en les adaptant à la fois aux exigences des usagers et à celles du personnel-producteur de la qualité.

Ainsi, pour mener à bien une démarche qualité, le management socio-économique utilise le toilettage qui est défini comme une « maintenance ou remise en état du fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que les structures, procédures et

comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps »<sup>34</sup>. C'est une démarche qui permet de contrôler et de s'assurer que l'organisation dispose d'un système productif adapté au niveau d'exigence des usagers et aussi de réduire les épuisements dus à l'obsolescence, à la détérioration, à l'inadaptation ou à l'accumulation désordonnée d'informations. Pour réussir une telle démarche, il convient d'avoir une bonne connaissance des forces de l'organisation et particulièrement des compétences des acteurs. A ce titre, la grille de compétences et le manuel de formation intégrée jouent un rôle majeur.

Dans l'approche socio-économique, une formation intégrée est dispensée par les membres de l'encadrement de l'entreprise sur le lieu de travail et avec le matériel même du travail. La formation intégrée est basée sur le savoir-faire d'expériences capitalisées par l'encadrement grâce à la préparation d'un manuel de formation qui répond aux besoins d'une unité et vise à préparer des évaluations prévisibles.

Selon le management socio-économique, le toilettage doit être mixé avec la mise en place d'un système de vigilance afin de permettre une instauration d'une stratégie proactive. Au fait, une vigilance est « une surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation »<sup>35</sup>. La surveillance permet de prévoir, grâce à une lecture attentive des informations, mais aussi d'agir, en exploitant ces mêmes informations. De ce fait, la qualité ne peut servir à renforcer l'organisation que si elle est considérée comme une stratégie active, non pas imitatrice, mais plutôt instigatrice d'actions de développement.

Le mode de management stratégique socio-économique consiste à renforcer les méthodes de travail en équipe. Il s'implante au moyen de séances de formation-concertation et permet de structurer l'évolution de l'entreprise selon trois axes de pilotage : les décisions politiques qui apportent l'impulsion d'énergie nécessaire au parcours stratégique de l'entreprise ; un processus de mise en œuvre considéré comme une succession de cycles périodiques de résolution des problèmes rencontrés chemin faisant ; la mise en place de six outils originaux de management créés, expérimentés, implantés et évalués par l'ISEOR. Une telle démarche permet d'assurer la qualité intégrale des entreprises et des organisations dans la mesure où elle vise simultanément

---

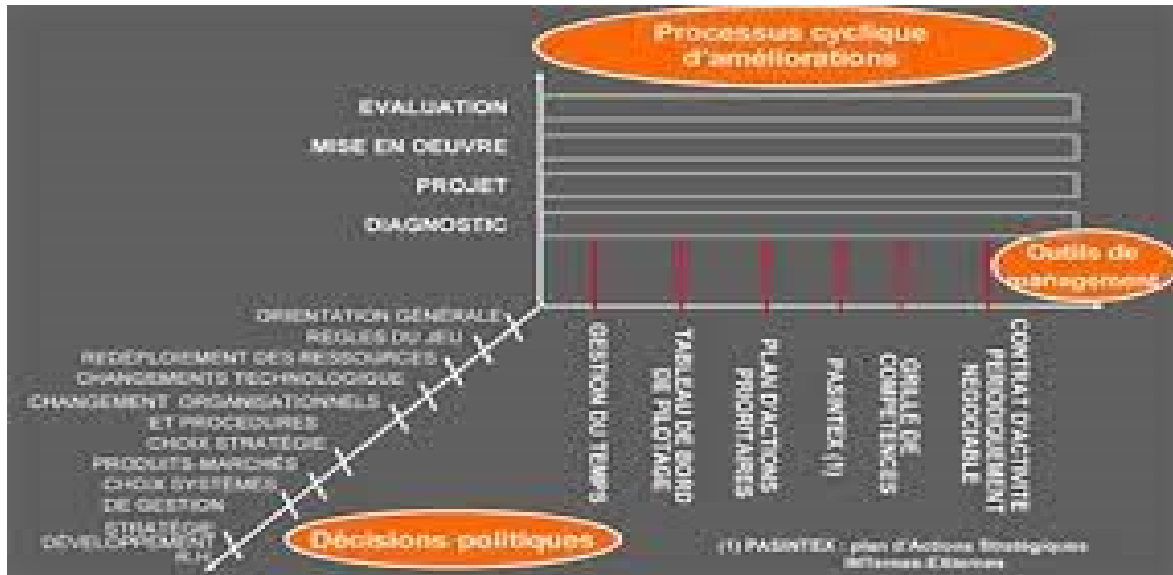
<sup>34</sup> Savall H. et Zardet V., (1995), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Op.cit., p. 506, 517 p.

<sup>35</sup> Savall H. et Zardet V., (1995), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Op.cit., 517 p



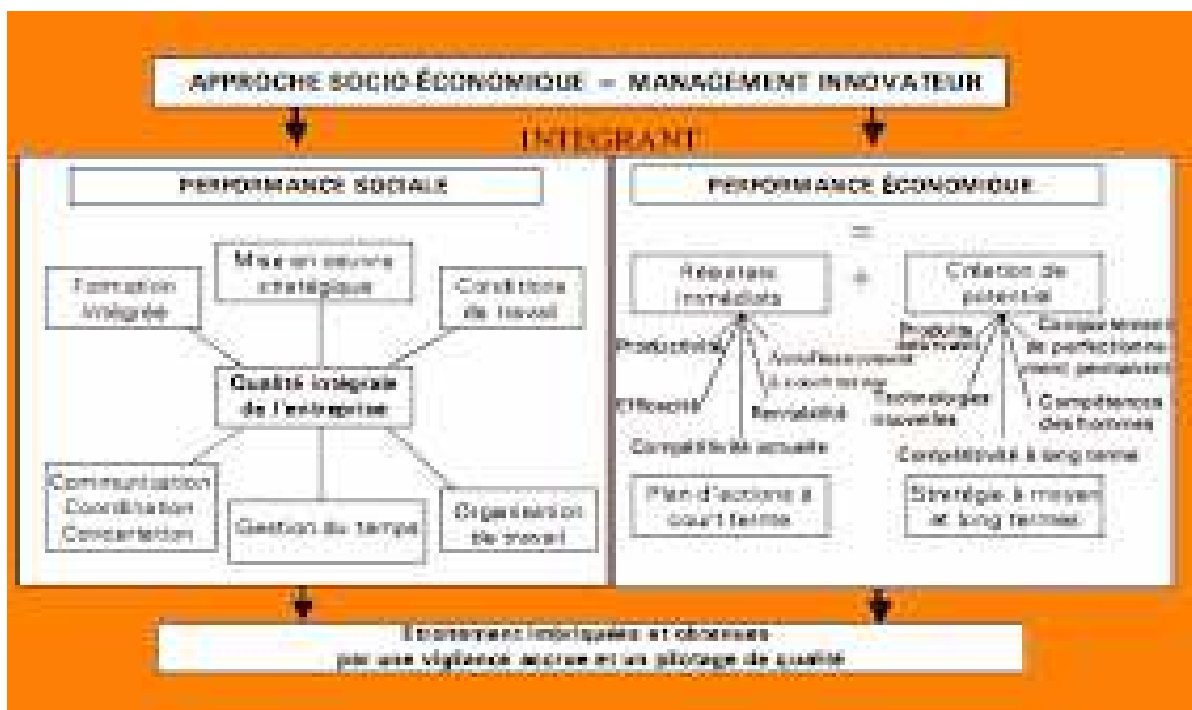
l'obtention conjointe de la performance sociale et de la performance économique durables. Ses outils intègrent systématiquement cette double dimension.

**Figure 11** : Processus d'implantation du management socio-économique.



Source : ©ISEOR 1999.

**Figure 12** : Performance sociale / Performance économique



Source : ©ISEOR 1999.

### 1.2.2.1. Les outils et méthodes du management stratégique socio-économique

Selon Henri Savall, qui a créé, expérimenté et développé avec Véronique Zardet et l'équipe de l'ISEOR, le modèle de management socio-économique, l'efficacité et l'efficience des entreprises et des organisations dépendent de leur capacité à articuler les méthodes de gestion classiques à la dimension humaine et sociale de leur fonctionnement et de leur performance globale durable. A ce titre, le management socio-économique propose ainsi des outils et des méthodes innovants pour un management vivant qui consiste à renforcer les méthodes de travail en équipe. Nous présentons dans ce qui suit ces différents outils et méthodes du management stratégique socio-économique considérés comme des outils de management communs et durables.

La valeur ajoutée des outils du management socio-économique réside premièrement dans le fait qu'ils soient simples d'utilisation et accessibles à tous quel que soit le niveau de formation initiale... ce qui accentue le passage à l'acte. Deuxièmement, ils s'appuient tous sur des principes et des concepts innovants qui vont à contre-courant des démarches classiques en gestion et qui contribuent par là-même à l'évolution du rôle de l'encadrement vers plus d'animation et de décision « active ». Troisièmement, ils accompagnent les membres de la Direction et de l'encadrement dans la recherche de solutions concrètes pour résoudre les dysfonctionnements. Dans cette perspective, ils permettent d'échanger et de travailler sur plusieurs thèmes prépondérants en termes de gestion et de management que nous énumérons ci-dessous.

#### ➔ **La Grille d'auto-analyse de Gestion Du Temps (GDT)**

La Grille d'auto-analyse de Gestion Du Temps permet la gestion du temps active et programmée. Elle facilite la recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée.

La vocation première de la grille d'auto-analyse de gestion du temps est d'une part de faire prendre conscience aux membres de la Direction et de l'encadrement de l'étendue des dysfonctionnements dans ce domaine mais aussi et surtout de leurs origines en termes de

méthodes et de réflexes : d'organisation du travail, de rangement, de concertation, de délégation...

D'autre part, l'objectif est de les accompagner pour leur apporter des améliorations simples et concrètes, de manière individuelle et/ou collective, et leur rendre ainsi les rênes de leur temps de travail et par voie de conséquence, ne plus subir les aléas multiples, les demandes internes urgentes...

### → **La grille de compétences (GC)**

La grille de compétences permet la gestion des compétences et le développement du potentiel humain. Elle est un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe. La grille de compétences est un outil pertinent pour repérer l'ensemble des opérations réalisées dans un service ou un atelier. Cette grille, créée par Savall H., en 1979, puis mise au point avec les chercheurs de l'ISEOR, est un synoptique qui visualise pour un service ou un atelier donné, le degré de compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité du service ou de l'atelier et l'organisation concrète du travail (Savall H. et Zardet V., 2000). La grille permet de recenser à la fois les compétences nécessaires à l'activité d'un service et celles relevant de savoir-faire particuliers mis en œuvre ou disponibles chez les personnes.

La grille de compétences permet de visualiser les compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité d'un atelier ou d'un service et à l'organisation. Les compétences recensées le sont, tant sur les opérations liées aux activités de l'unité ou de l'équipe, que sur des savoir-faire particuliers des personnes qui y travaillent (Savall H. et Zardet V., 1995). D'après ces auteurs, la grille de compétences apporte ainsi un puissant concours à la mise en œuvre stratégique par sa fonction de diagnostic stratégique. Elle peut être utilisée sous la forme d'une macro-grille de compétences élaborée à partir des métiers de l'entreprise.

### → **Plan d'Actions Stratégiques INTernes-Externes (PASINTEX) – Plan d'Actions Prioritaires (PAP)**

Ces deux outils permettent la mise en œuvre de la stratégie. Le Plan d'Actions Stratégiques INTernes-Externes (PASINTEX) et le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) sont là pour formaliser

le projet de l'entreprise sur trois ans, définir clairement les priorités et ORGANISER leur déclinaison et mise en œuvre à chaque niveau de responsabilité dans l'entreprise ou l'organisation. Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) clarifie la stratégie de l'entreprise à 3 ou 5 ans, aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions...) que de ses cibles internes (dirigeants, cadres, employés, ouvriers). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son environnement interne ; en effet, le personnel fait en permanence la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise. Le plan d'actions prioritaires (PAP) quant à lui détermine les actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles.

### ➔ **Tableau de bord de pilotage (TDBP)**

Le tableau de bord de pilotage permet un pilotage actif et stimulant pour passer à l'acte. Il regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Le tableau de bord de pilotage tend à résoudre les problèmes en termes de suivi et de prise de décision en fournissant certes un outil mais surtout une méthode de travail qui s'appuie sur les autres outils du management socio-économique et la construction d'indicateurs qui soient utilisables à chaque niveau de responsabilité.

### ➔ **Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)**

Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable permet un management personnalisé des hommes et une contractualisation des performances. Il formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés.

L'encadrement de personnes ne peut pas se faire à distance et d'une manière totalement homogène vis-à-vis des collaborateurs. Cela nécessite en effet une certaine proximité pour que

chacun puisse avoir le courage de « dire les choses sereinement » mais aussi et surtout pour pouvoir définir de chaque côté ce que l'on attend de l'autre dans le cadre de l'activité professionnelle.

Nous ne pouvons croire ou attendre que tout le monde fasse preuve de rigueur, de dynamisme et de bonne volonté sans aucune intervention et sans fixer littéralement de cap et d'objectifs à atteindre. Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) a vocation à développer et consolider le dialogue professionnel entre les personnes, à définir les priorités et performances attendues, à mesurer-contractualiser à la fois l'énergie réellement fournie par les personnes et les contreparties... et ce, de manière équitable.

### 1.2.2.2. Le potentiel humain : un véritable levier d'action dans la stratégie socio-économique

Suivant les travaux de Savall H. et Zardet V. (2008), le potentiel humain constitue un véritable levier d'actions dans la stratégie socio-économique. Il est « un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs ». Ces auteurs définissent le potentiel humain comme un ensemble de ressources mobilisables permettant l'acquisition des compétences, leur mise en œuvre et la réalisation de tâches plus complexes. Henri Savall, qui s'est inspiré des travaux de Perroux (1972), considère que l'homme au travail doit agir comme une unité active dans le sens où l'acteur dans l'organisation possède une activité, c'est-à-dire une capacité d'agir sur son environnement donné, de structurer l'activité, ou de la déstructurer en créant de la valeur économique nouvelle.

L'analyse socio-économique met ainsi en relief la capacité d'action de l'individu et son énergie en tant que source d'amélioration de la performance organisationnelle. Le potentiel humain désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition des compétences, la mise en œuvre de ces compétences, la réalisation de tâches plus complexes. Ces ressources doivent permettre plus d'initiatives et de prises de responsabilités, la participation directe à des actions de communication, d'information, l'organisation personnelle du temps de travail (Savall H., Zardet V., 1995). Ainsi, au cœur de la stratégie socio-économique se trouve une conception de l'individu, unité active, à partir d'une transposition du concept de l'entreprise, unité active, créée par Perroux. Il s'agit en définitive de mettre en évidence toute la capacité d'action de l'individu sur son environnement et son énergie.

L'entreprise, dans sa recherche d'amélioration de ses performances, associe activement le personnel à cette recherche en sollicitant aussi l'évolution des acteurs et des ressources humaines. Dans cette démarche, les compétences et le potentiel humain constituent ainsi le premier levier stratégique d'amélioration durable de la performance économique de l'entreprise (Savall H. et Zardet V., 1995).

La place primordiale du potentiel humain dans l'analyse, la décision et la mise en œuvre stratégiques est une des premières caractéristiques de la stratégie socio-économique, ce potentiel humain étant le premier levier d'action. Le concept de stratégie socio-économique s'appuie sur l'hypothèse que : « *le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs* ».

Le potentiel humain désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition des compétences, la mise en œuvre de ces compétences, la réalisation de tâches plus complexes, mais permettant plus d'initiatives et de prises de responsabilité, la participation directe à des actions de communication, d'information, l'organisation personnelle de son temps de travail (Savall H. et Zardet V., 1995).

La stratégie socio-économique s'appuie sur le concept développé par Perroux (1972)<sup>36</sup> qui considère que l'homme au travail, les groupes de travail, les unités de production, les entreprises et les organisations, les groupes d'entreprises - en un mot les groupes sociaux développant une activité économique - doivent être conceptualisés comme des agents relativement autonomes appelés « *unités actives* ». Ces groupes sociaux ont le caractère d'une organisation dotée d'une individualité, d'un système de décisions formelles et informelles, d'un capital physique et de ressources psychiques et culturelles. Ces agents ont un attribut essentiel : l'activité, c'est-à-dire la capacité d'agir sur leur environnement, de le structurer, de le déstructurer en créant des valeurs économiques nouvelles.

Au cœur de la stratégie socio-économique se trouve une conception de l'individu, unité active, à partir d'une transposition du concept de l'entreprise, unité active, créé par Perroux. Il s'agit de mettre en évidence toute la capacité d'action de l'individu, sur son environnement et son

---

<sup>36</sup> Perroux F., « *Pouvoir et économie* » Dunod, 1972, p.99, cité par Savall H. et Zardet V.

énergie<sup>37</sup>. Le potentiel humain est le résultat d'une synergie qui peut être positive ou négative. Si le potentiel humain est en synergie positive, il apporte la démonstration que les compétences collectives, mises en œuvre par le biais des compétences individuelles, sont supérieures à la somme des qualifications. Si ce potentiel est en synergie négative, il y a un appauvrissement de la mise en œuvre des compétences qu'elles soient individuelles ou collectives et une sous-utilisation des qualifications des individus en termes d'adéquation à l'emploi. Dans sa recherche d'amélioration de ses performances, l'entreprise associe activement le personnel à cette recherche et sollicite aussi l'évolution des acteurs et des ressources humaines. Dans cette démarche, les compétences et le potentiel humain constituent le premier levier stratégique d'amélioration durable de la performance économique de l'entreprise (Savall H. et Zardet V, 1995).

### 1.2.3. Coûts performances cachés

Le concept des coûts performances cachés regorge d'éléments qualitatifs et quantitatifs (Savall H. et Zardet V., 2004). Un coût caché désigne le coût dû à des phénomènes habituellement non pris en compte par les systèmes comptables officiels. Selon la méthode d'analyse mise au point par Savall H. à l'ISEOR, les coûts cachés désignent à la fois des coûts qui sont pris en compte mais dilués dans différents postes et des coûts qui ne sont pas pris en compte et qui correspondent à des manques à gagner (coûts d'opportunité). Les coûts cachés trouvent leur origine dans des dysfonctionnements organisationnels résultant souvent de comportements humains. Absentéisme, rotation excessive du personnel, produits de mauvaise qualité, délais non respectés, ... sont autant d'indicateurs de dysfonctionnements qui engendrent des coûts pour leur régulation. Une diminution des dysfonctionnements réduit donc le montant des coûts cachés.

Par opposition aux coûts cachés, les coûts visibles possèdent une dénomination comptable telle que charges de personnel ou achats de matières premières. Les coûts cachés ne sont donc ni quantifiés, ni surveillés. Ils ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise mais, comme ils sont cachés, ils ne sont pas pris en considération lors de la prise des décisions de management (ISEOR, 2012).

---

<sup>37</sup> Savall H. et Zardet V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » *Economica*, 1995, 517 p.

## → Les coûts cachés, ressources insoupçonnées et non visibles

Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation liées à la qualité du fonctionnement de l'entreprise. La théorie socio-économique considère qu'un coût ou une performance peuvent être qualifiés de visibles puisque qu'ils sont composés des trois caractéristiques simultanées : une dénomination usuelle, une mesure et un système de surveillance. Selon l'approche socio-économique, la réduction d'un coût constitue une performance et une réduction de performance, un coût. Les coûts et les performances sont ainsi déterminés dans une continuité l'un de l'autre, alors que la comptabilité les distingue et les marque par rapport à une référence zéro. Le continuum qui existe dans la théorie socio-économique entre les coûts et les performances conduit donc à utiliser par convenance le raccourci coûts cachés pour parler des coûts performances cachés. Pour rappel, la notion de coûts performances cachés est née du constat de l'incapacité, voire de l'impossibilité des systèmes des comptabilités générales et analytiques à rendre compte des performances réelles d'une organisation. Ces difficultés des systèmes d'informations classiques tiennent en quelques propositions :

- Les informations fournies sont des résultats finaux qui masquent les conditions dans lesquelles ces résultats ont été obtenus, c'est-à-dire l'occultation de l'efficience ;
- Les informations fournies ne donnent pas d'indication sur les choix qui s'offraient aux acteurs, c'est-à-dire l'occultation des alternatives préférables.

Les comptabilités générales et analytiques fournissent des informations sur le fonctionnement d'un système sans donner d'explication sur ce qui s'est passé dans ce système. Ces systèmes classiques entraînent ainsi des formes d'inertie dès lors qu'ils indiquent aux acteurs des résultats sans leur donner au moins l'espoir de pouvoir déformer de manière significative ces derniers. Ces approches de la performance sont très réductrices voire élémentaires dans la recherche de la performance et ne sont que le reflet d'un désarroi, de l'angoisse de ne pas maîtriser un système.

Contrairement aux approches dites simplistes, la théorie socio-économique cherche ainsi à revenir à la source, voire à l'origine (causes) des coûts et des performances, dans une approche phénoménologique : les décisions et le passage à l'acte des personnes dans leur environnement. Elle ne rejette pas les systèmes d'informations usuels, elle les interpelle de manière constructive



sur ce qu'ils omettent de capter et de mesurer. C'est bien dans une logique de complémentarité entre le visible et le caché que s'inscrit cette théorie.

### ➔ Indicateurs de coûts cachés et de liens avec la régulation organisationnelle

Selon l'approche socio-économique des organisations, étant donné que les systèmes d'informations usuels sont loin de fournir l'information nécessaire au pilotage, une organisation peut considérablement accroître le nombre et la nature des phénomènes ou des événements qu'elle mesure et qu'elle surveille.

La théorie socio-économique s'intéresse essentiellement à la mesure des coûts et des performances cachés qui sont liés aux dysfonctionnements de l'organisation. Ce choix se justifie par la méthode clinique adoptée par la démarche socio-économique qui depuis son origine, poursuit l'objectif d'amélioration des conditions de vie au travail compatible avec la performance économique. Les coûts-performances cachés constituent ainsi des coûts de régulations de dysfonctionnements, c'est-à-dire des ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements ou tout simplement perdues du fait de ces dysfonctionnements. La prise en compte de la méthode clinique a permis de faire émerger un modèle de fuites d'énergie stratégique et de ressources d'une organisation caractéristique des formes d'organisation classiques déresponsabilisantes et aliénantes.

Selon l'approche socio-économique, les niveaux faibles d'organisation du travail et de stimulation du potentiel humain génèrent des coûts cachés importants. Cinq domaines ou cinq agrégats, que les systèmes d'informations usuels ne permettent pas de caractériser, ont été identifiés : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité, les écarts de productivité directe. La théorie socio-économique qualifie ces cinq domaines « *d'indicateurs de coûts cachés* », étant donné que l'on peut faire un lien significatif entre des montants de coûts cachés élevés, qui jouent alors le rôle d'avertisseur, et le caractère inadapté d'une organisation.

Le développement de l'application de la théorie des coûts cachés a permis d'aboutir à des résultats de recherche importants mais sans en faire une démonstration chiffrée :

- La performance solide et durable provient de changements d'organisation, c'est-à-dire la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à s'ajuster rapidement sur des structures de son organisation. Cela signifie qu'il n'existe pas de bonne organisation en soi ;
- La notion de dysfonctionnement permet de se situer dans la définition d'une organisation efficace et adaptée. Ainsi, une organisation qui connaît peu de dysfonctionnements serait considérée comme efficace et une organisation qui génère moins de dysfonctionnements qu'une autre serait considérée comme meilleure. La « *bonne* » organisation n'est de fait définissable que relativement à une autre, car les coûts et les performances peuvent se définir en permanence l'un à l'autre.

### ➔ Composants de coûts cachés et valeur ajoutée

Le caractère relatif de l'efficacité d'une organisation qui produit relativement moins de dysfonctionnements ainsi que la continuité entre coûts et performances permettent de redonner à la valeur ajoutée des activités humaines une place centrale : aux choix et au comportement des personnes. Dans l'approche socio-économique, s'agissant de la question de la performance, il ne suffit pas uniquement de savoir si l'entreprise a dépensé trop ou à l'opposé si elle a fait suffisamment de recette, mais plutôt de savoir si la combinaison recette-dépense donne un résultat favorable en termes de marge par exemple. Sous ce rapport, le chiffre d'affaires reste encore une affaire d'admiration stupéfiante dans certaines entreprises qui sont déconnectées de toute référence aux coûts supportés pour ce chiffre d'affaire. Le plus important est donc la capacité des acteurs à compter, à mesurer, en pleine conscience, les effets des phénomènes et des actions auxquelles ils participent. Ces éléments sont et seront en mesure de booster la performance car ils permettent à l'entreprise de connaître le temps, la matière ou la charge externe, les compétences nécessaires afin de produire des effets escomptés.

Nous voyons donc que la relation imperceptible qui se joue entre les ressources disponibles et les normes ou les objectifs à atteindre, appelle à une conscientisation de l'acteur qui lui permet de jouer son rôle de régulateur. Dans la théorie des coûts cachés, cela passe par une comptabilité des écarts à la performance considérée comme normale, soit du fait d'une norme explicite, soit d'une norme implicite. Les écarts sont captés sous forme de composants de coûts cachés, à savoir : les sursalaires, les surtemps, les surconsommations, les non-productions, les non-crétations de potentiel et les risques.

Selon les résultats d'une étude réalisée par l'équipe de l'ISEOR en 2011, l'interaction des structures et des comportements au sein de l'entreprise crée six familles de dysfonctionnements qui constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des leviers d'action sur les dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise.

**Tableau 4** : les indicateurs de coûts cachés

Source des coûts cachés	Variables de mesure
Les absences	Le taux de l'absentéisme Cause de l'absence Régulation
Défaut de qualité	La proportion des défauts Les réclamations clients Réputation de l'entreprise
La sous-production	Salaire supérieur aux tâches Surplus de temps Surplus de consommation Sous-productivité Marge sur coût variable faible
Rotation du personnel	Proportion d'un turn over Proportion d'instabilité du personnel Les frais de recrutement Les frais de formation

Source : (Dumas G ; Larue D 2008)

Suivant l'approche socio-économique des organisations, la valeur ajoutée peut être instantanément détériorée par ces composants de coûts cachés qualifiés de micro-captages de ressources par les dysfonctionnements. Il faut rappeler, ici, le dysfonctionnement – considéré comme une anomalie ou un événement non souhaité – constitue un phénomène naturel et spontané, qui se développe d'autant plus fortement et rapidement que les acteurs ne sont pas pro actifs, vigilants, rigoureux ou en cohésion. De ce fait, il n'y a aucune raison naturelle pour qu'une opération se déroule sans difficulté, c'est l'inverse qui est observable dans les organisations.

En définitive, les coûts performances cachés constituent un indicateur d'efficience, qui met en rapport un résultat obtenu avec les moyens qu'il a fallu engager ou supporter pour y parvenir. Le montant des coûts performances cachés reflète le manque de fluidité, d'efficacité et d'harmonie.

**➔ Méthode pratique d'évaluation des coûts-cachés**

Henri Savall a développé la méthode SOF ((*Social, Organisationnel, Financier*)<sup>38</sup> qui permet d'évaluer les coûts performances cachés. Celle-ci se décompose en trois étapes : le module social (**S**), le module organisationnel (**O**) et le module financier (**F**). Les coûts cachés ne sont pas enregistrés formellement, donc par définition, ils ne se trouvent pas dans le système d'informations formel de l'entreprise. Leur prise en compte par les acteurs de l'organisation est en contrepartie partielle. Cela explique pourquoi il convient d'extraire ces informations cachées spécifiquement à travers des entretiens effectués auprès des acteurs concernés. A l'aide de la mémoire et à la coopération des acteurs de l'organisation, l'évaluation des coûts performances cachés repose ainsi sur la reconstitution des informations non enregistrées à la source dans un système d'information et/ou de surveillance. Ces informations concernent les phénomènes de régulation cachés et partant sur les ressources qui ont été gaspillées du fait de la régulation des dysfonctionnements, au cours des interventions conduites par les acteurs. Ces informations fournissent donc une appréciation de ce qu'aurait pu être un résultat final sans l'existence des dysfonctionnements ou tout du moins grâce à leur maîtrise.

Les coûts cachés dans la pratique sont évalués à partir de dysfonctionnements élémentaires, à savoir ceux qui sont visibles à l'œil nu par tout observateur. Cet inventaire, pour ce faire, va s'appuyer sur la fréquence des dysfonctionnements, c'est-à-dire leur multiplicité, sur les actes de régulation qui ont été réalisés pour corriger les dysfonctionnements et le coût unitaire de chaque régulation. Il faut rappeler que la régulation d'un dysfonctionnement peut entraîner la suppression d'activités humaines, de charges externes (consommation de produits ou services achetés à l'extérieur) et des retards de création de potentiel (préparation des résultats immédiats futurs).

En somme, le diagnostic socio-économique porte d'abord sur les dysfonctionnements qui bouleversent les activités des acteurs d'une organisation. Il sert ensuite de grille de travail aux acteurs qui sont chargés de proposer des solutions d'amélioration. L'intervention socio-économique propose trois modules principaux : un module qualitatif, un module financier et un module de présentation des résultats visant à produire un « *effet-miroir* » auprès des personnes interviewées.

---

<sup>38</sup> H. Savall, 1979, « *Reconstruire l'entreprise* », Dunod.

**Tableau 5 : Méthode SOF**

<b>Module</b>	<b>Objectif</b>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Détecter les dysfonctionnements élémentaires (inventaire des dysfonctionnements).</li><li>▪ Rechercher les relations et les liens de causalité entre les dysfonctionnements au moyen de la liaison. [Structures × Comportements] → Dysfonctionnements.</li></ul>
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mettre en évidence les modes de régulation des dysfonctionnements : étude des effets.</li><li>▪ Dresser l'inventaire des incidences économiques des régulations : quantités de temps, de consommations, de « <i>perte</i> » de production.</li></ul>
Financier	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rechercher prix et coûts unitaires des composants de régulations.</li><li>▪ Évaluer en unités monétaires les incidences économiques de régulations.</li></ul>

**Source** : Savall & Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2015p.135.

Selon la méthode socio-économique, les dysfonctionnements sont repérés dans six thèmes qui constituent des variables explicatives du fonctionnement : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ils sont identifiés lors des entretiens qualitatifs avec l'encadrement et au moins 30% du personnel de l'organisation diagnostiquée.

Pour calculer les coûts cachés en suivant un modèle général, il est nécessaire de réaliser de nouveaux entretiens auprès de l'encadrement de l'organisation diagnostiquée, mais cette fois quantitatifs et financiers. Ces entretiens permettent de repérer l'origine des dysfonctionnements au moyen des indicateurs consignés dans le tableau suivant :

**Table 6** : Modèle général de calcul des coûts cachés

	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non production	Non création de potentiel	Total des coûts cachés	Risques <sup>39</sup>
Absentéisme						Coûts cachés liés à l'absentéisme	
Accident du travail et maladies professionnelles						Coûts cachés liés aux accidents du travail	
Rotation du personnel						Coûts cachés liés à la rotation du personnel	
Défauts de qualité						Coûts cachés liés à la qualité des produits	
Écarts de productivité directe (sous productivité directe ou sous efficacité)						Coûts cachés liés aux écarts de prod. directe	
<b>Total</b>	Sursalaires engendrés par les 5 indicateurs	Surtemps <sup>40</sup> engendrés par les 5 indicateurs	Surconsommation engendrée par les 5 indicateurs	Non-productions engendrées par les 5 indicateurs	Non-création de potentiel engendrée par les 5 indicateurs	Coûts cachés totaux	
<b>Concepts économiques</b>	Coûts historiques (Surtemps en coûts d'opportunité)			Coûts d'opportunité			
<b>Concepts comptables</b>	Surcharges			Non-produits			

Source : © ISEOR 1974-2017

<sup>39</sup> Les risques sont signalés pour mémoire sans quantification.

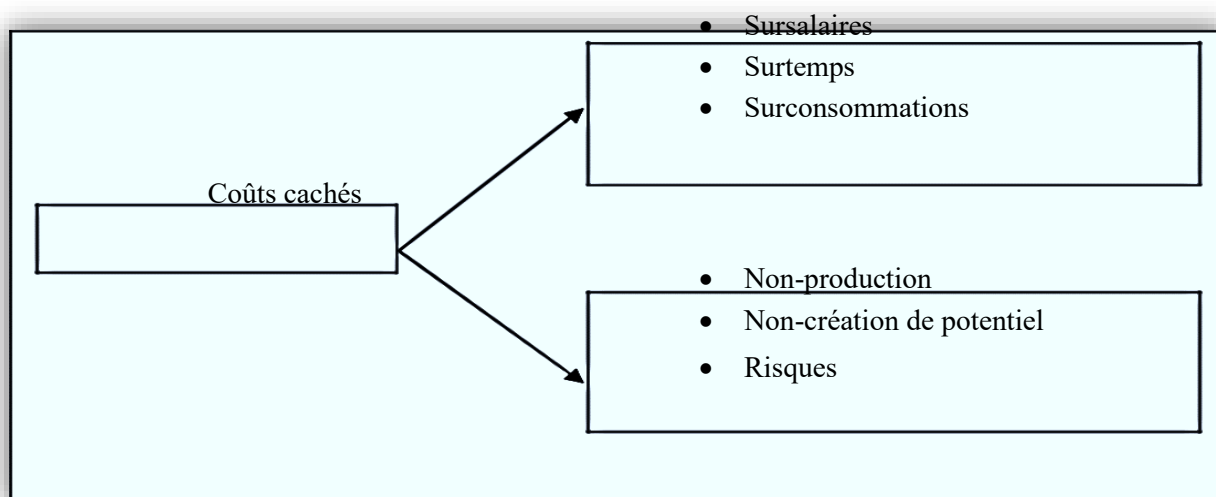
<sup>40</sup> Les surtemps et les non-productions sont évalués à partir de la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV). Elle se calcule par le rapport MSCV globale divisée par le nombre d'heures totales d'activité.

A l'issue de ce diagnostic et par le biais du coût des conséquences des dysfonctionnements appelées « *actes de régulation* », les coûts cachés sont évalués. Cela se fait au moyen des composants suivants selon l'intervention socio-économique :

- ✓ Les surconsommations, en cas de perte ou de consommation excessive de matières premières ou d'énergie (rebuts, déchets, produits non conformes, etc.) ;
- ✓ Les surtemps, en cas de perte de temps ou de temps passé au-delà d'un niveau normal ;
- ✓ Les sursalaires, en cas de salaires versés sans contrepartie d'une activité (accident du travail) ou de différentiel de salaire entre un titulaire (non payé) et son remplaçant (intérimaire) ;
- ✓ La non-production, en cas d'arrêt machine (panne) ou de sous-productivité des remplaçants (habilité, rapidité, etc.) ;
- ✓ La non-crédation de potentiel, en cas d'investissements immatériels non-engagés dû au temps perdu en régulation (nouveaux marchés non-prospectés, idée d'innovation provenant du personnel non exploité, etc.) ;
- ✓ Les risques non quantifiés, mentionnés comme sources de contre-performance.

Il est important de préciser le coût élevé de la régulation des dysfonctionnements. Ces derniers engendrent en outre des pertes de valeur ajoutée qui sont de deux types : les activités humaines et les surconsommations de biens, matières ou services. Les temps humains passés à réguler des dysfonctionnements sont valorisés à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) qui est égale au rapport de la marge sur coûts variables (ou valeur ajoutée sur coûts variables) sur le nombre d'heures de travail attendu. Les surconsommations de biens ou services sont ainsi évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (coût de revient d'achat). Une fois réalisé, le diagnostic est présenté aux personnes interviewées dans une séance appelée « *effet-miroir* » pour valider, collectivement et par consensus, les dysfonctionnements et les coûts cachés identifiés (Cappelletti, Levieux, 2010).

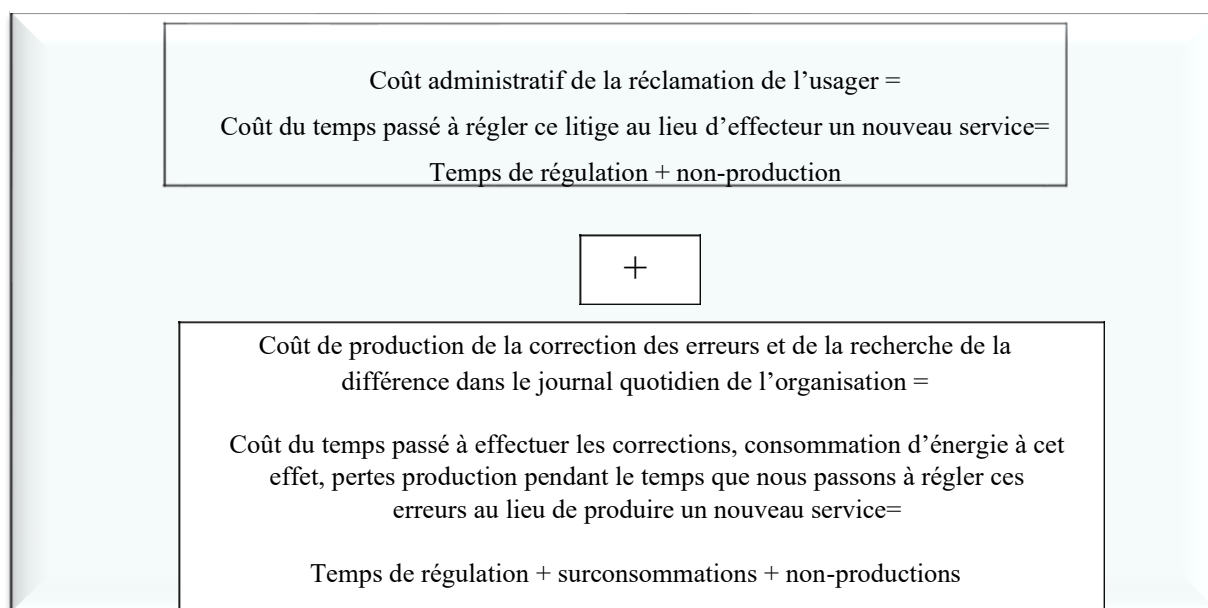
**Figure 13 :** Les compositions des coûts cachés



Source : Savall H. et Zardet V. (2013)

Si nous appliquons ce schéma au cas d'un défaut de qualité tel que le constat d'une prestation de services publics, le coût de non-qualité se décompose de la manière suivante :

**Figure 14 :** décomposition du coût de non-qualité



Source : Source : Savall H. et Zardet V. (2013).

Les recherches en gestion socio-économique expérimentée au sein des organisations révèlent que seule une approche globale de l'entreprise est susceptible d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance socio-économique d'une part, et d'inspirer des actions



d'amélioration durable de cette performance, d'autre part. Le rôle du diagnostic socio-économique est d'inventer des solutions pour réduire les dysfonctionnements identifiés et convertir les coûts cachés en performances. Une fois mises en œuvre, les solutions sont évaluées pour mesurer la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés et les performances engendrées (Savall, Zardet, 1987, 2008).

La qualité semble ainsi être un aspect singulièrement important capable d'avoir des effets d'entraînement sur toutes les autres variables. La qualité joue un rôle moteur sur l'ensemble des facteurs d'efficacité qui sont à l'origine de la performance économique de l'organisation. Selon les expériences de l'ISEOR, les actions d'amélioration de la qualité doivent porter sur l'ensemble des structures, sur l'ensemble des comportements humains et sur l'ensemble des domaines de dysfonctionnements. Nous pouvons tirer de cette expérience de l'ISEOR que les actions d'amélioration concernent tous les acteurs de l'entreprise, sans exclusion car ils appartiennent tous au même système de production de la qualité de l'organisation.

L'intérêt de l'analyse des coûts qualité :

- ✓ Cette approche par les coûts permet de communiquer avec un langage couramment utilisé au sein de l'entreprise. En effet, les décisions les plus importantes de l'entreprise sont prises à l'aide d'analyses financières.
- ✓ Positionner la qualité au cœur de ces analyses permet une prise en compte complète des impératifs qualité.
- ✓ Améliorer les prises de décisions. Cela contribue à la prise de décision pertinente concernant les actions d'amélioration de la performance de l'entreprise.
- ✓ Analyser les retours sur investissement des démarches qualité.

L'hypothèse retenue dans le modèle de Henri Savall et de Véronique Zardet (2015) est que les dysfonctionnements qui affaiblissent la performance sociale détériorent également la performance économique, puisqu'il existe une compatibilité entre les performances sociales et les performances économiques. En effet, selon l'approche socioéconomique, chaque individu dispose d'une capacité de production d'actions innovantes socialement, utiles (performance économique) et autoproduit son bien-être (Savall, et al., 2016) au travail individuellement et collectivement (performance sociale). H. Savall et V. Zardet (2015) décompose le concept de performance sociale en six domaines que sont : les conditions de travail, l'organisation du

travail, la [communication- coordination-concertation], la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

**Figure 15 :** Les composantes de la performance sociale



Source : Savall & Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2015, p.199.

S'agissant de la performance économique, H. Savall et V. Zardet (2014) décomposent celle-ci au travers de trois indicateurs prédictifs, à savoir le niveau de coûts cachés sur coûts visibles, le ratio coûts externalisés sur coûts internalisés et enfin, le rapport entre le temps de création de potentiel et le temps directement productif. Pour H. Savall et V. Zardet, ces indicateurs aident à la prise de décision sur les actions à mettre en œuvre pour rétablir ou augmenter le niveau de performance souhaité en ayant une action sur les dysfonctionnements, qui resurgissent périodiquement sous forme de cycle et réaffectent le système incorporel de production.

Le management socio-économique est probablement la seule méthode de management qui peut se prévaloir d'une mise en œuvre dans plus de 1 800 entreprises et organisations en France et à l'étranger avec des pays moteurs comme la Belgique ou le Mexique... depuis 40 ans ! C'est aussi la seule démarche qui ait fait l'objet d'autant de publications en français, en anglais et en espagnol, d'un partenariat avec le Bureau International du Travail (Bureau employeurs) pour la diffuser-vulgariser et de résultats publiés (voir rubrique « Des résultats éprouvés »).

### 1.3. Les théories des organisations publiques

Dans cette section, nous nous intéressons à la littérature qui traite des caractéristiques managériales des organisations publiques africaines en dressant un inventaire succinct de la littérature portant sur les facteurs déterminants de leurs comportements. Cette présente recherche concerne la performance de l'administration publique sénégalaise qui a pour activité de matérialiser l'exercice des pouvoirs publics. En d'autres termes, une organisation qui incarne une collectivité publique. Il nous semble ainsi important de revenir sur la portée et la substance des concepts de administration publique, de management public et de performance publique. Nous abordons également la question de la mise en œuvre du New Public Management.

#### 1.3.1. La portée de la notion d'administration publique

L'administration publique est l'activité d'administration qui matérialise l'exercice des pouvoirs publics. Par métonymie, une administration publique est une organisation qui incarne une collectivité publique, soit un État, une collectivité territoriale, ou une organisation ou institution internationale. L'organisation publique remplit une mission d'intérêt général, sous le contrôle de l'État ou de la collectivité territoriale dont il dépend. En d'autres termes, l'administration publique est instance gouvernementale dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales.

Le terme « *administration publique* » ou « organisation publique » comporte plusieurs sens : institution, ensemble d'organisations, discipline scientifique et professionnelle. C'est un concept, (un ensemble de caractères abstraits et généraux, tirés par abstraction de l'expérience sensible). Elle est surtout l'image d'un pouvoir public unique et transcendantal, extra-juridique, que les théoriciens du droit tentent de qualifier et d'intégrer à leur raisonnement. En ce dernier sens, ce terme renvoie à des finalités, des structures, des normes de fonctionnement, des processus, des ressources et des personnels. Elle touche, directement ou non, tous les secteurs de la société : de la culture à la défense, des relations internationales à l'industrie et à l'agriculture en passant par la santé, la justice et l'éducation. L'administration publique comme institution de la gouvernance met à contribution tous les aspects de la gestion : gouvernance, éthique, finances, ressources humaines, information, technologies des communication, processus de fonctionnement, changement, vérification, évaluation, etc. L'administration

publique comme discipline professionnelle constitue la pratique du management, de la gestion et de l'administration dans le contexte particulier du secteur public (finalités, composantes, contraintes). L'administration publique comme discipline scientifique, c'est l'étude de la pratique passée et présente, l'étude des contextes spécifiques pouvant déboucher sur des prescriptions et des conseils sur la bonne pratique en management, en gestion ou en administration dans un ensemble donné de circonstances.

L'administration publique est ainsi composée de l'ensemble des organisations, des processus et des ressources (légal, humaines, financières, informationnelles) nécessaires pour supporter le bon fonctionnement des institutions de l'État : pouvoir législatif (Parlement), pouvoir exécutif (Gouvernement) et pouvoir judiciaire (Cours et Tribunaux). Elle permet d'identifier des buts et des objectifs, de préparer des politiques, des programmes et des mesures, de les mener à leur adoption par les instances habiles à le faire. Ensuite, l'administration les implante sous la direction des autorités légales, elle les gère, elle en contrôle le bon fonctionnement et contribue à leur évaluation. Dans toutes ces fonctions, l'administration conseille les autorités qui, dans leur sagesse, lui délèguent des pouvoirs et lui font confiance. Dans presque tous les pays, il est de commun usage de se référer à l'administration pour désigner une ou plusieurs institutions administratives de l'État.

L'administration est une matière et un objet difficilement classable dans les grandes disciplines des sciences sociales, car elle à l'interface entre le souverain et la gestion du quotidien. Cette position délicate oriente les perceptions très distinctes qu'on a de l'administration. Des auteurs comme Dominique Darbon et Ivan Crouzel (2009)<sup>41</sup> considèrent que l'administration qui est un instrument unilatéral et réglementaire de gestion, d'exécution et d'application des décisions politiques, facteur fondamental de la disciplinarisation des individus, médiateur ou interface entre le politique et les citoyens, peut être en effet perçue aussi bien comme un instrument homogène de contrainte unilatérale que comme une nébuleuse aux constituants différenciés en fonction des intérêts des administrés et de ses propres agents.

---

<sup>41</sup> Dominique Darbon et Ivan Crouzel, administrations publiques et politiques publiques des Afriques, Dans Le politique en Afrique (2009), pages 71 à 101.

Nous soutenons dans cette recherche, que l'administration publique, établissement public... organisation publique, sous ses multiples formes, se définit principalement par ses activités au service de l'intérêt général.

### 1.3.2. Le management public

D'abord, le terme management s'appuie sur de nombreuses sciences : droit, économie, sciences politiques, sciences du comportement, mathématiques, comptabilité, finances, etc. Il s'agit d'une discipline transversale et multidisciplinaire. Il se caractérise par son orientation vers l'action dans la mesure où il se tourne vers le savoir-faire pour améliorer les habiletés de gestion des administrateurs (Parenteau R.,1994)<sup>42</sup>. Pour cet auteur, le management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique. On parle de plus en plus de management public pour indiquer une réalité nouvelle de gestion des affaires de l'État. Une réalité qui a longtemps été négligée par les gouvernements eux-mêmes et qui échappe encore largement aux préoccupations des milieux universitaires. Il recouvre l'ensemble des méthodes et techniques permettant aux responsables des organisations de service public de gérer structures et missions.

Selon Charest N. (2012)<sup>43</sup>, le management public consiste en un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public. Cette définition rejoint l'idée de certaines approches qui affirment que le management s'intéresse, avant tout, au « comment faire ». Il s'agit, en fait, de mettre l'accent sur les moyens afin de réaliser les objectifs visés, ce qui est tout à fait différent de la mission traditionnelle de l'administration publique, qui est : « quoi faire ». Il a fallu attendre le développement du management public pour que l'administration publique s'oriente à la fois vers la réalisation des objectifs et le processus d'y parvenir. En ce sens, le management public pourrait donc constituer une réponse aux problèmes de l'heure (Parenteau R.,1994).

---

<sup>42</sup> Parenteau, R. (1994). « Peut-on parler de management public? », dans G. Éthier (dir.), *L'administration publique. Diversité de ses problèmes : complexité de sa gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 3-20.

<sup>43</sup> Charest, N. (2012). « Management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

Longtemps absent des préoccupations premières des administrations publiques, le management public est devenu un enjeu majeur de la modernisation des services publics sous la double pression des usagers et de la croissance des interventions publiques dans la sphère économique (Jean-François Auby, 1997). Pour Annie Bartoli (2005), le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation.

Patrick Gibert (2004) définit le management public au sens large, comme une notion à deux facettes parentes et complémentaires. D'une part, le management des organisations publiques ou encore management public stricto sensu, d'autre part le management des politiques publiques. L'auteur précise que la « *véritable finalité du management public est de faire en sorte que les politiques publiques atteignent leurs objectifs* » et qu'il «  *vise à agir sur le système social* ». Patrick Gibert attribue ainsi la notion de « management public » aux pratiques gestionnaires des organisations publiques.

Bezes P. (2005), ayant mené des recherches sur le développement de la gestion publique en France, oppose quant à lui deux visions du management public. Une vision historique d'une discipline constituée « *d'emprunts hétérogènes à l'économie, à la gestion et au management des entreprises privées* ». Une vision contemporaine présentant le management public « *comme une doctrine de gestion publique à la fois cohérente, universelle, apolitique et internationale* ».

Il est ainsi clair que depuis quelques années, l'évolution du management public a permis de redéfinir la nature spécifique du service public. En effet, les valeurs professionnelles particulières, telles que la légalité, l'efficacité, l'adaptabilité, la continuité, la probité et l'exemplarité, occupent désormais une place très importante dans le système de management des organisations publiques. Cependant, la mesure de la performance issue directement du secteur privé est devenue à la mode au sein des services publics. L'évaluation de la performance a été renforcée par des mesures réglementaires comme le mérite qui a toujours été bien entendu dans les chartes des administrations publiques. Selon Jean-Ludovic Silicani (2007)<sup>44</sup>, l'apparition de la culture du résultat mesurée par la performance soulève ainsi deux

---

<sup>44</sup> Jean-Ludovic Silicani. Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France. 236 pages, septembre 2007.

interpellations principales : la rémunération à la performance s'avère-t-elle réellement motivante ? les services publics, les agents et les usagers vont-ils voir *in fine* leurs situations s'améliorer ?

Selon Sandrine Botteau (2012)<sup>45</sup>, le management public est entré dans une approche économique à deux dimensions. La dimension traditionnelle de l'évaluation des politiques, consistant à s'assurer que les services fournis ou les réglementations procurent des bénéfices en rapport avec leur coût. La seconde dimension porte sur le choix des modalités de l'intervention publique. Cette dernière dimension est retenue si c'est une offre publique qui est retenue sur les conditions d'organisation et d'efficacité. Sandrine Botteau définit la performance comme la « *capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion* ». La démarche de performance est donc ici un « *dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre de moyens prédéterminés* ». Autrement dit, la démarche de performance repose sur de l'évaluation, donc le but est de passer d'une logique « *de moyens* » à une logique « *de résultats* ».

Cependant, il est important de rappeler la complexité du management public, c'est-à-dire la difficulté d'implanter le management dans la sphère publique. Le management public est une hybridation d'une nature complexe, à la fois porteuse de transformations essentielles et d'une grande fragilité. Le management est, en particulier, issu des traditions réformistes anglo-saxonnes où la dualité secteur public/secteur privé répond simplement à deux types différents d'allocations des ressources et non pas à un univers juridico-administratif. Ce rappel permet de remarquer que les caractéristiques du management public tiennent d'ailleurs moins à ses outils qu'au domaine qu'il prétend régir : notre « sacro-sainte » bureaucratie<sup>46</sup>. Dès lors, le slogan : "*gérer l'administration comme une entreprise*" ne saurait fournir un paradigme de gestion satisfaisant puisque l'étude des finalités mêmes des organisations publiques nous montre leur profonde différence avec celles de l'entreprise.

---

<sup>45</sup>Sandrine B. Pourquoi la performance bouleverse la fonction publique... Territorial - Éditions Carrières Publiques. Mars 2012.

<sup>46</sup> Caractère très saint, qui est donc honoré et très respecté

Selon Michel C., (1985), le management public est en crise parce que les administrations s'adaptent difficilement à la transformation accélérée de l'environnement. Ainsi, la très profonde transformation de l'environnement à laquelle nous assistons et participons va bouleverser de plus en plus les conditions d'exercice du management public. Chanlat (1998), quant à lui, estime qu'une certaine pensée managériale se diffuse largement dans le monde et dans les différents types d'organisations, envahissant le langage et finissant alors par produire le « *managérialisme* » qu'il définit comme un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion »<sup>47</sup>.

L'exploration non exhaustive de la revue de la littérature montre que les enjeux en termes de pilotage des organisations publiques ont consisté dans les années 1970 à la promotion d'outils de gestion financière mais aussi de gestion des ressources humaines. Et afin de mieux gérer les organisations publiques, la gestion de la qualité des services publics à l'aide d'outils importés du secteur privé a été introduite. Récemment, le « *new public management* » est apparu sur le devant de la scène sous l'impulsion des gouvernements conservateurs et se propose de transformer le secteur public. Les défenseurs de cette approche prétendent que l'économie de marché devrait être au centre (des préoccupations) de la gestion du personnel dans le secteur public et que les modes de management employés dans le privé devraient être l'exemple à suivre »<sup>48</sup>. Le « nouveau management public » est ainsi apparu comme un mouvement managérial et politique visant à transformer la pratique de l'administration en remplaçant les principes d'organisation bureaucratique de type « wébérien », symbole de tous les dysfonctionnements, par les préceptes et les enseignements du management. Pour certains auteurs, nous assistons à la naissance d'une nouvelle organisation dite « post-bureaucratique » et d'un courant de réflexion sur le « *new public management* »<sup>49</sup>.

L'examen du management public montre que le concept de management dans les organisations publiques est à l'origine de nombreux malentendus et est porteur de plusieurs stéréotypes et peine à trouver une identité.<sup>50</sup> Pour beaucoup, il se limite à « un état d'esprit » ou à un ensemble

---

<sup>47</sup> Chanlat J.-F., « Sciences sociales et management », Eska, 1998, p.20.

<sup>48</sup> Matthieu Bessière « Les effets du new public management (NPM) dans le secteur public en France, juillet 2019.

<sup>49</sup> Florence Gangloff : Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France.

<sup>50</sup> A. Bartoli, Le management dans les organisations publiques, Dunod, 2<sup>e</sup> édition 2006, p. 24-27.



de recettes ou d'outils. Une autre forme de malentendu l'identifie à une mode récente venue d'Outre-Atlantique et est réservée aux entreprises privées. Sa situation est en effet quelque peu paradoxale. En effet, ce concept est boudé par les textes officiels. Or, il est pourtant mis en œuvre, depuis des décennies, dans des réformes de plusieurs organisations publiques sans que le terme de management ne soit – sauf dans de rares exceptions – employé officiellement.

Comme nous l'avons vu, l'un des enjeux majeurs du management des organisations publiques aujourd'hui repose sur la mise en cohérence et sur la contextualisation des finalités et des démarches engagées, ce qui suppose un effort permanent de distanciation et de lucidité sur le sens de l'action pour garantir la performance publique. Cette dernière est ici caractérisée par ses valeurs d'efficacité et ses enjeux organisationnels d'adaptation des moyens humains, financiers, techniques aux objectifs de la collectivité. Ces caractéristiques spécifiques traduisent une dimension organisationnelle de la performance publique.

### 1.3.3. La caractérisation et la définition de la performance publique

Hood C.(1995), sous l'angle de la théorie du New Public Management, met en évidence les cinq principes suivants qui permettent d'appréhender la notion de performance publique :

- Un management par les résultats, qui modifie fondamentalement le rôle imparti au fonctionnaire, qui passe d'une fonction d'administrateur à une fonction de manager responsabilisé sur les résultats ;
- Une mesure des impacts des actions, qui implique la définition préalable de finalités et des objectifs stratégiques de la collectivité publique, la prise en compte de la contribution de ses partenaires et l'amélioration de la vulgarisation de l'information entre les partenaires ;
- Une recherche de la satisfaction du client, l'action de l'administration étant totalement orientée sur la satisfaction de l'utilisateur. Ce principe suppose la mise en place d'outils d'analyse des besoins et des attentes des usagers et la différenciation des services et prestations ;
- Une volonté d'assainir les finances publiques, qui passe par un calcul des coûts et qui, pour certaines réformes, a débouché sur une externalisation ou une privatisation de certains services ;
- Une amélioration de l'authenticité des comptes publics. Cette préoccupation vise à pratiquer les principes de comptabilité privée au secteur public, notamment la prise en compte de

l'approche patrimoniale de la collectivité. Ce principe suppose la présentation d'un bilan reconstituant, en particulier, la valeur des immobilisations de la collectivité. Elle s'accompagne d'une certification des comptes par un organisme indépendant, de type Cour des comptes, si l'on se réfère à l'exemple français.

Ainsi, l'objet de la performance publique selon Hood C.(1995), est celui des directions/services de la collectivité et de la collectivité de manière générale en référence à ses parties prenantes. Pour l'auteur, les objectifs de la performance publique locale tendent ici à répondre aux besoins et degrés de satisfaction des usagers et des acteurs locaux. En suivant la perspective de Hood C, les mesures de la performance publique concernent l'importance de l'impact et des effets des politiques publiques, la satisfaction des citoyens/usagers/contribuables, la qualité perçue des services publics locaux, ainsi que le niveau de consommation des ressources et l'optimisation des recettes. Les apprentissages émanant de ce modèle concernent l'amélioration des informations communiquées aux acteurs locaux. Dans la perspective de la théorie du New Public Management, les cibles de la performance sont les parties prenantes qui prennent part à l'action publique locale, soit le contribuable, les partenaires financiers, le gouvernement, ainsi que les entreprises et prospects impliqués. Les valeurs sous-jacentes à la performance publique sont l'efficacité, la rentabilité et la légalité eu égard à un management par les résultats et à la volonté d'assainissement ainsi que de sincérité des comptes publics.

La performance constitue le thème principal de toutes les réformes administratives apportées dans beaucoup de pays. Les analyses de nombreux auteurs confirment le recours au concept de performance comme un indice de la croyance par les responsables publics de la validité universelle des principes et outils de gestion développés dans les entreprises (Clarke et Newman, 1997 ; Dixon, 1996 ; Kouzmin et al, 1995 ; Pollitt, 1990).

Selon C.J. Heinrich (2003), la performance publique s'accompagne et contribue à l'amélioration de l'efficacité externe des actions et politiques publiques et, plus généralement, à la capacité à créer de la valeur publique auprès des populations et groupes sociaux. Bouckaert et Halligan (2008) montrent, eux, que les impacts et effets de l'action publique constituent les concepts essentiels des systèmes actuels de l'efficacité des actions publiques et représentent en conséquence un critère fondamental d'évaluation de la performance publique. Mieux appréhender ce processus, c'est se donner la possibilité de réunir les conditions favorables à sa réalisation et lever les obstacles qui pourraient s'y opposer (Guy Le Boterf, 2000).

Le New Public Management et son corollaire, la gestion de la performance ou la culture des résultats, incitent les acteurs publics à adopter des pratiques innovatrices, plus efficaces, plus responsables, plus performantes, qui « bousculent les normes, les routines et les habitudes constitutives du modèle bureaucratique et de la culture administrative traditionnelle » (Carassus et al cités par Bachir Mazouz, César Garzon et Pascal Picard, 2012).

Les objectifs de performance publique prennent des dimensions multiples. Ils se traduisent d'abord par la recherche de l'efficacité et de l'efficacité de la dépense publique, en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. Ils désignent aussi les exigences de qualité de service rendu à l'utilisateur. Enfin, ils visent l'efficacité socio-économique qui indique l'impact de l'administration sur l'environnement économique, social, écologique, sanitaire ou encore culturel (Jim Lapin, 2009).

Longtemps confiné aux activités de mesure et d'évaluation de performance, le management par la performance publique a évolué vers une conception et une définition plus systémique et holistique (Moynihan, 2008). Défini en tant que système ou modèle de management, celui-ci se traduit tout d'abord par la définition d'indicateurs et d'objectifs de performance, et par la collecte d'informations relatives à ces derniers. Par la suite, il induit l'utilisation de cette information dans la prise de décision stratégique et budgétaire (Moynihan, 2006), ainsi que dans le management des ressources (Den Hartog et al. 2004) ou des programmes et des politiques publiques (Bouckaert et Van Dooren, 2002)<sup>3</sup>. Ces approches ont pour finalité l'amélioration de la performance interne et externe (Yang and Pandey, 2009 ; Moynihan, 2005) et affirment, implicitement ou explicitement, une relation de subordination et de causalité entre ces deux niveaux de performance (Boyne, 2009 ; Walker et al. 2012).

Selon Heinrich (2003), l'amélioration de l'efficacité organisationnelle n'a ainsi de sens que si elle s'accompagne et contribue à l'amélioration de la performance externe des actions et politiques publiques et, plus généralement, à la capacité des organisations publiques à créer de la valeur publique auprès des populations et groupes sociaux (Favoreu et al, 2015).

Fouchet Rober (1999) considère que la performance publique repose sur le principe suivant : atteindre une double réconciliation, d'une part, celle des agents publics avec leur métier et celle des citoyens avec leur administration, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations,

sociétés d'économie mixtes, concessions, collectivités territoriales, Etat...) ; et d'autre part, d'appréhender le problème à différents niveaux territoriaux. L'auteur considère ainsi que poser le problème de la performance publique, c'est aussi s'interroger sur les nouveaux modes de management de services aux publics ; les voies traditionnelles qui répondent à une "reconnaissance" à court terme de l'efficacité mais ne répondant pas aux exigences d'une réelle performance inscrite dans la durée.

Pour d'autres auteurs, poser le problème de la performance publique, c'est aussi mieux comprendre son mode d'acceptation par les nouvelles approches managériales. Par exemple, pour Bachir Mazouz, César Garzon et Pascal Picard (2012), c'est au nom d'une quête incessante d'efficacité et d'efficience, dont la légitimité consiste encore à établir des valeurs et des croyances que porte l'action publique. Toujours selon ces auteurs, c'est sous des effets conjugués des contraintes budgétaires et financières, que des acteurs organisationnels œuvrant au sein des organisations publiques se sont donnés raison d'agir de manière questionable. Ainsi, pour ces auteurs, il ne passe pas un jour sans que des associations professionnelles, des journalistes spécialisés et des voix de l'intérieur même des organisations publiques ne puissent rapporter que certains dirigeants publics se seraient donné le droit d'espionner, à grande échelle et de manière systématique, leurs structures et employés sous prétexte d'améliorer des indicateurs de performance au travail.

Toujours dans le même ordre d'idée, pour Heinrich (2003), la « performance publique » s'accompagne et contribue à l'amélioration de l'efficacité externe des actions et politiques publiques et, plus généralement, à la capacité à créer de la valeur publique auprès des populations et groupes sociaux. Bouckaert et Halligan (2008) montrent, eux, que les impacts et les effets de l'action publique constituent les concepts essentiels des systèmes actuels de l'efficacité des actions publiques et représentent en conséquence un critère fondamental d'évaluation de la performance publique. Mieux appréhender ce processus, c'est se donner la possibilité de réunir les conditions favorables à sa réalisation et lever les obstacles qui pourraient s'y opposer (Guy Le Boterf, 2000). C'est dans cette perspective que les dispositifs New Public Management ont pour finalité la recherche d'amélioration de la performance publique au travers de cinq axes : la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC, le contrôle de gestion.

### 1.3.4. Le New Public Management

La nouvelle gestion publique, également appelée « nouveau management public », de l'anglais « New Public Management » est un concept né dans les années 1970. Elle réfute ou en tout cas minimise toute différence de nature entre gestion publique et gestion privée. Par conséquent, selon J. E Lane (2002)<sup>51</sup>, elle réclame une approche pragmatique des problèmes et un meilleur partage des rôles entre d'une part, le niveau du pilotage (le pouvoir politique qui prend les décisions stratégiques et fixe les objectifs), et d'autre part, le niveau d'exécution (le pouvoir de l'administration ou du gestionnaire qui prend les décisions opérationnelles). Gérées depuis longtemps selon la théorie bureaucratique wébérienne, comme étant le mode de management le plus approprié, les organisations publiques sont de plus en plus abordées en termes de principes de management des organisations privées notamment sur les trois principes d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Le New Public Management qui a émergé en raison de la succession des crises de la gestion publique un peu partout dans le monde, traduit une nouvelle réflexion sur le rôle de l'État. En effet, les gouvernements pratiquent davantage des techniques, modes de gestion et valeurs empruntés au secteur privé. Désormais dans les organisations publiques, les termes d'efficacité, d'efficience, de productivité, de rentabilité et d'évaluation de la performance du secteur public sont davantage utilisés. En introduisant ainsi dans ses pratiques, les principes et le fondement du management privé, le New Public Management est devenu un champ d'étude plus étendu, rendant ainsi les deux disciplines très interdépendantes.

Les principes au cœur du New Public Management impliquent forcément des transformations dans la gestion des personnels. Ainsi, « pour aboutir à une administration plus efficace (efficient and effective), une réforme de la gestion des ressources humaines publique est nécessaire »<sup>52</sup>. Toutefois, il ne semble pas que le New Public Management ait développé une théorisation spécifique de la gestion publique des ressources humaines. Ainsi, en requérant l'importation de méthodes de gestion privée dans le domaine public, le New Public Management impliquerait

---

<sup>51</sup> J. E Lane, *New Public Management: An Introduction*, Londres, Routledge, 2002.

<sup>52</sup> Paulus Yntema, « Managing human resources in the public sector », in Kjell A. Eliassen, Jan Kooiman (eds.), *Managing public organisations. Lessons from contemporary European experience*, London, Sage, 1993, p. 186.

« *simplement* » la nécessité de passer de l'administration « *traditionnelle* » du personnel à une véritable gestion des ressources humaines (Emilien Ruiz, 2014). L'objectif constitutif d'une telle GRH est très bien résumé par Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : « les politiques veulent des fonctions publiques plus flexibles et réactives, plus fixées sur les résultats, plus compétentes et, si possible, moins nombreuses (et par conséquent globalement moins chères) »<sup>53</sup>.

Dans la perspective du management public, les priorités de l'action publique sont de réunir les conditions de réussite de l'efficacité, c'est-à-dire la cohérence gestionnaire sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action, à savoir la cohérence politique. Il s'agit des conditions telles que : la définition d'un objectif mesurable (et du résultat attendu à l'échéance), par référence à un moyen/long terme défini, pertinent, cohérent par rapport à la mission et à la vocation du service concerné, la cohérence des moyens engagés, l'évaluation de la satisfaction des citoyens, l'identification des effets pervers et la coordination entre les différents services de l'État étant alors constitutifs du New Public Management (Yvon Pesqueux, 2010)<sup>54</sup>. Pour cet auteur, le management public comprend classiquement :

- La gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et statuts constituant un référentiel pour les pratiques de GRH. Le New Public Management va mettre l'accent sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations et l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation ;
- La gestion financière et comptable, c'est-à-dire mettre l'accent sur le développement du contrôle de gestion avec des analyses en termes de « *coûts – performances* » des activités, en particulier avec une attention portée sur la réduction des effectifs ;
- Enfin, selon Yvon Pesqueux, le management public intègre également aujourd'hui des thématiques débattues dans le cadre de la « *responsabilité sociale de l'entreprise* » (en particulier des attentes des « parties prenantes », du développement durable, etc.).

Le New Public Management dans sa pratique insiste sur la programmation, la coordination, la contractualisation et l'évaluation des décisions (ex ante et ex post). Il s'agit plus précisément,

---

<sup>53</sup> Christopher Pollitt, Geert Bouckaert, *Public Management Reform. A comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2004, 2nd ed. p. 75

<sup>54</sup> Yvon Pesqueux : *Le "nouveau management public" (ou New Public Management)*, 2010.

de la mise en œuvre d'indicateurs d'activités, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action. D'abord pour répondre à l'efficacité socio-économique (les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'Etat). Ensuite pour répondre à la qualité de service (les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur). Enfin pour répondre à l'efficacité de gestion ou d'efficience (les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées).

Le New Public Management permet de redéfinir les modalités de l'action de la fonction publique, d'où ses conséquences en termes de gestion des ressources humaines appliquées aux fonctionnaires, une révision des organigrammes, l'instauration d'un nouveau rapport « *administration – politique* ». Dans cette perspective, le politique s'instaure dans la thématique du contrôle (comprendre « *contrôle de gestion* ») par un face-à-face ainsi établi entre fonctionnaires et parlementaires (Yvon Pesqueux, 2010)<sup>55</sup>. Le projet du New Public Management est d'insuffler « l'esprit d'entreprise » dans l'appareil d'Etat en introduisant des logiques de marché dans son fonctionnement, perspectives de la gouvernance privée comprises<sup>56</sup>. Il s'agit de considérer comme si la concurrence qui est toujours citée est fondatrice de l'efficience du marché et pouvait tenir lieu de principe politique.

A travers ces principes, le New Public Management met l'accent sur l'efficacité, la qualité et sur l'effectivité des prestations fournies (Laufer et Burlaud, 1983 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001) en adoptant de nouvelles pratiques de gestion. Selon l'auteur Gérard Naro (2015), le NPM tel que le décrit Hood (1991), constitue un corps doctrinal structuré et cohérent de principes visant à corriger les dysfonctionnements de la bureaucratie en adoptant les modes de management de l'entreprise privée, par l'instauration, notamment, d'une logique de marché et d'une gestion par les résultats. Il est d'abord un discours porté à la fois par les pouvoirs politiques, par les représentants de la technocratie administrative et leurs consultants, par les médias comme par les experts qui sont amenés à s'exprimer sur la gestion

---

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> cf. O. Hughes, *Public Management and Administration: an Introduction*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, 2003 (3rd edn) ou encore L. M. Salamon (Ed.), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, Oxford University Press, New-York, 2002

publique. Ainsi toujours selon Gérald Naro (2015), à travers ses mots, le NPM est porteur non seulement un grand récit, mais il procède également d'une instrumentation dans la mesure où il s'appuie sur un ensemble d'outils et de dispositifs gestionnaires censés reproduire les bonnes pratiques managériales de l'entreprise. Gérald Naro estime que les instruments du NPM loin d'être neutres, sont chargés du discours qu'ils sont censé servir, c'est-à-dire des mots et des choses. Ces derniers confèreraient au NPM une dimension programmatique et performative ; des mots, des choses, mais également des êtres humains ; des hommes et des femmes qui peuvent se trouver tout autant les victimes et les acteurs d'une réalité construite par les mots et les choses du NPM qui peuvent s'en emparer, se les approprier, voire les détourner à leur profit, comme, tout autant, en demeurer des victimes inconscientes et consentantes.

**Tableau 7** : principes généraux du « New Public Management » selon deux auteurs

<b>Principes généraux du NPM selon deux auteurs</b>	
<b>Enrique Saravia</b>	<b>Jean-Jacques Legrand</b>
Décentralisation au profit d'unités gouvernementales et dévolution de responsabilités à des niveaux inférieurs du gouvernement (aux municipalités, par exemple)	Séparation des rôles entre le politique et l'administration
Réexamen de ce que le gouvernement doit payer et faire, payer et ne pas faire, ni payer ni faire	Décentralisation et délégation au niveau pertinent
Réduction du secteur public et privatisation d'activités ou création d'organes autonomes pour les réaliser	Administration et hiérarchies réduites
Prise en compte de manières moins coûteuses de rendre des services, telles que la sous-traitance, les mécanismes du marché et le paiement par l'utilisateur	Orientation vers le marché
Information du client, incluant des normes explicites de qualité pour le service public	Transparence et mesure des coûts
<i>Benchmarking</i> et évaluation des résultats	Orientation vers les résultats
Réformes destinées à simplifier la réglementation et à réduire ses coûts	Orientation vers le client et gestion orientée vers la qualité
	Orientation vers le citoyen et vers les communautés

*(Principes énoncés dans l'ordre utilisé par ces auteurs)*

**Source** : Emilien Ruiz dans Le « new public management » et la question des effectifs de l'État, 2014.



**Tableau 8 :** Comparaison des administrations de type wébérien et le N.P.M

	Administration wébérienne	Administration fayolienne	Administration NPM
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Remplir son devoir envers les contribuables	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Centralisée (le chef doit exercer son autorité) Mais la structure doit permettre une communication latérale avec « les passerelles ».	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Coordination	Autonomie
Recrutement	Concours	Concours/contrats	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de rendement	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs	Axé sur les objectifs

Source : Amar A. et Berthie L., « *New Public Management : Avantages et limites* », p.3

Une lecture de ce tableau nous permet d'affirmer que l'administration wébérienne manque de flexibilité et reste plus confinée pour l'environnement actuel. Le risque que le respect des règles impersonnelles prenne l'ascendant sur l'accomplissement des missions de l'administration n'est pas inexistant (Merton, 1957). Le New Public Management, quant à lui, assure une approche orientée vers les clients et visant les résultats. Une meilleure visibilité organisationnelle et une reconnaissance envers le personnel permettent aux structures de gagner en autonomie et en performance. Contrairement aux structures wébériennes, qui sont plus centralisées, d'où l'interdépendance des fonctions et ainsi, des décisions.

Le N.P.M. permet enfin d'introduire des effets incitatifs via la rémunération des agents et d'accentuer la responsabilité des structures en généralisant l'évaluation et la reddition des comptes<sup>57</sup>. Plus précisément et de manière concrète, de nombreuses actions s'inscrivent dans le champ du N.P.M. qui peuvent être regroupées par fonction.

**Tableau 9** : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du N.P.M.

	Administration webérienne	Administration NPM <sup>2</sup>
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axe sur les moyens	axe sur les objectifs

**Source** : Amar A., Berthier L., « *Le New Public Management : avantages et limites* », Gestion et Management Publics, vol.5, Décembre 2007.

Nous pouvons donc résumer les objectifs du New Public Management comme suit :

- améliorer l'efficacité de l'action de l'Etat au travers de ses administrations (réalisation des missions, rapidité de traitement des dossiers, qualité des services) ;
- améliorer la performance en matière d'efficacité (productivité et rentabilité des ressources et réalisation d'économie d'échelle) ;
- améliorer la performance en matière d'accessibilité : mouvement de la nouvelle gouvernance (relation administration-usagers) ;
- et enfin, renforcer la responsabilisation des services et des entreprises publiques (transparence et reddition des comptes).

<sup>57</sup> Voir Gibert (2003) pour cerner l'importance de l'évaluation dans la gestion publique.

### 1.3.5. Inventaire succinct de la littérature portant sur le management des organisations publiques africaines

Notre terrain d'étude concerne particulièrement l'administration publique sénégalaise, nous nous réservons le droit de proposer ici uniquement une analyse portant sur la littérature qui traite des caractéristiques managériales des administrations africaines. Il s'agit d'une part de procéder à un inventaire succinct de la littérature portant sur les facteurs déterminants au comportement des administrations publiques africaines et d'autre part, d'ébaucher les spécificités du fonctionnement de l'administration publique sénégalaise. Esquisser un tel cadre d'analyse, selon nous, permettrait de développer des recherches complémentaires futures plus fructueuses.

D'après Diarisso B. (2016), la réflexion sur l'administration publique en Afrique, notamment au Sud du Sahara,<sup>58</sup> suscite toujours de l'intérêt du fait de la particularité qu'elle se donne à voir, de la diversité des acteurs qu'elle comporte ainsi que des réalités et logiques qui soutiennent son émergence, son fonctionnement et son évolution. Selon Dominique Darbon et Ivan Crouzel (2009), l'administration publique africaine, fortement marquée par ses origines coloniales et l'image d'une administration de développement qui a prévalu dans la période des années 1950 aux années 1970, ne déroge pas à cette polysémie. Elle la renforce même tant avec sa proximité et ses compromissions avec le monde du pouvoir politique d'une part, et sa dépendance à l'égard des grands organismes spécialisés dans la production du vocabulaire et des valeurs technocratiques d'autre part. Par conséquent, pour ces auteurs, la nature, la quantité, la qualité de la littérature consacrées aux organisations publique en Afrique varient considérablement d'un pays à un autre.

Ongba J.F., (2018) soutient que l'image que renvoient les administrations publiques africaines est loin d'être reluisante. Cet auteur estime que pour les plus optimistes, il s'agit d'une image en demi-teinte avec, d'un côté, des efforts remarquables, mais inachevés, n'allant pas au bout des objectifs stratégiques fixés par les politiques. De l'autre côté, il ne s'agit que d'un vaste champ de désolation où règnent incompétence, inertie, connivence et corruption. Toujours

---

<sup>58</sup> L'Afrique subsaharienne est l'étendue du continent africain au Sud du Sahara, séparée écologiquement des pays du Nord par le climat rude du plus vaste désert chaud du monde. Elle est parfois nommée Afrique noire. Elle abrite quarante-huit États, dont les frontières sont issues de la décolonisation.

selon Omgba J.F., (2018), ce qui est incontestablement acceptable, c'est que la situation des administrations publiques africaines est tellement assombrie que la note qui leur est donnée doit impérativement être justifiée et expliquée, pour mettre en évidence les faits, les causes et les conséquences de tout dysfonctionnement critiqué.

Des auteurs tels que Oghojofor, Idowu et George (2012), s'inscrivant dans le paradigme du contexte externe (culturaliste et institutionnaliste), considéré comme étant le facteur explicatif des pratiques de gestion et qui reste dominant, identifient quatre grandes perspectives théoriques pour comprendre l'applicabilité des théories de management en Afrique :

La **perspective de divergence** repose essentiellement sur la littérature de management comparatif et aboutit à la conclusion que les théories de management occidentales s'arrêtent à la frontière culturelle de chaque nation. D'après Hoskisson, Eden, Ming et Wright (2000), dans cette perspective, la culture est la principale source de différence entre les pays développés et les pays en développement ;

Pour la **perspective universaliste**, dans la mesure où il existe des pratiques de management similaires dans les organisations à travers le monde, la culture ne limite pas l'applicabilité des théories de management ;

Selon les tenants de la **perspective de convergence** qui considèrent que le degré de l'industrialisation est un facteur déterminant pour l'applicabilité des théories de management, l'inapplication des théories occidentales de management dans les pays en voie de développement est la résultante de difficultés économiques et techniques. Ainsi, d'après la perspective de convergence, l'inapplication des théories occidentales de management dans les pays en voie de développement ne doit pas être considérée comme la résultante des contraintes culturelles ;

La **perspective situationnelle** ou de **contingence**, opposée à la perspective universaliste, considère que les facteurs situationnels comme la personnalité du dirigeant ou la nature des propriétaires de l'entreprise (privée ou publique) et leur hiérarchie sont des facteurs-clés de l'application des théories de management dans les pays en développement.

D'autres auteurs comme Nizet et Pichault (2005, 2007) ont également proposé la répartition suivante des différentes recherches empiriques sur la gestion en Afrique :

Les **thèses universalistes**, qui recommandent l'adoption immédiate des "best practices" occidentales ; les **thèses culturalistes** quant à eux, parlent de "cultural lag" (retard culturel) avec les pays occidentaux et défendent un "cultural fit" africain. Enfin, les **thèses néo-institutionnalistes**, qui considèrent le cercle des facteurs de contingence au-delà du seul facteur culturel. Les défenseurs de cette thèse introduisent ainsi des facteurs institutionnels tels que l'évolution historique, l'Etat, la famille, etc.

Il ressort ainsi que la littérature sur la gestion en Afrique reste largement dominée par le paradigme de l'environnement externe. En d'autres termes, si les organisations publiques et privées africaines n'arrivent pas à être efficaces, c'est parce que les pratiques de gestion sont influencées par les facteurs socioculturels, religieux ou institutionnelles externes à la logique économique de l'entreprise. Ce contexte externe est majoritairement saisi à partir de la culture. C'est dans cette optique que les auteurs Patrick Bakengela Shamba et Yves Frédéric Livian, (2014) supposent que les africains mettraient davantage l'accent sur la nécessité de la convivialité dans les organisations plutôt que sur des relations basées sur la logique de l'efficacité<sup>59</sup>.

Pour les auteurs Anasse A., Bidan M., Ouedraogo A., Oruezabala G. (2020), sur le plan épistémologique, les recherches sur la gestion en Afrique s'inscrivent souvent dans des paradigmes très différents. Pour ces auteurs, à côté de travaux fondés sur une convergence internationale de la gestion et du management du fait de la globalisation, de nombreuses recherches adoptent une approche culturaliste, voire même proposent cet « autre chose » que nous cherchons à saisir à savoir la description d'un système cohérent de management africain. Toujours selon ces auteurs, certains auteurs débouchent sur la notion d'hybridité, tandis que d'autres travaux plutôt anglophones en sciences de gestion privilégient une approche dite « postcoloniale ». Ces derniers selon, Anasse A., Bidan M., Ouedraogo A., Oruezabala G., tendent à souligner les effets de domination subis par le continent et proposent de fonder une épistémologie africaine seule à même de comprendre et d'appréhender les réalités locales.

Les auteurs Adamolekum (1999), Dia (1997), Nembot (2000), Moyo (1992), Lindauer & Numberg (1996), Sindzingre (1993) et Darbon (2001), ayant consacré leurs travaux de

---

<sup>59</sup> Patrick Bakengela Shamba, Yves Frédéric Livian. Le management africain introuvable : Pour une approche de l'hybridité segmentée. 4 conférence ATLAS AFMI, May 2014, Marseille, France.

recherche sur l'analyse et l'évaluation des dispositifs administratifs des Etats africains depuis les indépendances, sont unanimes sur l'échec de l'implantation bureaucratique en Afrique et des procédures de réformes entreprises, y compris celles menées dans le cadre des PAS (plans d'ajustement structurel) et des politiques de « *gouvernance* ». Ces auteurs ont relevé dans leurs travaux la perte des capacités des Etats africains et de leurs administrations, l'incapacité à contrôler leur territoire, à maintenir une présence sectorielle minimale dans les secteurs les plus fondamentaux pour l'avenir et la régulation d'une société (ordre, collecte fiscale, sécurité, infrastructures de transport, services de santé et éducation), à s'imposer comme un régulateur central et prévisible et à constituer un corps de serviteurs répondant aux critères de définition wébériens du fonctionnaire.

Selon Darbon D., (2015) la fragilité administrative africaine qui est fondée sur une production au quotidien de pratiques bureaucratiques erratiques se manifeste avant tout par la coexistence d'une entreprise de domination dont la direction administrative ne parvient que très imparfaitement à revendiquer le monopole dans l'exécution des règlements. Cette situation est la conséquence d'une faute de disposer de capacités suffisantes, et d'une population qui peine à se constituer en association et à lui transférer son allégeance pour en faciliter ainsi l'action. Darbon D. estime ainsi que, d'une part, les administrations africaines se caractérisent par une carence de la capacité d'imposition du mode de gestion étatique. Les moyens matériels, financiers, techniques et humains (en quantité et en qualité) disponibles sont insuffisants pour matérialiser la domination administrative de manière structurelle et durable.

D'autre part, toujours selon Darbon, les administrations africaines se caractérisent également par une faiblesse assez généralisée du soutien de la population à ses règles, procédures et principes de gestion et de l'allégeance à ses décisions. L'auteur fait référence à l'insuffisance des compétences et engagements citoyens chez les populations africaines. Cette analyse corrobore avec la définition de l'autorité que propose Max Weber, qui affirme que ces administrations ne parviennent pas à bénéficier de « la chance de trouver des personnes déterminées prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé ». Elles peuvent dès lors n'avoir qu'une efficacité très limitée et à coût relativement élevé, faute d'être relayées par la docilité des individus ainsi érigés par eux-mêmes en citoyens. Ce soutien limité des populations s'explique par deux facteurs :

Les États et administrations en Afrique, et notamment les plus fragiles d'entre eux, sont formatés autour de dispositifs internationaux largement importés et non pas produits localement. Une telle situation limite considérablement le poids des interactions des organisations publiques africaines dans la production d'un modèle de gestion et rend encore plus coûteuse leur appropriation par les administrés. Ce qui confirme la thèse des tenants de la théorie de la contingence ou situationnelle ;

La population théorique des administrés constitue un ensemble social partiellement captif, qui ne manifeste pas son allégeance de principe à l'égard du mode de gestion de l'administration. Elle est par ailleurs très hétérogène, très différenciée, traversée par de multiples clivages (sociaux, intérêts, culture politique) et ne parvient pas à se constituer en une société civile capable à la fois de s'opposer au projet de domination et de le conforter en y nichant sa propre industrie. Cette analyse confirme également la perspective de divergence.

Pour Darbon D.(2015), dans la même perspective d'analyse de Max Weber, considère que le phénomène de la société plurielle ou plurale se traduit par le développement de sous-secteurs sociaux autonomes ou de « *social worlds* » (arènes, forums, secteurs, ...) structurés autour de systèmes normatifs, de principes de régulation, de jeux d'intérêts et de significations et de dispositifs hiérarchiques spécifiques. Il en résulte ainsi, une concurrence de l'ordonnement administratif au point de ne faire de celui-ci dans les États fragiles qu'un ordre parmi les autres. Dominique Darbon soutient que le tissu social est constitué comme un patchwork par l'apposition de groupes sociaux différenciés associés par les pratiques sociales au quotidien qui tissent entre eux et avec l'administration des liens incertains et à prévisibilité limitée.

Pour les auteurs Xavier G. et Nanadjim M. (2006), assimiler le management africain à une pure logique de survie ou à une simple adaptation à un contexte particulier serait réducteur. Ces auteurs s'interrogent ainsi sur les questions suivantes : s'agit-il d'expliquer des pratiques non rationnelles ou déviantes au regard des règles bien codifiées des manuels de management ? Faut-il considérer que les valeurs culturelles africaines constituent de réels facteurs de blocage de la performance managériale ou peuvent-elles au contraire être favorables à l'émergence de l'esprit managérial ?

Dans les travaux de Simon H. (1973), se trouvent déjà les réponses aux questionnements des auteurs Xavier G. et Nanadjim M. (2006). En effet, Herbert Simon précise que les décideurs

africains obéissent à une rationalité différente de celle des modèles normatifs de la théorie économique standard, une rationalité limitée qui se définit par rapport à un contexte donné et dans un ensemble de procédures spécifiques. Ces réponses corroborent avec les travaux sur la culture d'entreprise développés par Hofstede G. & Bollinger D. (1987) et qui ont éclairé que les variables socioculturelles exercent une influence déterminante sur la performance entrepreneuriale, et qu'il est nécessaire d'adapter les pratiques managériales à ce contexte socioculturel. Ces auteurs considèrent ainsi, comme il n'y a pas de « *one best way* », en français « *une meilleure façon* » conduisant à une décision rationnelle unique, il n'existe pas de modèle universel dans la gestion d'entreprises. Les auteurs donnent l'exemple de l'expérience asiatique, à la suite de celle des pays occidentaux, qui enseigne en tous cas qu'aucune stratégie ne peut être gagnante et pérenne si elle ne repose pas sur un socle social fort. Cette analyse réfute donc la perspective universaliste selon laquelle là où il existe des pratiques de management similaires dans les organisations à travers le monde, la culture ne limite pas l'applicabilité des théories de management.

Selon Boone C (2003), la construction sociale de l'administration publique en Afrique résulte « d'un processus hybride qui combine des éléments sociogénétiques de bureaucratie coloniale, des facteurs politiques contingents et des variables culturelles qui interfèrent sur la rationalité administrative et modifient en profondeur les logiques de gouvernance du pouvoir administratif. En ce sens, selon Diagne Y. (2014), pour l'essentiel, les traits généraux de l'administration publique africaine révèlent que le système administratif est un modèle importé par les colons français qui ont été obligés de négocier un mode de gestion de la société du fait de l'existence d'une chefferie traditionnelle et d'une caste maraboutique fortement ancrée dans les terroirs et qu'il faudra prendre en considération. En effet, la puissance symbolique que représente la culture dans la société africaine commande son intégration dans le processus de construction d'une entité administrative. Cela est d'autant plus vrai que la culture comme élément constitutif de l'identité devient incontournable. Si elle est ignorée, elle peut devenir source de conflit, si elle est reconnue et intégrée, elle enrichit l'ensemble social. Ainsi, pour l'auteur Elias N. (1991), l'appartenance à une culture ou à un « *groupe culturel* » peut apparaître comme une des dimensions essentielles de l'autonomie de l'individu. Si en Occident pour l'essentiel, la construction de l'administration reste l'émanation de la culture qui assure une solidité formelle ou réelle de leurs institutions (Mercier J., 2002), en Afrique colonisée, la réalité



est tout autre. Ici, la forte prégnance de la culture a pu résister à la tentative de son déboulonnement complet (Timsit G., 1996).

Selon Darbon D. (1984), la plupart des administrations africaines francophones, caractérisées par un héritage institutionnel colonial, n'ont pas cessé après leur accession à la souveraineté internationale de se référer à l'ancienne métropole. Ces administrations publiques ont ainsi importé un modèle d'organisation et de fonctionnement élaboré dans des sociétés occidentales et par des sociétés occidentales répondant à leurs besoins, à un moment de leur histoire pour l'insérer dans un environnement social et culturel très différent. Dans le même ordre d'idée, Gaye S.A. (2020) soutient que l'implémentation d'un système administratif étranger s'est heurtée inéluctablement à une solidité des institutions et systèmes de gouvernance déjà en place surtout de la chefferie traditionnelle et maraboutique. Les contraintes socioculturelles spirituelles et religieuses ont permis la naissance et l'adoption d'un système négocié. Les analyses de ces différents auteurs viennent confirmer la thèse de la perspective de divergence et notamment de la thèse de Hoskisson, Eden, Ming & Wright (2000) qui soutiennent que la culture est la principale source de différence entre les pays développés et les pays en développement.

### 1.3.6. Les spécificités du fonctionnement de l'administration publique sénégalaise

L'administration publique sénégalaise est caractérisée par l'absence d'une bureaucratie fondée sur la probité et le professionnalisme comme le soulignent les auteurs Bruce J. B. & Wisdom J. T., (2001), « ...contribute to a pervasive lack of trust in society that constrains individuals to rely on the personalistic ties of ethnic communities and patron-client relations, and undermine the extension of impersonal social relations in both the market and the state »<sup>60</sup>. En effet, l'exigence croissante et la complexité des besoins administratifs ont justifié la nécessité d'institutionnaliser une bureaucratie moderne en charge des fonctions régaliennes, de la régulation des marchés, de la prestation de services publics et de redistribution de la richesse. Les principes dominants qui caractérisent cette bureaucratie sont les suivants : la formalisation

---

<sup>60</sup> Traduction en français : contribuer à un manque de confiance généralisé dans la société qui contraint les individus à s'appuyer sur les liens personnels des communautés ethniques et les relations patron-client, et saper l'extension des relations sociales impersonnelles à la fois dans le marché et dans l'État.

des règles, la spécialisation des tâches, la hiérarchie, la méritocratie et la protection des fonctionnaires, la codification des relations avec l'extérieur, la distinction entre administration et politique. Au Sénégal, l'application de ces principes de la bureaucratie souffre de multiples dysfonctionnements fortement préjudiciables à la réalisation des nobles ambitions assignées à l'administration publique.

Selon O'Brien D.C., Diop M.C. & Diouf M. (2002), au Sénégal, l'administration coloniale, pour constituer un relai entre le colon et le colonisé, a constamment utilisé la chefferie traditionnelle, résignée et fidèle mais toujours puissante malgré ses faiblesses en termes d'armures. Cette chefferie fut un intermédiaire indispensable qui négocia, à la fois, pour le compte de la bureaucratie coloniale et pour le sien. Pour Sow F. (1972), les méthodes administratives sont aussi le résultat de compromis et d'ajustements difficiles avec la réalité à administrer. Comme le souligne Diouf M. (1992), « *non seulement la dynamique coloniale ne gomme pas les logiques sociales et politiques précoloniales, mais, dans son entreprise de soumission de ces dernières, l'administration coloniale, pour consolider son efficacité, s'en accommode. De même, les sociétés dominées inventent des procédures d'adaptation pour échapper de manière insidieuse, sans traumatisme, à la totalisation coloniale* ».

Gaye S.A. (2020) estime qu'il convient de rappeler que la considération indispensable de certaines réalités socioculturelles, spirituelles et religieuses évoluait, suivant les zones et en fonction à la fois des structures sociales et religieuses présentes et de l'histoire des résistances locales. C'est pourquoi à la suite de la décadence de la chefferie traditionnelle rejetée par les populations indigènes, à cause de ses nombreuses forfaitures, les guides religieux ont pris le relais de celle-ci pour devenir les interlocuteurs des administrateurs coloniaux français. Pour Gaye S.A., ces marabouts qui contrôlaient les communautés villageoises jouaient ainsi le rôle d'auxiliaires administratifs sans aucune charge administrative officielle. Dans cet ordre d'idée, pour les auteurs Diop M.C. & Diouf M. (2002),<sup>61</sup> la hiérarchie maraboutique, par sa nature, rend intelligible la structure administrative coloniale en la « *naturalisant* » puisqu'elle est étrangère à la culture du pays. Par ce processus de reformulation en termes sociaux et idéologiques, elle dispensait les autorités coloniales de la mise en place d'une structure lourde en milieu rural et dont le fonctionnement se trouverait nécessairement en butte avec la

---

<sup>61</sup> M. C. Diop, M. Diouf, « L'administration, les confréries religieuses et les paysanneries » in : Donald Cruise O'Brien, M-C. Diop et M. Diouf, La construction de l'État du Sénégal, Karthala, 2002

psychologie des paysans et aboutirait à une pratique administrative fondée essentiellement sur la violence.

Ces affirmations confirment l'importance des facteurs socio-culturels et de la religion de manière générale dans les sociétés africaines et en particulier sénégalaise. Dominique Darbon (2003) souligne que toutefois la puissance culturelle et religieuse n'a pas fini par assoupir le génie de la modernisation de l'administration publique africaine qui fait preuve de prouesse à réformer ou reformer. En effet, toujours selon Dominique Darbon, dans la société sénégalaise comme dans la plupart des sociétés africaines, les acteurs ont développé des méthodes relationnelles et d'attachement adaptées si particulières avec l'administration publique. Cette situation ainsi créée tend aujourd'hui à contribuer à « *institutionnaliser* » un prototype de relations administrations-administrés dont les caractéristiques principales étaient déjà présentes dans la période coloniale et ont été héritées par l'administration indépendante.

Cette relation administration/administrés est fondée sur des pratiques d'incertitudes et de discrimination aboutissant sur une culture de la crainte, de l'évitement et de la prédation ponctuelle si l'opportunité se présente. Le recours systématique à l'occultation caractérise cette culture administrative sénégalaise très particulière qui appréhende la contrainte bureaucratique comme un coût, un risque voire un danger imprévisible sinon par le détournement des procédures et des circuits comme le mentionne Dominique Darbon (2002). Cet auteur fait remarquer que dans ces conditions, le formalisme systématique (la routine) ou inversement la mobilisation d'autres liens sociaux ou d'autres réseaux de contournement sont autant de stratégies pour donner à l'action administrative et à la relation administrés/administration une prévisibilité. En considérant cette relation, l'administration comme institution ou comme action est entièrement réinterprétée par les multiples référents culturels locaux en fonction de leurs propres systèmes de signification, eux-mêmes modifiés par l'impact du mode de gestion administratif et de ses éléments de représentations. Pour résumer, on contourne l'administration pour lui redonner ses qualités théoriques de prévisibilité. L'interaction entre ces deux termes devrait produire une socialisation réciproque et constituer des zones de cohérence entre elles. C'est tout le sens de la remarque de Delavignette R. (1967) qui constatait dans les années 1930 en Afrique francophone que « le pays puisait une santé générale dans les malaises individuels ».

Bampoky B. (2018), quant à lui, soutient que l'administration publique sénégalaise victime d'une mauvaise gestion, supporte de nombreux coûts superfétatoires. Pour Bampoky B., à ces dysfonctionnements en matière d'éthique et de pratique managériale, il importe d'ajouter l'absence d'un système de promotion fondé sur le mérite. La promotion de grade qui reposait depuis des décennies sur le principe du quota n'a pas résisté aux pressions syndicales qui ont amené le gouvernement à plusieurs reprises, à offrir des promotions en masse au profit de milliers de fonctionnaires. Cette pratique s'est traduite par une véritable spirale de revendications catégorielles, que Bampoky B. qualifie « effet de perroquet »<sup>62</sup>, difficilement contrôlable et dont les conséquences sur la masse salariale comportent des risques sérieux pour les équilibres budgétaires.

Selon l'auteur Warin P. (1999), de nos jours au Sénégal, des pressions à la modernisation du fonctionnement de l'administration publique se font toujours sentir, suite à la croissance de la masse de prestations à fournir, à la déconcentration administrative et à la pression provenant des usagers du service public. Tout en reconnaissant la nécessité du changement, les personnes concernées ont des conceptions diversifiées des priorités et des possibilités en la matière. A ce titre, pour Warin P., la réforme de l'administration publique sénégalaise n'a donc pas fondamentalement modifié la gestion des ressources humaines. Cette dernière est toujours traitée sous une forme traditionnelle et se voit octroyer de nouveaux droits qui sont définis unilatéralement. Il semble cependant que la logique managériale ait privilégié l'amélioration de l'efficacité et des pratiques organisationnelles au détriment des dispositifs de participation et d'écoute des usagers.

Les principes élémentaires suivants « *organiser pour produire efficacement* » et « *l'homme qu'il faut à la place qu'il faut* » énoncés par l'école classique qui constituent les deux principes fondamentaux en matière de management restent valables quel que soit le modèle d'entreprise. De ce fait, une mauvaise organisation et une inadéquation des profils aux postes sont sources d'innombrables dysfonctionnements managériaux. Seulement, comme le souligne Chitou I. (2013), il est facile de remarquer que ces principes peuvent, en raison d'un clientélisme, d'un esprit de corps ou d'un clanisme, être ignorés dans la pratique, par les dirigeants des organisations publiques en Afrique subsaharienne. Or ceux-ci ne sont, en fin de compte, que

---

<sup>62</sup>L'effet perroquet, c'est ce contenu prêt à l'emploi, partagé à l'infini par les collaborateurs d'une même entreprise, sans point de vue, sans « se mouiller », et qui peut provoquer l'agacement des abonnés.

des principes de base de l'éthique de gestion, qui sont immuables et constituent le corrélat même de l'éthique. Le non-respect de ces principes de base de la gestion entraîne des dérives comportementales qui impactent réellement l'efficacité managériale. Chitou I. souligne que le désordre organisé qui caractérise les organisations publiques en Afrique subsaharienne favorise le développement des pratiques non éthiques telles que des fraudes systématiques, la corruption et la fuite des ressources, fragilisant ainsi le système entreprise-marché.

Dans ce chapitre, nous avons dans un premier temps exposé et discuté des différents travaux qui traitent spécifiquement de la compétence. Ainsi, la littérature nous a permis de préciser les définitions retenues de la compétence pour la suite de notre exposé. Dans un second temps, une analyse plus approfondie des théories socioéconomique des entreprises et organisation nous a amené à aborder d'abord le concept de performance durable et ensuite nous avons présenté et explorer les outils et méthodes du management stratégique socioéconomique, lequel s'appuie sur une articulation des méthodes de gestion classiques à la dimension humaine et sociale pour garantir la performance globale et durable de l'organisation. En effet, l'approche socioéconomique considère que l'entreprise n'est pas seulement un système de compétences. Elle est également et surtout un espace qui a pour fonction essentielle pour gérer les compétences existantes et les faire évoluer.

Enfin, après avoir donnée une portée à la notion d'« *administration publique* » et abordé les concepts de management public et de performance publique, notre objet d'étude nous a conduit à explorer le New Public Management. Et pour finir, nous avons accordé une attention particulière aux principales caractéristiques managériales des organisations publiques africaines et présenter les spécificités de l'administration publique sénégalaise.

Dans le chapitre qui suit nous présentons le positionnement épistémologique et la démarche méthodologique de notre recherche. En effet, comme le souligne Jolibert & Giordano (2008), toute recherche scientifique repose sur une vision, en suivant une méthodologie et offre des éléments de réponse.

## **CHAPITRE 2 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre présente notre positionnement scientifique et épistémologique ainsi que notre démarche de recherche générale appliquée. Le chapitre apporte un regard éclairé sur la démarche méthodologique de nos analyses et la présentation de nos résultats dans le chapitre suivant. Emprunter une méthodologie de recherche adaptée afin de conduire convenablement sa recherche, dépend de la nature de l'étude mais aussi de l'objectif suivi par le chercheur, ce qui constitue un véritable défi à relever. Cependant, le choix d'une méthode doit tenir compte de la complexité du sujet, la diversité des méthodes et les facteurs influençant ce choix. Véritablement, le choix d'un positionnement épistémologique est fondamental pour le chercheur afin de bien choisir la méthode adéquate.

Ecrire sur la recherche scientifique, selon Dumitru Zait et Alain Spalanzani (2009)<sup>63</sup>, est une activité délicate et risquée car régie par la précision et les certitudes auxquelles semblent renvoyer le syntagme et quelques fois, les aspects philosophiques du concept. Pour ces auteurs, mis à part quelques aspects qui se soumettent aisément et impérativement à la standardisation, la méthodologie de la recherche représente, pour un faible nombre de personnes, un système idéal et intangible à même d'ouvrir la voie vers l'innovation ou vers la découverte, du moins vers une synthèse théorique, des solutions pratiques et des idées pour l'adaptation ou le changement.

Martinet A.C., (1990) considère que la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche. Il est donc nécessaire d'expliquer les présupposées méthodologiques pour contrôler la démarche de la recherche, d'accroître la validité et la légitimité de la connaissance et de favoriser son caractère cumulable (Thiétart, R.A., 2007). Il nous semble nécessaire tout d'abord d'apporter un éclairage sur les repères épistémologiques de notre recherche qui se soumet aux principes et aux règles générales de la recherche scientifique en management, laquelle insiste sur les aspects exploratoires des domaines appelés communément socio-humains. Pour ce faire,

---

<sup>63</sup> Dumitru Zait et Alain Spalanzani, La recherche en économie et management : Repères épistémologiques et méthodologiques, Edition le harmattan, 2009.

nous nous appuyons sur la recherche intervention qui constitue un cadre général pour les sciences de gestion. Ensuite, nous proposerons d'apporter des précisions sur notre méthodologie qui se caractérise par une recherche-intervention (RI) empruntant une démarche d'analyse de pratique et de réflexivité. A ce niveau, nous exposerons les principales composantes de notre démarche, à savoir, le recueil des données, les instruments d'analyse utilisés ainsi que les considérations méthodologiques mobilisées tout au long du processus de notre recherche, pour garantir sa validité et sa crédibilité. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la présentation de notre étude de cas.

## 2.1. La recherche intervention, un cadre général pour les Sciences de Gestion

La recherche-intervention s'inscrit dans un courant de pensée antique et très dynamique et qui a été conduit par les auteurs Taylor F.W<sup>64</sup> et Lewin K<sup>65</sup>, mais aussi Liu M., de l'école socio-technique<sup>66</sup>. Cependant, il convient de préciser qu'elle a connu un essor récent dans les sciences de gestion. Les théories de ce courant de pensée ont en effet plus particulièrement insisté sur le rôle des problèmes issus du terrain, comme source privilégiée de production des connaissances gestionnaires.

### 2.1.1. Le positionnement du chercheur par rapport aux paradigmes existants

Nous parlons de posture ou de position épistémologique pour indiquer le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent les choix théoriques et méthodologiques effectués (ex : explication, compréhension, description, herméneutique, etc.). Aujourd'hui, le positionnement d'un chercheur par rapport aux paradigmes existants dans les sciences sociales n'est pas un travail simple vu la coexistence de multiples paradigmes parmi lesquels le chercheur est appelé à faire son propre choix de façon libre. Plusieurs options de positionnements épistémologiques sont ainsi possibles, cependant, nous pouvons observer certaines tendances des positionnements

---

<sup>64</sup> Kakar S, Frédéric.W. Taylor : A Study in Personality and Innovation, Cambridge, M.A., MIT Press, 1970. Voir aussi Hatchuel, A, Les savoirs de l'interaction en entreprise, Entreprise et histoire, n° 4, 1994, p 59 à 75.

<sup>65</sup> Lewin K, Psychologie dynamique : Les relations humaines, Paris, PUF, 1959, 3ème édition, 1967, 296 pages.

<sup>66</sup> Liu M, Approche socio-technique de l'organisation, Paris, Editions d'organisation, 1983, 200 pages.

épistémologiques dans les sciences de gestion de nos jours. Dans cette optique, les auteurs Perret V., & Séville M (2003)<sup>67</sup> précisent que certains parlent « *d'affrontement actuel des sciences de gestion* » à « *une turbulence sinon une crise épistémologique probablement sans précédent* », du fait de leur « *relative jeunesse* », mais surtout du fait que l'unicité et l'uniformité même des postulats positifs pour toute science sont remises en cause.

Le chercheur en sciences sociales renonce à une prétendue neutralité, pour au contraire, étudier à quelles conditions son intervention dans la construction de la réalité relève d'une démarche scientifique. Pour cela, il est possible de transcender les limites qui sont associées à l'observation pour considérer aussitôt que tout chercheur en gestion est, objectivement ou potentiellement, un intervenant. C'est dans cette perspective que les auteurs Perret V. & Séville, M (2003)<sup>68</sup> ont analysé les options possibles du positionnement épistémologique qu'un chercheur débutant peut adopter par rapport aux paradigmes co-existants. Par ailleurs, les paradigmes jouent un rôle fondamental, du fait qu'ils font référence aux traditions de recherche établies dans une discipline particulière. Plus précisément, un paradigme comporterait les théories acceptées, les modèles, les approches, le cadre de référence, le corpus de recherche et les méthodologies ; et cela pourrait être considéré comme un modèle ou un cadre d'observation. Toutefois, il existe trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste (Sara Dehbi & Khadija Angade, 2019)<sup>69</sup>. C'est au chercheur de choisir alors son positionnement relativement à ces débats existants.

En stricte complémentarité avec la production du savoir et du savoir-faire, l'épistémologie propose et met en œuvre des systèmes référentiels qui les certifient au grand public ou aux groupes d'initiés, c'est-à-dire spécialistes du domaine, sous la forme d'acquis systématiques, communicables et intelligibles. L'épistémologie fournit ainsi à la science des problèmes, à savoir des faits, des processus et des évolutions inexpliqués et des questions non élucidées (perfectionnements, améliorations, etc.). L'épistémologie fournit aussi des modalités

---

<sup>67</sup> Perret V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, 13-33.

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Dehbi S & Angade K, Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? août 2019.



d'approche ou d'aboutissement, des principes et des mécanismes d'intégration de nouvelles idées, des solutions, des explications dans la théorie, dans la connaissance scientifique ou autrement la théorisation-abstraction et l'application-décodage (Zait D. & Spalanzani A., 2009). Selon ces auteurs, l'épistémologie oriente ainsi la connaissance scientifique entre rationnel et irrationnel, vérité, certitude, relativisme et probabilité.

L'épistémologie appartient donc bien à l'ensemble des problèmes de fond de la connaissance scientifique, même si elle aborde également des aspects de la connaissance commune. Les problèmes en question sont les expressions génériques des recherches effectuées par l'épistémologie à travers la réflexion critique. Il s'agit également à travers des recherches vouées à fournir des principes et des règles à la connaissance, des conditions d'application de cette connaissance, ainsi que des moyens d'évaluation des résultats de la connaissance en général et de la connaissance scientifique en particulier (ibidem).

L'épistémologie permet en définitive d'avoir un ensemble structuré et cohérent d'éléments fondamentaux en ce qui concerne la co-structuration de la théorie, le système conceptuel de la théorie, les types d'explications qui peuvent être causales, fonctionnelles, probabilistes, etc.. Elle permet la délimitation de l'objet de la science, la validation et la vérification des connaissances scientifiques.

Le choix méthodologique et épistémologique conditionne l'utilisation d'une méthode de recherche. Piaget (1967) définit l'épistémologie "*en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables*", en d'autres termes, une discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (logos) sur la connaissance (épistémè). Cohen E. (1996)<sup>70</sup> considère que l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité. Cet auteur définit ainsi l'épistémologie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

Dans une recherche en gestion, la détermination des modèles de recherches appropriées est considérée suivant le statut philosophique et épistémologique relativement à la nature du monde et comment il est appréhendé. L'objectif du chercheur consiste à adopter une approche qui lui

---

<sup>70</sup> Cohen, E. (1996), Epistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de Gestion, décembre, volume 24.

permet de résoudre un problème qui lui fait face : le syndrome de la vérité et de l'explication parfaite (Hazem B. A., 2001).

Dans le cadre de cette recherche, nous mettons l'accent sur la particularité de la recherche en science de gestion afin de présenter les principaux paradigmes qui constituent la base et la référence pour tout chercheur. En sciences de gestion, nous retrouvons trois modes principaux de production des connaissances. Nous présentons d'abord brièvement les deux autres modes de production de connaissance possible en sciences de gestion à savoir, le mode positiviste et le mode interprétatif. Nous nous efforcerons, ensuite, de mettre en perspective le mode de production des connaissances par la recherche-intervention que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche et qui constitue une forme spécifique de recherche en sciences de gestion : le constructivisme.

#### 2.1.1.1. Le mode positiviste

Dans le mode positiviste, le réel étant connaissable et s'interprétant à travers des « lois », le chercheur s'inscrit dans un monde régi par une claire séparation entre le sujet et l'objet étudié. La démarche méthodologique du chercheur positiviste est donc essentiellement de type hypothético-déductif qui s'apparente à une visée de découverte de la structure de la réalité. Dans ce paradigme, le rôle du chercheur consiste donc à élaborer un modèle explicatif des faits observés à partir d'une série d'hypothèses formulées a priori. Le but de la recherche positive est l'interprétation objective des faits et le processus de construction de l'objet de la recherche consiste, tout d'abord, à identifier des contradictions ou incohérences entre les faits et les théories existantes. Dans ce cas, le chercheur d'orientation positiviste formulera une question qui servira de guide et de fil conducteur à la structuration de l'objet même de la recherche.

Dans le mode positiviste, le chercheur établit une distance en regard de son objet d'étude et cela tout au long du processus de recherche. Cette distance est fondamentale pour l'élaboration de l'objet de la recherche. En définitive, derrière cette posture de recherche, nous avons le principe ontologique de réalité du « réel » sans qu'il ne puisse être question de parler de « *non-volontarisme épistémologique* ».

### 2.1.1.2. Le mode interprétatif

Dans le mode interprétatif, le chercheur dans son orientation, s'appuie sur la théorie de la compréhension de la réalité sociale de Max Weber<sup>71</sup>. Dans un tel type de recherche, il s'agit donc pour le chercheur d'interpréter les intentions et les motivations qui guident les actions des individus dans la mesure où le sujet et l'objet n'existent plus indépendamment l'un de l'autre mais se trouvent placés dans une situation d'interactivité. Plus précisément, dans cette démarche, le chercheur interprète un phénomène social à partir des intentions et des motivations d'un individu ou d'un groupe d'individus et ils ne découvrent pas les lois qui sous-tendent la réalité sociale. Pour ce faire, le chercheur est amené à s'immerger dans la réalité sociale et à comprendre, de l'intérieur, les problématiques des différents acteurs concernés. Nous voyons donc que dans la démarche interprétative, le processus de production des connaissances se rapproche d'un mécanisme de type phénoménologique où la préoccupation du chercheur va jouer un rôle moteur dans la compréhension de l'objet étudié, tout comme sa capacité d'empathie avec les acteurs de terrain. Celui-ci va donc, dans un premier temps, s'immerger dans une réalité donnée, puis, dans un second temps, chercher à l'interpréter et à la comprendre.

### 2.1.2. Le choix d'une recherche-intervention pour une production de connaissances aussi bien scientifiques que nécessaires en pratique

Les sciences de gestion sont constamment tiraillées entre recherche d'efficacité et administration de la vérité, emprunteuses aux sciences sociales, aux sciences de la nature, aux mathématiques, aux statistiques et aux sciences de l'information, attirées, tout en le refusant, par le statut de science de l'artificiel ou de conception. Cependant, elles oscillent en permanence entre la compréhension sinon l'explication d'un ordre spontané, déjà là et apprêté de différentes dimensions (économique, sociale, politique, psychologique...) et le guidage d'un ordre (re)construit, organisable, transformable... (Martinet A. C., 2015). Cette présente recherche se veut précisément inscrite au sein du champ disciplinaire des Sciences de Gestion. Pour Dominique Vinck (2007)<sup>72</sup>, une discipline peut être définie soit suivant une portée épistém-

---

<sup>71</sup> Max Weber (1864, Erfurt – 1920, Munich) est considéré comme l'un des pères de la sociologie moderne.

<sup>72</sup> Dominique Vinck. Dispositifs et pratiques d'interdisciplinarités SPI/SHS en école d'ingénieur...M. Faucheux, J. Forest. Les recherches en sciences humaines et sociales dans les écoles d'ingénieurs. Petra, Paris., pp.143-154, 2007.

méthodologique soit suivant une portée organisationnelle. En considérant cette éventualité, il est loisible pour un positionnement d'une recherche de thèse dans une discipline d'adopter une portée d'analyse épistémologique plutôt que de choisir une portée organisationnelle. A ce niveau, il est acceptable de situer notre recherche au regard de notre objet d'étude, des méthodes et des démarches scientifiques que nous avons choisis mais aussi en fonction des théories de référence qui ont permis de structurer notre travail de recherche.

Notre recherche se trouve ainsi à la croisée de deux chemins car elle s'inscrit en premier lieu dans notre itinéraire de chercheur-praticien au cours duquel nous avons été amené, notamment durant notre recherche, à étudier et mettre en œuvre des méthodes et outils de recherche particuliers. La recherche-intervention est ainsi conçue au moment de l'observation de l'action collective et de la construction de l'objet de recherche. Notre recherche s'inscrit ensuite dans notre engagement en tant qu'acteur de notre terrain de recherche et plus précisément dans la collaboration que nous avons avec ce terrain. L'hypothèse que nous structurons est que la recherche-intervention est un mode d'approche des pratiques dans la mesure où celle-ci a pour finalité la production de la connaissance.

### 2.1.2.1. La recherche-intervention comme cadre général de référence et pour la création de savoirs et de connaissances

La recherche en gestion, qui s'intéresse aux modalités de pilotage des organisations, quelles qu'elles soient, suppose une composante clinique importante. Mais celle-ci peut se déployer selon des méthodologies différentes. L'une d'entre elles, la recherche-intervention, qui consiste à partir d'un projet précis de transformation d'une organisation, associe les acteurs qui le portent. Cette démarche, aux yeux des chercheurs qui la pratiquent, a une double utilité : elle permet aux chercheurs d'approfondir leurs connaissances sur le fonctionnement des entreprises mais aussi sur le rôle de l'instrumentation qui est à la base de leur discipline. Pour l'entreprise, l'intervention se veut en quelque sorte émancipatrice des mécanismes gestionnaires qui sont susceptibles de la stabiliser indument vis-à-vis de certaines potentialités d'évolution. La recherche-intervention se sert d'une épistémologie transformative pour réaliser des études illustratives, descriptives et normatives sur un sujet de recherche, permettant tout d'abord de formuler des hypothèses, à savoir l'aspect scientifique et ensuite, de répondre à un besoin de l'organisation ou de l'entreprise et par là, l'aspect managérial.

La recherche-intervention tire son fondement de deux principales sources. La première est qu'elle permet de répondre aux besoins des organisations ou entreprises et de les accompagner dans la résolution de leurs problèmes. Dans cette perspective, elle a ainsi une mission d'aide au management et de production de meilleures situations et donc, de résultats à long terme aussi bien sur les plans économique, social et sociétal. La deuxième source de la recherche-intervention est qu'elle permet également de générer d'importantes connaissances d'un point de vue scientifique, puisqu'elle repose sur une présence de longue durée au sein des entreprises, permettant d'y opérer des changements. La recherche-intervention a ainsi donc la faculté d'effectuer certaines études qui s'avèrent inaccessibles aux démarches non transformatives et/ou à celles qui ne contiennent pas des périodes d'immersion dans une entreprise (Hammouch N. et al., 2021)<sup>73</sup>.

Les questions que pose la définition d'une posture concernent, autrement dit, les principes, les concepts, les méthodes et les résultats des connaissances produites. Pour rappel, l'activité scientifique relève en effet de certains principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont il faut rendre compte, de manière non seulement à valider les connaissances produites, mais aussi à discuter de leurs fondements et de leur construction. Comme nous l'avons précisé plus haut, parler de posture ou de position épistémologique consiste à indiquer le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent les choix théoriques et méthodologiques effectués. En sciences sociales, la définition d'une posture de recherche est considérée comme la structuration d'un chemin argumentatif, en d'autres termes, les types d'arguments que le chercheur doit développer.

- Le paradigme comme cadre général de référence

Un paradigme épistémologique de la connaissance est un cadre général de référence. Il articule entre eux les concepts et les catégories qui guident la pensée et l'action de celui qui s'intéresse aux questions relatives à la construction, à l'acquisition, à la modification, à la réfutation ou au développement des connaissances. Pour les auteurs Girod-Séville M. & Perret, V. (2003), il convient tout d'abord en tant que chercheur en sciences de gestion de présenter et justifier notre positionnement épistémologique au regard des principales approches de la littérature, dès lors

---

<sup>73</sup> Hammouch N. et al. (2021) « La recherche intervention : du terrain à la production de la connaissance », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 8 » pp : 240 – 259.

que la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux de mener une recherche rigoureuse.

Ainsi que nous l'avons déjà énoncé, il existe de nombreux paradigmes épistémologiques de la connaissance qui, d'une manière générale, s'inscrivent dans l'une ou l'autre des deux hypothèses suivantes. Dans le premier cas, il s'agit de l'hypothèse ontologique selon laquelle les connaissances sont transmises à l'individu. Dans le second cas, il s'agit de l'hypothèse constructiviste selon laquelle c'est l'individu lui-même qui construit ses propres connaissances. En aucun cas il est possible d'articuler ces deux hypothèses car elles sont mutuellement exclusives. Ainsi, ces deux hypothèses, constructiviste et ontologique, sont incompatibles. Autrement dit, une connaissance ne peut être à la fois « *construite* » et « *transmise* », être extérieure au sujet et « *construite par ce même sujet* ». Tout sépare ces deux conceptions de la construction des connaissances. Un paradigme épistémologique constructiviste ne pouvant être en même temps ontologique et vice-versa, donc il est donc important pour un chercheur dans le but de ne pas être dans une démarche d'incohérence en clarifiant sa propre position épistémologique.

L'argument fondamental, par ailleurs partagé par toutes les épistémologies constructivistes, est celui du primat absolu du sujet connaissant, impliquant que ce dernier construit ses propres connaissances. Dans cet ordre d'idée, il semble important de revenir brièvement sur les deux concepts qui sous-tendent la posture épistémologique que sont : le savoir et la connaissance.

- Savoir et connaissance

Ces deux concepts que nous utilisons dans cette recherche ont chacun une signification. Le savoir est une donnée, un concept, une procédure ou une méthode qui existe à un temps donné. Il est généralement codifié dans les programmes d'études, les ouvrages référents, tels qu'un dictionnaire ou un manuel (savoir scientifique, savoir-faire, savoir-être). Le savoir est lié à une communauté, une connaissance ou un individu. La connaissance est quant à elle composée d'éléments constitutifs du patrimoine cognitif du sujet. Elle est le processus d'assimilation individuelle de ce savoir. Elle fait ainsi référence à des objets plus spécifiques mais surtout à l'expérience individuelle de ce savoir.

Pour rappel, le « *savoir* » codifié est inscrit dans les programmes normalisés et organisés pour être enseigné. Il est déterminé culturellement et une société peut le choisir et le codifier dans des programmes d'études parce qu'elle le trouve nécessaire à la communauté. Il s'agit là des programmes d'études organisés pour être appris par tous. Ce savoir est socialement et culturellement fortement déterminé. Toutefois, le savoir n'est pas uniquement codifié dans les programmes d'études. Certains savoirs sont acquis hors des programmes d'études. Par exemple, les noms des personnes, des rues ou encore l'action de s'habiller, de se laver, se nourrir, ne sont pas appris dans un programme d'étude. Selon Fourez et al, (2002)<sup>74</sup>, les savoirs savants qui désignent les savoirs validés et labélisés et étant scientifiquement corrects dans des conditions définies sont élaborés par des spécialistes disciplinaires à travers les théories de la relativité, de la connaissance, etc.

En ce qui concerne les « *connaissances* », selon Jonnaert P. (2009), elles font partie du patrimoine cognitif du sujet qui lui sont propres. Contrairement aux savoirs, elles ne sont plus seulement des constructions sociales, car l'apprenant les a construites et stockées dans son répertoire cognitif. Pour cet auteur, nous pouvons ainsi retenir quatre caractéristiques pour les connaissances dans une visée constructiviste : les connaissances sont construites (et non transmises) ; elles sont temporairement viables (et non définies une fois pour toutes ; elles nécessitent une pratique réflexive (et ne sont pas admises comme telles sans remise en cause) ; elles sont situées dans des contextes et des situations (et non décontextualisées). En définitive, lorsque nous parlons de connaissances, nous faisons référence à des éléments constitutifs du patrimoine cognitif du sujet, les représentations et les conceptions font partie des connaissances d'un individu.

En ce sens, les propos de Piaget (1963)<sup>75</sup> retiennent particulièrement notre attention. Ils définissent la dimension constructiviste du développement des connaissances à travers le double processus d'adaptation : l'assimilation et l'accommodation. La théorie de Piaget décrit ainsi l'intelligence comme la forme la plus générale des coordinations des actions et des opérations d'un sujet qui se construit en construisant, reconstruisant, structurant et restructurant logiquement son environnement. Les connaissances ne sont, dans ce cas, ni le reflet du monde

---

<sup>74</sup>74 Fourez, G. (avec la coll. De Maingain, A. et Dufour, B.) (2002). *Approches didactiques de l'interdisciplinarité*. Bruxelles : De Boeck Université.

<sup>75</sup>75 Piaget, J. (1963) *The origins of intelligence in children*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

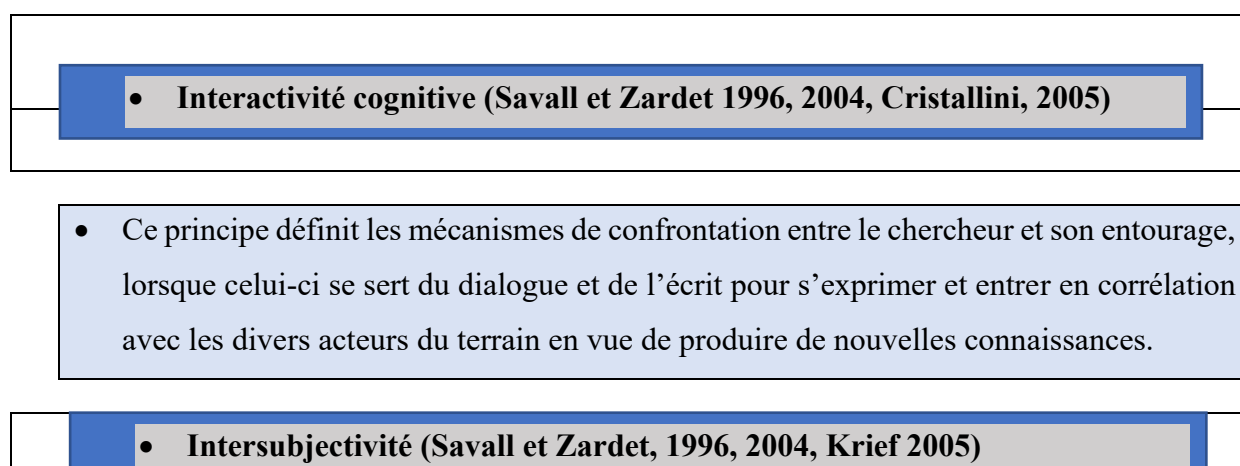
extérieur, ni la projection sur le monde extérieur de structures innées. Pour Piaget, le sujet ne se construit une représentation du monde extérieur qu'à travers ses propres actions et opérations, autant sur le monde physique que sur ses propres connaissances antérieures à propos de ce monde extérieur.

Nous voyons donc que les connaissances se construisent par l'action et par la réflexion sur l'action en situation. L'action et la réflexion fonctionnent par assimilation et par accommodation, lesquelles, en s'équilibrant, permettent l'adaptation aux situations nouvelles. L'équilibre se traduit ici par l'agir intelligent car pour rappel, dans le perspectif constructiviste, l'intelligence d'une personne se définit par l'adaptation aux situations nouvelles. En somme, cette conception épistémologique se trouve à encadrer par la conception de la compétence adoptée par le cadre socioconstructiviste.

### 2.1.2.2. Les principes idéologiques de base de la recherche-intervention

Selon les auteurs Hammouch N. et al., (2021)<sup>76</sup>, la revue de littérature fait ressortir trois principes idéologiques essentiels qui constituent un encadrement en vue de garantir la légitimité scientifique de la recherche enclenchée et orientent le chercheur au cours d'une recherche-intervention. La figure ci-après donne une illustration des principes idéologiques de base de la recherche-intervention.

**Figure 10** : Les principes idéologiques d'une recherche-intervention



<sup>76</sup> Ibidem



- Ce principe a pour objectif de substituer l'utopique impartialité des données qualitatives par le rapprochement des acteurs ayant leur propre subjectivisme afin de parvenir à une certaine représentation de la réalité à travers la mise en exergue des dissemblances ou similitudes de représentation.

- **Contingence générique (Savall et Zardet, 1996, 2004, Voyant, 2005)**

- Ce principe fait référence à la juxtaposition de la connaissance contextuelle ou typique provenant d'une situation spécifique.

Source : Najoua Hammouch, Mehdi Nouri, Laurent Cappelletti, Abdellatif Marghich (2021).

Les auteurs en poursuivant leur analyse considèrent que ces trois principes idéologiques représentent la logique du chercheur intervenant qui doit expressément délaisser le raisonnement universel au même moment où il clarifie sa fonction auprès des acteurs de l'organisation avec lesquels il collabore. Cela étant, il ne s'agit pas pour le chercheur de fonder un dialogue entre les différents acteurs ou d'apporter une expertise externe mais précisément de réfléchir à la mise en conformité entre les relations et les connaissances nouvelles et c'est ce qui constitue explicitement, pour Hammouch N. et al., (2021), la démarche de normalisation.

Donc, pour ces auteurs, l'objectif du dispositif de cette démarche est de produire de nouvelles connaissances ayant pour vocation d'améliorer la performance de l'entreprise. A ce titre, il est impossible pour cette raison de préférer préalablement, le processus et les résultats d'une recherche-intervention. Hammouch N. et al., (2021) soulignent que le principe de scientificité représente le modèle de vérité qui découle de l'application du principe de rationalité accrue : c'est-à-dire que le chercheur est appelé continuellement à avoir un regard critique sur les faits qu'il observe. Pour ces auteurs, le chercheur n'est pas « le plus grand des savants » mais se trouve dans une position de s'informer sur les conditions d'acceptation des connaissances mobilisées lors de son intervention. Hammouch N. et al., (2021) indiquent que le chercheur doit ainsi s'assurer que ces connaissances soient techniques ou beaucoup plus sociologiques, dans la mesure où, l'intervention doit de façon concrète, se matérialiser par l'installation d'un mécanisme d'échanges entre les acteurs, qui prend en considération aussi bien la recherche de vérité que la démocratie.

En somme, l'analyse faite par les auteurs Hammouch N. et al., (2021) démontre que la recherche-intervention nécessite aussi bien un mécanisme d'intervention qu'une démarche de connaissance. La démarche de connaissance est une approche qui permet au chercheur d'encourager l'émission de nouveaux points de vue. S'agissant du mécanisme d'intervention, il ne permet pas de définir préalablement, la relation qu'entretiendra le chercheur avec les autres acteurs. Ainsi donc, pour ces auteurs, « l'intervention ne consiste pas uniquement à examiner un système mais aussi à élaborer des hypothèses et des techniques permettant de réfléchir sur les chemins qu'un groupe pourrait emprunter ».

Plus spécifiquement, la modélisation fonctionnelle a une mission essentielle dans les procédés de recherche-intervention en sciences de gestion. Le modèle représente une anecdote fonctionnelle autour de laquelle l'intervention se structure graduellement. C'est pour cela que les auteurs Hatchuel et Molet (1985) considèrent que « les modèles systématiques permettent d'établir des habitudes mythifiées - des anecdotes fonctionnelles – dans des conditions structurées. Elles ne sont pas prédestinées à être adaptées ou mises en application : elles représentent plutôt un idéal auquel le chercheur compare les comportements adoptés par certains acteurs. Cette comparaison permet au chercheur d'établir, avec ces acteurs, une nouvelle représentation des difficultés et des objectifs par rapport auxquels ils travaillent ».

### 2.1.2.3. Démarche d'élaboration des matériaux intermédiaires de la recherche-intervention

Après que nous ayons défini la recherche-intervention et examiné les principes généraux qui caractérisent notre cadre d'analyse que nous estimons nécessaires sur le plan méthodologique, il nous semble important de préciser les questions liées à l'élaboration des matériaux intermédiaires, c'est-à-dire les « *effets miroirs* ».

- Nature des données qualitatives collectées en recherche-intervention : la Qualimétrie

Dans une recherche-intervention, les informations étant multiformes, il est donc nécessaire, pour assurer une certaine fiabilité des informations collectées, de mettre en place des techniques rigoureuses de prise de notes. Les informations qui revêtent trois formes (qualitatives, quantitatives, financières) sont collectées par les principales techniques suivantes : observations, documents et entretiens.

Dans notre recherche, nous avons eu recours à l'une des méthodes les plus transformatives de recherche-action utilisées en sciences de gestion : il s'agit de l'approche de recherche-intervention qualimétrique qui intègre les effets qualitatifs, quantitatifs et financiers des actions réalisées. Nous avons procédé à une évaluation à trois niveaux : celle de notre qualité d'intervenant-chercheur, celle de notre terrain et enfin, celle de la contribution à la connaissance scientifique. Cette dernière constitue par ailleurs l'une des originalités de la recherche-intervention.

Pour rappel, la qualimétrie est une discipline scientifique qui cherche la résolution des problèmes complexes d'estimation quantitative de la qualité des objets et des processus d'origine artificielle ou naturelle (Kirillov, 2012 ; Lobanov, 2014) et de caractère matériel ou immatériel (Savall et Zardet, 2020). Cette recherche de solution est valable aussi bien au niveau des sciences dures que des sciences sociales, couvrant tous les secteurs d'activité qu'ils soient privés ou publics (Nikolacevich, 2016 ; Savall et al. 2017). L'utilisation de l'approche qualimétrique dans notre recherche a permis de quantifier la qualité en termes d'indicateurs élémentaires ou composites comme le soulignent les auteurs Bagautdinova et al. (2015). Elle est adéquate grâce à sa commodité instrumentale (Vatteville, 1995), ses résultats persuasifs (Savall, 1978) et du fait qu'elle rend les résultats comparables dans le temps et l'espace (Kuznetsov et al. 2019). De plus, l'utilisation de la qualimétrie dans notre recherche a le sens de sa combinaison de la qualité et de la quantité selon l'approche socio-économique des coûts cachés. Pour cela, nous partons du postulat qu'un mot-clé (une variable qualitative) a besoin d'un nombre pour faire sens et que, réciproquement, un nombre a besoin d'un mot-clé pour faire sens (Cappelletti et al., 2018). Les auteurs Bueno et al. (2018) et Savall et al. (2019) précisent que dans cette perspective, la qualimétrie a fait émerger sur le plan épistémologique, trois principes à savoir l'interactivité cognitive, la contingence générique et l'intersubjectivité contradictoire. Pour ces auteurs, la méthode de combinaison de la qualité et de la quantité permet de parer à la difficulté d'occulter plusieurs attributs qualitatifs en procédant uniquement par quantification de la qualité. Cette démarche corrobore ainsi avec la méthode que nous avons empruntée à savoir, la triangulation qui a consisté en l'utilisation de plusieurs démarches de collecte de données liées au management des compétences de l'administration publique sénégalaise.

Notre présence régulière et réitérée sur notre terrain d'investigation comme le soulignent Krief N, & Zardet V.(2013), nous a permis de collecter des informations diversifiées et nombreuses par l'utilisation de différentes techniques afin de les inscrire dans un processus de triangulation. Dans ce sens, notre base de données expérimentale a été abondante dans la mesure où elle a été alimentée par de multiples sources. Cependant, dans cette recherche, la majorité des données sont issues de l'observation. S'agissant des données issues des entretiens qualitatifs, celles-ci viennent confirmer nos hypothèses et constituent la base primordiale sur laquelle nous avons travaillé pour l'élaboration des matériaux intermédiaires, tels que par exemple des effets miroirs que nous avons construits à partir des verbatim ou phrases-témoins (Krief N, & Zardet V., 2013).

- Fonction de l'effet-miroir dans la recherche-intervention

L'effet-miroir constitue une analyse de contenu d'entretiens, reposant sur l'expression des acteurs de l'entreprise, qui permet de leur présenter une image de leurs expressions afin d'obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement des résultats. Cette technique peut être employée à différentes étapes d'un processus de recherche-intervention : par exemple, lors d'un diagnostic initial, dans une phase de projet ou d'évaluation *ex-post* (Savall et Zardet, 1987).

La collecte des expressions des acteurs permet ainsi au chercheur de recenser les différents points de vue et enjeux liés à l'entreprise, qu'ils soient spécifiques, convergents ou divergents. L'effet-miroir permet ainsi de restituer la diversité des points de vue, sans la juger ni l'interpréter, si ce n'est par la « *mise en ordre* » réalisée. Pour Savall A et Zardet V.(2004), l'image qui est construite par le chercheur, en structurant et classant les expressions, constitue une représentation collective qui procède d'une « *forme de transaction* » avec les acteurs de terrain.

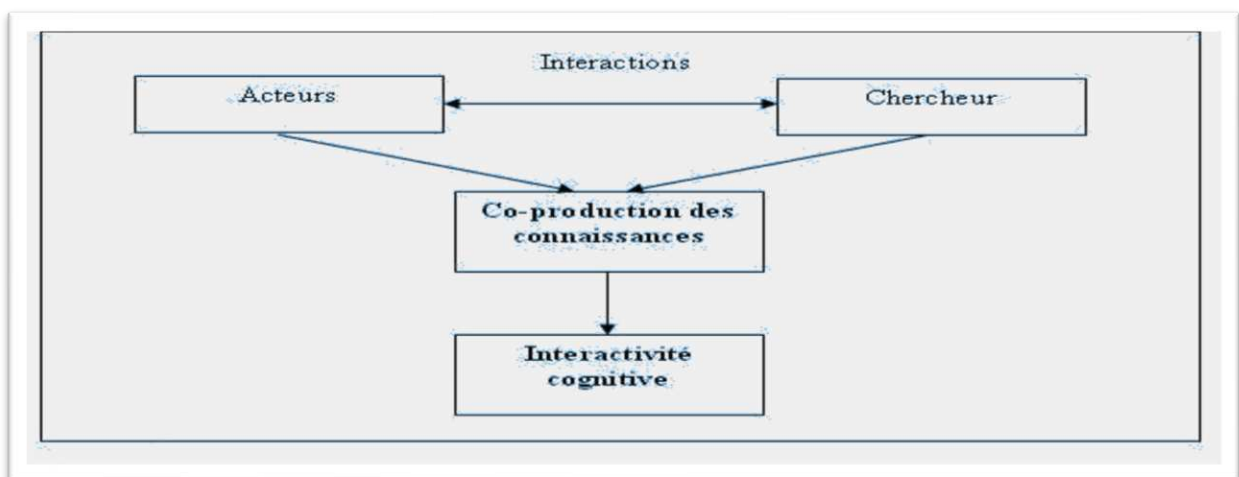
La restitution des résultats selon Girin (1986) est garante d'une collaboration active facilitée dans la suite de la recherche et participe aux exigences de la réflexivité, c'est-à-dire à la manière dont le chercheur rend compte de ses activités, notamment vis-à-vis des praticiens, et intègre leurs réactions (Levy-Tadjine et Paturel, 2012). La présentation orale de l'effet-miroir aux personnes interviewées accroît la relation de consensus et de partage de représentations cognitives entre chercheurs et acteurs, notamment grâce à la *traçabilité visible* du travail de

codage. La démarche est *compréhensive* dans la mesure où le chercheur se fait interprète et miroir, mais aussi *activatrice* puisque qu'elle stimule de nouveaux points de vue respectifs des acteurs professionnels et des chercheurs (Hatchuel, 1994 ; David, 1999).

Dans cette perspective, nous voyons donc que l'effet-miroir permet d'une part de faire interagir les acteurs *entre eux* et d'autre part, entre *les acteurs et les chercheurs*. Selon Krief N, & Zardet V.(2013), la présentation orale aux acteurs de terrain permet de stimuler leurs réactions et d'obtenir de nouvelles informations sur la compréhension de la situation. Pour ces auteurs, les acteurs de terrain et les chercheurs deviennent ainsi partenaires dans l'action et coproducteurs de connaissances.

L'effet-miroir se distingue de la phase interprétative des résultats, qui intervient dans un second temps à travers l'expression d'un « *avis d'expert* », autrement dit l'interprétation par le chercheur de l'image obtenue, qui complète l'effet-miroir (le « dit ») par une analyse contradictoire basée sur le « non-dit ». Les limites de l'expression orale, telles que les tabous<sup>77</sup> par exemple, appellent une production de connaissances de la part du chercheur consistant en une véritable interprétation des discours et de leurs limites. En effet, dans les recherches qualitatives, la distinction certaine entre les données et leur analyse constitue un défi et un critère de qualité considérable.

**Figure 11** : Principe d'interactivité cognitive de l'effet miroir



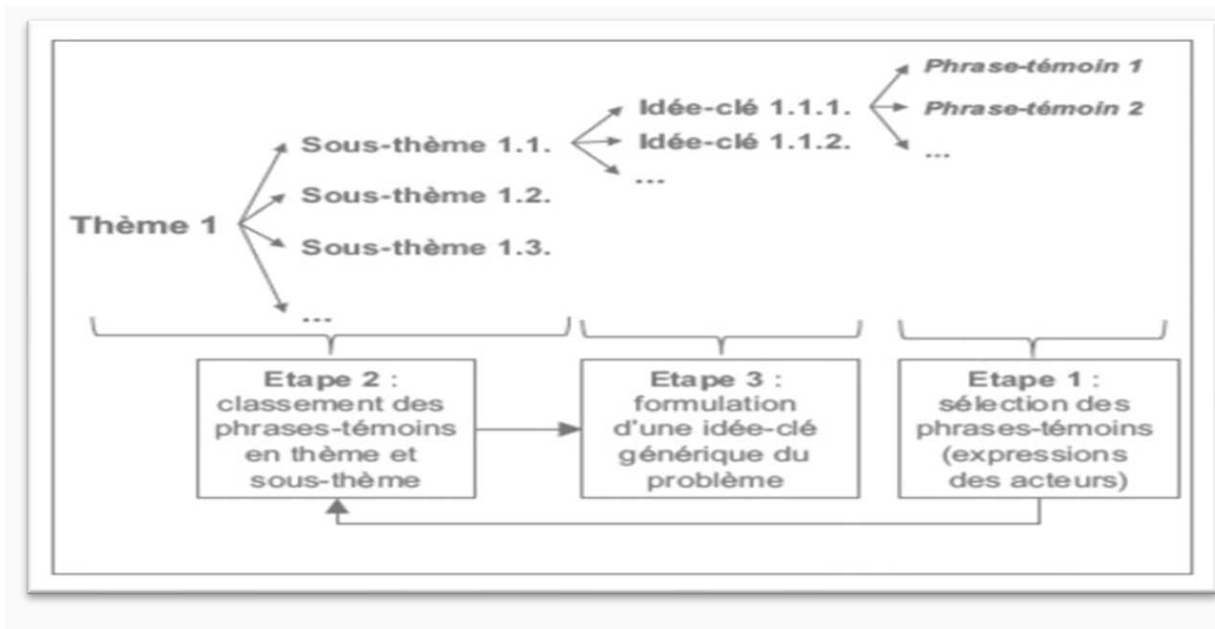
<sup>77</sup> Au sens des termes qui ne doivent pas être évoqués dans les conversations (Savall, Vallée et Zardet, 2001).

Source : Savall. H et Zardet (2004).

- Méthode de construction de l'effet-miroir

La construction de l'effet-miroir se fait à partir des notes d'entretiens, en sélectionnant puis en classant les expressions provenant des acteurs, appelées « *phrases-témoins* » – ou *verbatim* – dans une arborescence constituée de thèmes, sous-thèmes et idées clés (voir figure ci-dessous). Dans notre pratique de recherches collectives et cumulatives, comme le soulignent Krief N. & Zardet V.(2013), cette arborescence n'est pas contingente à chaque situation, elle est générique et construite par accumulation de connaissances au cours du temps.

**Figure 12** : Arborescence et étapes de construction de l'effet-miroir



Source : Savall et al. 2008

Par cette méthode, il est possible de confronter les idées spécifiques et contextuelles des acteurs aux idées génériques exprimées par le chercheur. Fallery et Rodhain, (2007) considèrent que l'idée clé constitue ici une « construction intellectuelle élaborée par le lecteur à partir d'éléments textuels récurrents ».

L'analyse des expressions des acteurs confronte le chercheur à une difficulté inhérente aux informations qualitatives, celle de l'imprécision, voire de l'instabilité sémantique. En effet, dans une même entreprise, un même mot peut être défini différemment selon les personnes qui l'emploient, voire selon les moments auxquels une même personne s'exprime. Par exemple, le

terme « *la direction* » exprimé par un opérateur de production n'aura pas le même sens que s'il émane d'un cadre chef de service. L'opérateur fait allusion à un ensemble mal identifié de personnes décideuses, qui peut aller jusqu'à englober tous les cadres. L'expression du chef de service peut désigner, quant à elle, soit la personne dirigeante de l'entreprise, soit le comité de direction dans son ensemble. La clinique de l'effet-miroir permet ainsi de faire valider par les acteurs qui se sont exprimés, l'interprétation qu'a faite le chercheur de leurs expressions (Krief N. & Zardet V., 2013). Selon ces auteurs, cette construction se distingue nettement des analyses lexicales qui bâtissent des arborescences à partir de mots précis du texte. L'idée clé recherche l'expression générique d'un problème, c'est une « *boîte* » accueillant des illustrations exprimées par les acteurs en fonction de leur ressenti. Cette démarche s'apparente à l'un des principes de codage-dénomination (Locke, 2001) de la théorisation ancrée. Les catégories créées doivent épouser les données tout en s'élevant en généralité (Dumez, 2004).

- Méthodologie qualimétrique de la recherche intervention socio-économique

L'identification des coûts cachés dans les entreprises est une tâche tenace dans la mesure où les systèmes comptables traditionnels laissent dans l'ombre une part importante des coûts et des gains engendrés par les activités humaines (Cappelletti L., 2005, 2006) et « la maîtrise des coûts cachés permet de détecter la face invisible de ces coûts » (Berland et Simon., 2010).

De nombreuses études ont révélé l'existence de pertes importantes engendrées par les coûts cachés mais aussi le gain possible en cas de conversion de ces coûts perdus en performance durable. La démarche qualimétrique constitue un outil qui permet ainsi de déterminer les dysfonctionnements et de détecter ces coûts cachés pour une meilleure performance de l'entreprise.

Selon les auteurs Azgaldov, Kostin et Omiste (2015), les produits, les services, l'information et l'énergie constituent les éléments exprimant tout ce que les gens produisent au cours d'une période donnée, ainsi que tous les effets relatifs à un échange et une consommation de marchandises dans leur vie quotidienne. Pour ces auteurs, chacun de ces éléments peut être entièrement décrit par trois variables fondamentales : la quantité (en unités de mesure conventionnelles) ; le coût de production, de distribution et de consommation / utilisation / exploitation / application d'une unité de quantité et la qualité de l'unité de quantité.

En appliquant ce principe à l'entreprise, pour tout produit ou service fourni, la quantité peut être calculée par des formules mathématiques, le coût par des méthodes économiques mais, l'évaluation de la qualité s'avère difficilement quantifiable.

Les auteurs Nikolaevich & all (2016) indiquent que l'évaluation de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise sont deux des plus importantes étapes du management de la qualité. En effet, pour aborder les problèmes d'organisation et de mise en œuvre du système de gestion de la qualité, y compris la planification, la prévision, l'optimisation, et autres, il est nécessaire pour ces auteurs de développer des méthodes objectives d'évaluation de l'efficacité, dont les méthodes d'évaluation intégrée.

Parmi les méthodes utilisées en qualimétrie dans le but de quantifier l'efficacité, l'efficience et la performance de l'entreprise, figure le contrôle de gestion socio-économique. Sa méthodologie vise à mesurer et développer la performance durable des entreprises et des organisations en conciliant les dimensions économiques et les dimensions sociales. Elle s'appuie sur la méthode des coûts cachés (Berland, Simon 2010) qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements d'organisation (absentéisme, rotation du personnel, défauts de qualité...) et qui sont généralement masquées par les systèmes d'information comptables traditionnels (Cappelletti, Levieux 2010).

L'identification des dysfonctionnements dont souffre l'entreprise est la première étape. Ces dysfonctionnements dans le cadre de l'entreprise peuvent être relatifs au mode de fonctionnement, d'organisation et de gestion. Ils peuvent concerner toutes les entités d'une entreprise et à tous les niveaux dont les conditions de travail, l'organisation du travail, le système de communication-coordination-concertation, l'organisation du temps de travail, la formation des acteurs et enfin, la mise en œuvre stratégique (Berland, Simon 2010).

Après l'identification des dysfonctionnements, il consiste ensuite à déterminer les impacts financiers de ces dysfonctionnements. Les impacts ne sont pas visibles car les coûts cachés n'apparaissent pas dans les systèmes d'information, comptabilité générale et analytique ou budget d'une entreprise. Pourtant, ils permettent à l'organisation de comprendre certaines de ses difficultés économiques et de trouver des leviers d'amélioration de ses performances (Savall H. & Zardet V., 2013). Enfin, les coûts cachés n'étant ni mesurés, ni calculés par l'entreprise ils conduisent à des analyses, des interprétations erronées et des décisions inappropriées... d'où



l'impact sur la performance de l'entreprise. D'après Cappelletti L.(2006), la méthode des coûts cachés remédie à ce problème vu qu'elle considère que les systèmes comptables traditionnels laissent dans l'ombre une part importante des coûts et des gains engendrés par les activités humaines. La méthode des coûts cachés se base sur l'évaluation des surconsommations, des sursalaires, des surtemps, de non-production et de non-crédation de potentiel mais aussi des risques pour parvenir à déterminer des coûts et des gains engendrés. En définitive, tous ces éléments dérivés des dysfonctionnements de l'entreprise engendrent des surcoûts qui n'ont pas une contrepartie productive pour l'entreprise, ce qui alourdit ses charges, diminue sa rentabilité en limitant l'atteinte de ses objectifs et sa performance.

#### 2.1.2.4. La recherche-intervention en tant que moteur de l'innovation en GRH<sup>78</sup>

L'intervention est au cœur de l'innovation organisationnelle car les organisations ont aujourd'hui un besoin de concevoir de nouveaux modes de fonctionnement dans un environnement souvent caractérisé par la complexité et le chaos (Marc Bonnet, 2022)<sup>79</sup>. Cet auteur en citant Jamshid Gharajedaghi(1999) estime que les méthodes de gestion du changement ne suffisent pas car il ne s'agit pas seulement de s'adapter à un nouvel environnement, mais d'innover dans un contexte de changement de paradigme (le changement est lui-même sujet à un changement de nature et de rythme). Nous avons finalement ce que nous pourrions appeler un coaching organisationnel. Pour ce faire, la méthode de la recherche-intervention implique une intégration des acteurs concernés mais pas exclusivement. En effet, comme le précise Raymond Massé (2003) qui aborde l'importance de la dimension axiologique en établissant une distinction entre règle et principe : « Contrairement à une règle, le principe illustre une valeur, il indique une marche à suivre, une attitude ».

Rappelons-le, un des principes de la méthode d'intervention est celui de « l'interaction instrumentée ». Il s'agit pour le chercheur, muni du bagage technique gestionnaire, (comptabilité, statistique, mathématiques de la décision, contrôle de gestion, etc.), de tenter dans une certaine mesure d'aller jusqu'au bout de la rationalité du projet en l'outillant par des

---

<sup>78</sup> Marc Bonnet, communication séminaire de la recherche intervention à la publication, FNEGE, 16 mars 2022/ Copyright ISEOR.

<sup>79</sup> Ibidem

procédés qui peuvent être par exemple : l'élaboration de tableaux de bord, de modèles, de processus de travail, etc., ayant pour finalité de les soumettre aux acteurs dans le but d'avoir une « image rationalisée » des conséquences du changement qu'ils souhaitent impulser. De ce fait même, nous voyons que la méthode de la recherche intervention s'écarte considérablement des techniques et outils d'approche des faits classiques, comme celle des entretiens ou encore de l'observation, même si elle utilise aussi certainement ces deux approches.

La méthode de la recherche intervention renvoie donc à une hypothèse essentielle sur le fonctionnement des organisations dans la mesure où celles-ci, sont soumises à des phases incessantes de rationalisation. Ces organisations se munissent de systèmes gestionnaires de plus en plus sophistiqués, et engagent les acteurs dans des outils de contrôle proliférants et des routines organisationnelles multiples. Elle s'inscrit à ce titre dans un système gestionnaire déjà en place, stabilisé provisoirement. Cette étape est indispensable auquel tout projet de transformation devra faire face. L'objectif du chercheur-intervenant est alors d'instruire cette confrontation par la formalisation des effets prévisibles du changement voulu, qui n'est pas, dans beaucoup de cas, anticipée par les acteurs eux-mêmes, qui souvent manquent de réflexivité sur une machinerie relativement opaque qui finit par « opérer dans l'ombre ».

Pour les auteurs Broussal, Ponté, Bedin & Marcel (2015), la recherche-intervention est une démarche théorisée dont la spécificité est de penser la production scientifique à travers une intervention conduite par des chercheurs-intervenants. Les auteurs poursuivent et précisent que la recherche-intervention est initiée à la suite de demande « adressée à » ou « suscitée par » une équipe de recherche et s'inscrit dans des préoccupations sociales ou professionnelles. Ainsi, selon Marcel, 2015, elle se définit comme une démarche en lien avec une demande sociale, formalisée à des degrés divers pouvant aller jusqu'à la commande. A partir de ces analyses, nous pouvons donc retenir que la recherche-intervention repose sur une interdépendance fondatrice de la recherche et de l'intervention, interdépendance qui n'exclut pas, simultanément, l'autonomie relative de chacune des deux sphères. Dans cette perspective, deux ambitions sont ainsi poursuivies. La première, celle de produire des savoirs et la deuxième, celle de participer à la transformation des pratiques étudiées. Ces deux ambitions sont établies en suivant deux principes fondateurs, celui de la collaboration et celui de la participation des acteurs pour l'émergence des capacités et des comportements professionnels de ces derniers.

Il s'agit donc d'une démarche transformative car les interactions ont pour objet de transformer une situation afin d'améliorer la performance des processus de gestion (démarche finalisée), conformément au dessein transformatif des sciences de gestion. Les transformations sont comme l'indique Masingue, Antoine (2016)<sup>80</sup> en citant les auteurs (Allard-Poesi et Perret, 2003), sources de connaissances du fonctionnement du système social mis en jeu. Cela implique pour l'auteur, l'utilisation par le chercheur de méthodes et d'outils qui vont lui permettre de découvrir (démarche heuristique), comprendre (visée compréhensive) et transformer (dessein transformatif) une situation de gestion en énonçant et en mettant en œuvre des recommandations d'actions (aspect praxéologique). La recherche doit aussi aboutir à des recommandations méthodologiques (visée méthodologique) et fournir des apports aux théories existantes (aspect théorique et académique). La recherche-intervention répond bien comme le précisent les auteurs Savall H. & Zardet V. (2004) à la finalité « phénoménotechnique » des sciences de gestion qui doivent conjuguer logique de connaissance des « phénomènes » c'est-à-dire ce qui relève du « logos » – et logique d'action – qui relève de la « praxis » et de la « techné » – (Plane J.M., 2000).

#### 2.1.2.5. La vision constructiviste de notre recherche

La vision constructiviste de notre recherche tient à l'objet que nous étudions, à savoir le management stratégique des compétences qui est un processus organisationnel complexe et transversal à l'entreprise. Le constructivisme, comme nous l'avons précisé plus haut, est une position épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances en action et en situation et par la réflexion sur l'action et ses résultats. La personne appréhende et comprend donc les situations nouvelles à travers ce qu'elle sait déjà et modifie ses connaissances antérieures afin de s'y adapter. La progression que la personne acquiert dans chaque adaptation à une situation nouvelle lui permet d'une part d'élargir et d'enrichir le réseau de ses connaissances antérieures et d'autre part, de gérer des situations de plus en plus complexes. De ce point de vue, le constructivisme est une théorie du connaître plus qu'une théorie de la connaissance parce que l'action est le moteur du développement cognitif. Le constructivisme s'intéresse donc à la connaissance en action et considère le « connaître »

---

<sup>80</sup> Masingue, Antoine. « Recherche-intervention et management des petites équipes : proposition d'un dispositif heuristique et transformatif », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 113, no. 2, 2016, pp. 197-218.

comme étant une question d'intelligence des situations nouvelles. A ce titre, l'adaptation aux situations nouvelles constitue la fonction de l'intelligence. Pour le constructivisme, la personne doit s'adapter en faisant l'expérience active de l'environnement.

Le chercheur constructiviste considère que la réalité est construite par le chercheur lui-même à partir d'une situation et d'un contexte donné. Selon la perspective constructiviste, le processus de production des connaissances s'inscrit donc dans une logique intentionnelle, c'est-à-dire un projet de changement d'une situation donnée. Cette perspective s'apparente aussi à une dynamique interactive nouée entre le chercheur et les acteurs de terrain. Contrairement à la démarche positiviste, dans le constructivisme, l'objet de la recherche n'est non seulement pas défini au début, mais il se modifie aussi sans cesse, au gré des interactions entre les acteurs concernés. La visée initiale du chercheur constitue la référence, c'est-à-dire le point fixe de différentes phases. Seule la visée initiale du chercheur demeure comme une boussole pour la poursuite de la recherche. C'est elle qui sert de référent, de point fixe aux différentes étapes du processus de la recherche. Toutefois, dans la perspective constructiviste, le chercheur doit composer, sans cesse, entre ses propres préoccupations et celles des différents acteurs de terrain concernés.

C'est ce processus de co-construction de l'objet de recherche et de la démarche de solution envisagée dans une perspective transformatrice qui distingue fondamentalement le mode constructiviste de production des connaissances du mode interprétatif fondé essentiellement sur la compréhension de la situation donnée. La recherche constructiviste a pour but de comprendre des situations ou des phénomènes particuliers. Des données riches sont rassemblées à partir desquelles des idées peuvent être formées. Toutefois, les constructivistes soutiennent que les êtres humains construisent leurs propres réalités sociales.

Dans le cadre de cette recherche, notre démarche de praticien-chercheur a été formulée comme la mise en question des intuitions suscitées par notre expérience. Notre appartenance au groupe que nous étudions en tant que chercheur nous oblige en effet à inventer nos propres méthodes face aux nombreux écueils que cette appartenance peut susciter, afin également de répondre à notre question principale.

Il convient dès lors de revenir sur les particularités de notre recherche qui se situent dans le rapport qu'elle entretient avec la pratique (objet d'étude), mais aussi avec les leviers théoriques.

- Notre objet d'étude

Le management stratégique des compétences qui a toujours fait l'objet d'une grande diversité de pratiques peut être étudié selon des approches disciplinaires très différentes. Selon la discipline scientifique, la compétence n'est pas définie de la même façon, ne se relie pas aux mêmes notions et ne comporte pas les mêmes enjeux. Dans cette recherche, une proposition d'articulation entre conception et mise en œuvre de la démarche de management stratégique des compétences par l'intégration de savoir-être comportementaux a été adoptée. De même, il est nécessaire de s'inspirer de travaux portant sur les capacités professionnelles (Capability). Pour rappel, la compétence est le mot d'ordre qui a concilié les logiques et les méthodologies du management public à celles du secteur privé. Ainsi, la thématique du management stratégique des compétences que nous abordons dans cette recherche prend racine dans les réflexions en sciences de gestion.

- Des appuis théoriques et méthodologiques pour la conception d'un référentiel de compétence

Notre objet de recherche, à savoir les compétences, et notre méthode de recherche constituent nos principaux leviers théoriques. Pour construire efficacement nos appuis théoriques, nous avons pris en considération l'utilité concrète et pratique des éléments dans la réflexion collaborative. Sur le plan théorique, nous nous sommes appuyés sur divers travaux relatifs aux compétences dont la grille de compétences issue de la méthode d'analyse socio-économique. La grille de compétences proposée et développée par Henri Savall (1995) offre de multiples applications telles que le diagnostic des compétences, l'élaboration de programmes de formation, l'évaluation d'accroissement de compétences, le diagnostic de potentiel stratégique en cas d'une évolution des produits, des technologies, des marchés et de l'organisation de l'entreprise.

Selon Guy Le Boterf, les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Toujours selon Guy Le Boterf, si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente. Résultante d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité

partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération...) et le dispositif de formation. Dans cette optique, la motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir ». (Guy Le Boterf) Ceci implique de regarder la compétence comme une combinatoire déclenchée dans une logique d'action intégrante, un contexte réel n'appelant pas une compétence mais un ensemble de compétences.

Dans cette recherche pour concevoir notre référentiel de compétence, nous distinguons les trois dimensions suivantes de la compétence :

- Les compétences techniques (savoirs) qui relèvent de l'expertise de base du professionnel, elles permettent de maîtriser les contenus des tâches dans le contexte professionnel autant que les connaissances et les habiletés requises dans un contexte professionnel plus large. C'est-à-dire, par exemple, s'être approprié les conditions d'application du code du travail, l'élaboration d'une tâche ou encore comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- Les compétences pratiques ou méthodologiques (savoir-faire) sont les compétences pratiques, opérationnelles qui permettent de réagir en temps réel aux problèmes, d'appliquer les procédures adéquates aux tâches commandées et aux imprévus qui se présentent. Elles permettent de trouver de manière autonome les solutions et de transférer de façon adéquate les expériences à d'autres situations de travail. C'est par exemple savoir réaliser une étude de marché, savoir créer une présentation Power Point ou encore savoir analyser la performance financière ;
- Les compétences relationnelles ou personnelles (savoir-être) qui permettent de collaborer dans le travail de manière communicative et constructive, d'avoir un comportement prenant en compte l'autre et la disponibilité pour échanger avec l'autre. C'est par exemple établir des liens avec les collègues, les partenaires, suivre et accompagner les usagers dans leur demande ou encore s'adapter aux interlocuteurs et aux contextes. Il s'agit également des traits de personnalité consistant à avoir une image réaliste de soi-même qui permettent d'agir selon ses propres convictions, d'assumer ses responsabilités, de prendre des décisions et de relativiser les relatives frustrations.

Les principes du Constructivisme sont établis souvent ensemble (p. ex., Perret, Séville in Thiétart et coll., 2003) car faisant état d'un prolongement de la théorie Interprétative, sinon on parle du constructivisme seul, comprenant en lui les postulats interprétatifs et s'opposant ainsi au Positivisme.

Suivant le constructivisme, la perception n'est plus une représentation passive de la réalité, c'est une construction intentionnelle évolutive et transformable dans la conscience, donc elle s'accorde plus aux exigences de la projectivité de la connaissance dans les sciences d'action. Cette construction qui dépend essentiellement de l'homme et de ses intentions nécessite une démarche constructiviste à des fins pratiques et une diversité de méthodes appropriées permettant de prescrire des possibilités, pour finalement agir sur le monde social.

Selon Thiétart (2003), dans une démarche de conception constructiviste qui est très appréciée dans les sciences de gestion pour son orientation, l'attention est donnée au sens plus qu'à la méthode. Le constructivisme se caractérise par sa flexibilité et l'esprit ouvert aux évolutions paradigmatiques et méthodiques (positivisme étant qualifié « sclérotique »), son caractère actif de l'agissement et le changement des choses, variété et triangulation des méthodes. Partant de ces caractéristiques et dans une perspective de comprendre et d'expliquer pour enfin prescrire dans la finalité de l'action, la mission de la recherche scientifique en gestion devient « ... la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables par le double jeu de l'expérience (plus que l'expérimentation) et de l'exercice des logiques ».

Partant de notre postulat constructiviste, nous pouvons ainsi avancer les propositions suivantes :

- Nous avons exploré la réalité d'une part sur un mode « extérieur », autrement dit en contribuant à la construction mentale de la réalité et seulement indirectement à sa construction concrète. D'autre part, nous avons exploré la réalité sur un mode « intervenant », en d'autres termes, en adoptant notre intervention dans la construction concrète de la réalité pour contribuer à la construction mentale de cette réalité ;
- Notre construction mentale de la réalité a eu des effets sur sa construction concrète, en contribuant à générer des projets d'action ;
- Notre intervention directe dans la construction concrète de la réalité a permis de produire une construction mentale pertinente ;

- Bien que chaque acteur soit un intervenant, nous sommes resté un intervenant particulier dans la mesure où notre contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de notre activité scientifique ;
- Notre recherche a produit des résultats qui ont pour vocation, directement ou non, la transformation du système étudié ;
- Notre processus de transformation est itératif à plusieurs titres. D'abord au sens où notre mode d'intervention - directe ou indirecte - fait partie d'une réalité construite, à la fois mentalement et concrètement. Au sens où les résultats de notre intervention ont concerné le fonctionnement « à l'équilibre » du système étudié, c'est-à-dire l'intention/vouloir de transformer un système produit des connaissances sur le fonctionnement régulier. Mais aussi au sens de l'efficacité du système après transformation, c'est-à-dire l'analyse/invention de manières plus efficaces de manager, avec de nouveaux outils, de nouveaux dispositifs). Et enfin au sens de l'efficacité du processus de transformation lui-même, impliquant l'analyse/invention de manières plus efficaces de piloter le changement.

Il est donc important, comme l'indique Koenig (1993) de préciser que la réalité pour le chercheur en gestion est constituée d'une part d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts. Cette réalité est également constituée d'artefacts qui permettent effectivement, pour reprendre l'expression de Koenig, « *la maîtrise du monde* » ou, du moins, une participation à sa construction et à son pilotage. Il s'agit d'un processus de construction et de transformation permanent dans une approche gestionnaire. Pour Hatchuel A. (1994), la réalité n'est pas un monde donné et mû par des lois indépendantes de nous. Il poursuit et dit : la vie organisationnelle « naît avec la formation d'acteurs nécessairement différenciés et toujours en quête de ce qui peut fonder leurs relations »<sup>81</sup>. Selon David A, (1999), dans cette optique, le tableau proposé par Koenig (1993) peut être complètement transformé pour explorer les différentes démarches de recherche et non plus pour opposer le positivisme et le constructivisme. Ainsi, la distinction en colonne n'est plus entre réalité donnée et réalité construite mais entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète. Et la

---

<sup>81</sup> Hatchuel Armand, « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, 1994/3 (n° 7), p. 60.



distinction en ligne n'est plus entre réalisme fort ou faible de la théorie mais entre une démarche qui partirait de l'observation des faits et une démarche qui partirait d'un modèle.

- La case 1 du tableau devient activité de découverte d'une réalité construite et non plus d'une réalité (ou) donnée : il s'agit, par observation - participante ou non - d'élaborer des modèles de fonctionnement du système étudié.
- La case 2 regroupe des recherches dont l'objectif est de concevoir des instruments de gestion (modèles, outils).
- Les cases 3 et 4 supposent une intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. C'est le mode d'intervention qui distingue les deux cases. La première c'est quand le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels tels que les groupes de travail et les entretiens. Dans ce cas, le chercheur cherche à construire et à piloter un processus de transformation : il s'agit de recherche-action et de certaines formes d'approches dites « cliniques ». La deuxième, c'est quand le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils : il s'agit de recherche-intervention.

**Tableau 10** : objectif du positionnement constructiviste

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
<b>Démarche</b>	Partir de l'observation des faits	Observation, participante ou non (1)  Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (4)  Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion (2)  Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention (3)  Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

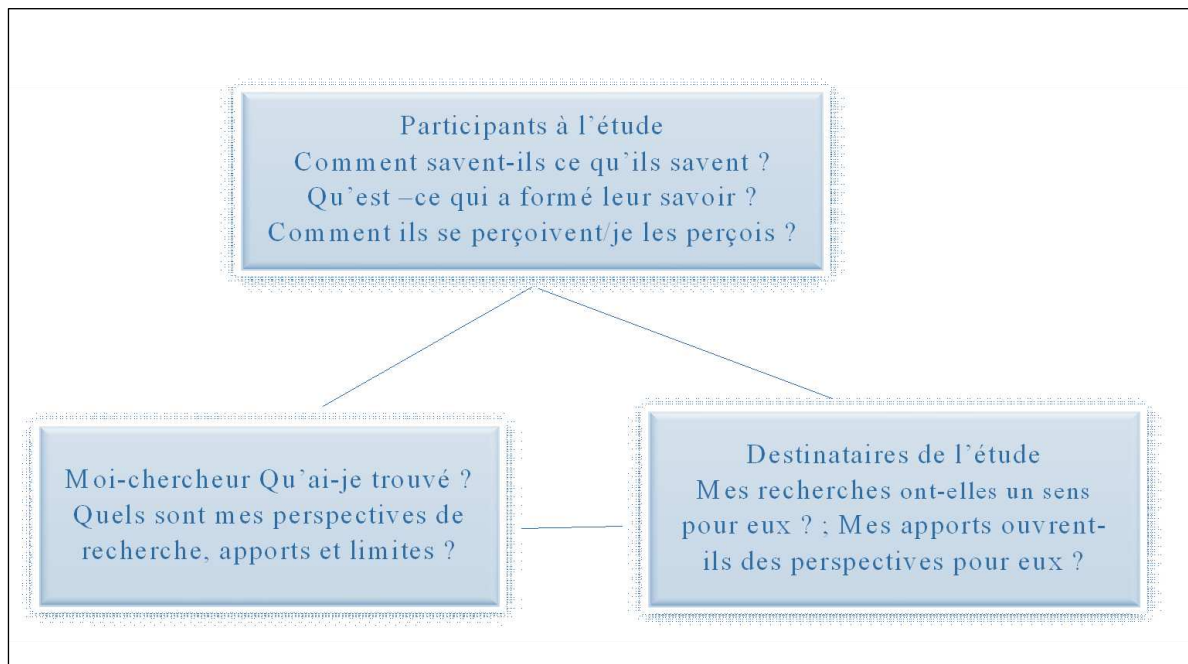
**Source** : David. A, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 1999.

Ce positionnement constructiviste s'explique aussi par la problématique que nous abordons dans cette recherche. Pour rappel, notre recherche a été menée en adoptant une démarche de recherche-intervention. La recherche-intervention est une méthode de recherche où l'intervention du chercheur auprès des acteurs des entreprises et des organisations est explicite. En effet, le (la) chercheur (-se) est présent (-te) et acteur (-trice) dans l'organisation, il (elle) « *intervient* » et cette intervention a fait l'objet d'une négociation entre le chercheur (ou la chercheuse) et le dirigeant. Cette méthode est privilégiée pour approcher le terrain et les situations de gestion des ressources humaines. L'intérêt majeur de la recherche-intervention se situe dans la production de connaissances théoriques à partir d'observations et d'investigations participantes du chercheur sur le terrain (Savall H. et Zardet V., 2004).

C'est donc une méthodologie qui implique la rigueur de la démarche de recherche en s'appuyant sur des critères de justesse et de qualité de la recherche. Pour les auteurs Denzin (1978), Flick (1998) et Apostolidis, (2003), une démarche de recherche rigoureuse qui suppose définir les fondements de l'analyse au fur et à mesure, soutient la mise en travail de la subjectivité pour tendre vers une solidité du cadre d'analyse élaboré au fil de la démarche. Cette solidité tient au fait que ce cadre soit bien ancré dans la matière de l'observation, autrement dit qu'il soit dans un vrai rapport avec les données, et c'est pourquoi la méthodologie de recueil et d'analyse des données doit s'appuyer sur un dispositif précis, et dont les implications (effets) sont réfléchies, prises en compte.

Notre recherche, tant dans les interactions avec les acteurs lors de observations sur le terrain que durant les entretiens confirmatoires réalisés, respectait les questionnements qui sont décrits par le tableau ci-dessus. Il s'agit des questions qui sont relatives aux participants à notre recherche, à notre positionnement en tant que chercheur et enfin, aux interrogations concernant les destinataires de notre étude, à savoir l'administration publique sénégalaise mais aussi les professionnels concernés par notre objet de recherche. Dans une démarche de cohérence tout au long de notre recherche et dans l'objectif de garantir une posture de recherche conforme, nous avons respecté le triptyque de questionnements comme l'illustre le schéma ci-dessous.

**Figure 13 : Triangulation et constructivisme**



Source : Patton, M (2002)<sup>82</sup>

## 2.2. Démarche et outils de collecte et d'analyse des données

Tout travail de recherche présuppose de sélectionner une démarche de recherche susceptible de produire des connaissances. Ce choix est une étape importante du processus de recherche, il conditionne la validité des résultats. La production de résultats actionnables nécessite, en effet, que la démarche d'action soit adaptée tant au projet de connaissance du chercheur qu'à l'espace empirique de la recherche (David, 2002).

Notre regard renouvelé par l'approche scientifique, sur un terrain familier, a fait émerger de nouveaux indices. Une certaine forme de familiarité s'avère nécessaire pour rapprocher sans les confondre, notre casquette de chercheur et de praticien. Nous avons tenté au mieux de formaliser le réglage de cette articulation entre connivence et distance. Avant d'apporter des précisions sur notre choix d'une démarche d'analyse de pratique et de réflexivité dans l'axe de notre démarche de recherche-intervention, nous décrivons d'abord la manière dont la démarche de recherche a été construite (*design de la recherche*). Ensuite, nous expliquons les méthodes

---

<sup>82</sup> Patton, M (2002, p.66) cité par Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman dans *Designing Qualitative Research*, 2011.

de collecte et d'analyse des données lors de notre recherche-intervention qui a nécessité une triangulation des modes de collecte des données (observation participante, documentation et entretiens) pour pouvoir améliorer la signification des résultats essentiellement qualitatifs. Enfin, pour terminer, nous exposons les détails de notre échantillon.

### 2.2.1. La familiarité avec notre terrain de recherche.

La particularité de cette recherche réside dans notre familiarité avec le terrain que nous avons construite au fil de l'exercice professionnel. Cette meilleure compréhension du phénomène observé apporte des informations, des repères conséquents et contribue à faire mûrir notre questionnement permettant ainsi de conduire notre recherche.

#### 2.2.1.1. Notre expérience professionnelle et la naissance d'un projet de recherche

Aucun chercheur ne peut prétendre être neutre à l'égard de son objet de recherche. En tant que chercheur engagé professionnellement dans le champ du management des ressources humaines, nous connaissons bien le champ d'investigation dont il s'agit et nous y sommes impliqué en tant qu'acteur. Considérant notre rôle d'économiste-planificateur dans l'administration publique sénégalaise, nous assumons le poste de chef de la division de la recherche et du partenariat au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Nous avons participé aux travaux de réflexion sur la restructuration et la modernisation de l'administration publique sénégalaise lorsque nous étions en poste à la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP) du Ministère du Commerce et des Pme. Notre participation à ces échanges sur la restructuration et la modernisation de l'administration publique sénégalaise nous a interpellé sur l'importance des choix à opérer en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les pratiques visant à mettre en avant les compétences des agents. Durant ces années, nous nous étions parallèlement investi dans la formation professionnelle des étudiants en management et GRH en tant qu'enseignant et formateur dans les universités et instituts publiques et privés du Sénégal.

Les auteurs Levitt et March (1988) qualifient l'expérience comme une source incontournable de l'apprentissage organisationnel. L'expérience professionnelle n'est pas constituée seulement d'une série de positions ou de situations, mais aussi des relations sociales entre des individus.

L'expérience n'est pas ce qui arrive aux individus, c'est ce que fait l'individu de ce qu'il lui arrive (Huxley A.)<sup>83</sup>.

Selon l'auteur Avenier M.-J. (2007)<sup>84</sup>, dans les recherches collaboratives, la question de recherche est souvent formulée par le chercheur sans initialement associer de praticiens à la réflexion. Certains chercheurs y associent des praticiens. Le processus de construction de savoirs se déroule essentiellement en deux temps. Le premier consiste à élaborer des savoirs qualifiés de locaux, basés sur l'expérience de praticiens. Le chercheur est censé mettre en mots certaines des connaissances des praticiens interrogés relatives au problème pratique initial (Avenier M.-J., 2009)<sup>85</sup>.

Nos années passées au sein du Ministère du Commerce et des Pme en tant que cadre nous ont donné l'occasion d'observer et de constater de réelles difficultés auxquelles fait face l'administration publique sénégalaise, notamment en matière de management des compétences. Notre expérience nous a ainsi permis de réaliser que la qualité du management des compétences constitue un axe fondamental et une priorité dans les services publics sénégalais. En effet, dans un contexte marqué par une société dont l'exigence devient de plus en plus pressante et au moment où l'intérêt général s'apprécie en termes d'efficacité, d'efficience et de performance, une démarche de management des compétences de qualité se révèle comme un besoin et une nécessité pour suivre et surveiller l'atteinte des objectifs et pour piloter et améliorer la performance dans sa globalité.

Ces enjeux, et au regard des difficultés qui rendent l'administration publique sénégalaise inefficace, ont suscité le début du cheminement qui nous a amené à formuler une problématique autour du management des compétences. Notre expérience nous a en effet permis de prendre conscience de la dimension centrale de l'encadrement et de sa complexité dans l'administration publique sénégalaise aussi vaste et composite. Notre but n'est pas de mettre en avant notre vie professionnelle que certains pourraient interpréter comme un égo surdimensionné, mais plutôt

---

<sup>83</sup> Huxley A., *Le meilleur des mondes*, 1932.

<sup>84</sup> Avenier M.-J., « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », *Management & Avenir* 10/2009 (no 30), p. 188-206.

<sup>85</sup> Avenier M.-J., *Genericization* » in *Encyclopedia of Case Study Research*, A.J. Mills, G. Durepos, E. Wiebe, Sage, London, 2009, p. 422-424.

de montrer, très humblement, en quoi nos expériences peuvent contribuer à la production de résultats.

Notre recherche étant issue d'une problématique liée à notre expérience professionnelle, c'est alors le vécu de notre expérience professionnelle qui a contribué à la formulation de la question de recherche. Nous sommes à la fois le praticien et le chercheur. En tant qu'économiste-planificateur et formateur en management, nous avons mis en œuvre des savoir-faire professionnels pour organiser des systèmes de management et répondre aux besoins des usagers. Devenu chercheur, nous sommes passé d'une pratique professionnelle de la gestion des ressources humaines à une pratique de recherche et d'enseignement du management. Le choix de l'inscription de notre recherche en sciences de gestion nous permet ainsi de développer notre propre regard sur notre objet de recherche en l'absence de cadres d'analyse fortement identifiés dans ce domaine. La science de gestion est la vaste étude interdisciplinaire sur la résolution de problèmes et la prise de décision dans les organisations humaines, avec des liens étroits avec la gestion, l'économie, le commerce, l'ingénierie, la logistique, la stratégie, le conseil en management et d'autres sciences. Ces disciplines ont pour objet d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc.<sup>86</sup>. L'auteur Guyot B. (2006a) souligne la difficulté du positionnement du praticien dans cette inter-discipline qui se trouve aux frontières mouvantes, tantôt attirée vers des préoccupations gestionnaires, tantôt vers des préoccupations techniques ou méthodologiques.

Ce projet de recherche est donc lié à un parcours vécu avec toutes les difficultés de mise à distance que cela suppose dans notre posture de chercheur par rapport à notre objet d'étude. Sensible aux dimensions identitaires du métier de l'encadrement et à la démarche praxéologique, l'articulation entre recherche et management a contribué à faire émerger notre intérêt pour de nouveaux objets d'étude. Nous sommes convaincu de l'importance de la recherche et du management comme composantes essentielles de la mission de l'encadrement.

Nous voyons ainsi que notre position de praticien-chercheur s'inscrit, comme le souligne Couzinet (2003), dans la démarche d'un espace d'interaction plus étroit, c'est-à-dire dans une

---

<sup>86</sup> Fnege, « Lettre de la Fnege no 378 » [archive], sur <http://www.fnege.org> [archive], janvier-février 2012 (consulté le 1er mai 2014).

« consolidation mutuelle » entre le monde professionnel et le monde scientifique. La contribution que nous proposons reflète donc cet élan dialectique entre pratique professionnelle et recherche scientifique dans lequel nous nous sommes engagé.

### 2.2.1.2. Le choix d'une recherche impliquée

La nécessité d'éclairer notre implication dans cette recherche est importante. En effet, l'idée d'une neutralité des communautés scientifiques n'est pas simplement une illusion, mais aussi une apparence structurée. Cette vision objective est difficile à tenir notamment lorsque nous nous accordons que toute observation est susceptible d'induire une modification de l'objet observé. Dans cette recherche, nous avons bien participé à l'objet observé non pas comme une composante discordante de l'observation par rapport à une position extérieure, mais plutôt comme un élément facilitant une démarche compréhensive et éclairante du phénomène. C'est dans perspective que l'auteur Canter K.R. (2001), dans ses recherches sur la position du chercheur-praticien, estime qu'il est largement admis aujourd'hui que la personne qui parle, l'énonciateur, oscille entre deux réalités qu'il regarde d'un certain point de vue aux dépens d'autres points de vue possibles, et qu'il donne à voir certains phénomènes à l'exclusion d'autres. [...] Autrement dit, selon l'auteur, il est couramment admis aujourd'hui que l'observateur fasse partie de son champ d'observation, qu'il est pertinent d'étudier et d'élucider sa position, de la rendre visible, plutôt que de prétendre à sa neutralité. Ainsi, pour Canter K.R.(2002), l'ethnographie comme rapport au terrain privilégie l'implication, l'observation participante et la réflexivité. L'observateur fait ainsi partie intégrante du dispositif d'observation et ne peut prétendre pratiquer l'ethnographie sans s'interroger sur sa position d'observateur, aussi bien sur le plan méthodologique (degré d'affichage, influence de la présence de l'observateur, technique d'observation) qu'épistémologique (statut des données recueillies, nature des savoirs construits).

Lapassade G. (2002), abondant dans une même perspective que Canter K, qualifie cette « *observation participante* » « *d'éthnoclinique* ». Il précise que les chercheurs qui choisissent ce rôle ou cette identité, considèrent qu'un certain degré d'implication est nécessaire, indispensable pour pouvoir saisir, de l'intérieur, les activités des gens, leur vision du monde. Ces chercheurs n'assument pas de rôle actif dans la situation étudiée mais restent à sa périphérie. En suivant les analyses de Lapassade G., une interrogation importante s'impose au

niveau de la méthodologie, à savoir celle de savoir comment concilier l'implication avec la nécessaire distanciation qui définirait la posture du chercheur.

En définitive, comme nous l'avons indiqué précédemment, dans cette recherche, une certaine forme de familiarité s'est avérée indispensable afin de pouvoir rapprocher notre statut de chercheur et celui de praticien. Notre recherche a donc été influencée par notre monde professionnel que nous avons plus ou moins connu, avec comme objectif de mieux comprendre notre terrain d'action. Cette approche nous a aussi permis de mobiliser un ensemble de référents théoriques et de méthodes pour le regarder différemment.

### 2.2.1.3. Le regard et la familiarité avec notre terrain de recherche

Il convient de préciser que notre familiarité avec notre terrain de recherche n'a pas modifié les conditions de l'observation et les observations elles-mêmes. Evidemment, le but de toute recherche qualitative consiste à comprendre la réalité telle qu'elle est perçue par les individus ou groupes étudiés. Dans cette optique, en tant que chercheur, nous avons tenté de nous mettre à la place de nos interlocuteurs, à savoir les collègues du Ministère du Commerce et des Pme, afin de comprendre leur perception du phénomène étudié. Dans cette recherche, la position que nous avons ainsi adoptée donne clairement une priorité au point de vue des interlocuteurs.

S'agissant de l'approche « éthique » de notre recherche, celle-ci s'est basée sur notre cadre de référence qui applique une grille d'analyse que nous avons préconstruite à partir de la réalité du terrain. Cette démarche nous a amené donc à respecter l'approche anthropologique qui admet de nos jours la démarche du chercheur qui est à la fois émique et éthique. Dans cette perspective, notre regard extérieur est perçu comme une source supplémentaire d'informations importantes qui pourraient nous échapper si nous étions trop engagé dans la dynamique du groupe étudié.

Notre approche prend en compte notre degré d'identification à notre groupe d'appartenance avec ses inconvénients et avantages. Ainsi, notre réflexion sur notre implication dans le groupe étudié et sur son influence par rapport aux événements observés a été importante pour la validité et la fiabilité des données collectées.

Nous voyons donc que la familiarité avec notre terrain que nous avons construite au fil de l'exercice professionnel, nous a apporté un nombre considérable d'informations, des repères conséquents et nous a permis de contribuer à faire mûrir notre questionnement permettant de



conduire notre recherche. C'est ainsi que le terrain est d'abord un lieu qui a une pertinence sociale comme lieu de pratiques qui se mettent volontairement en rapport les unes avec les autres. Mais il est ensuite un lieu reconfiguré par la recherche, borné cette fois par les contraintes théoriques et empiriques. Son découpage nécessite d'assumer une part de responsabilité dans la fixation de ce qui en fait partie et de ce qui lui est extérieur (Le Marec, 2004).

Notre regard renouvelé par l'approche scientifique sur notre terrain qui nous est familier a fait émerger de nouveaux savoirs. Il a permis de surmonter les possibles limites que recèlerait cette familiarité. A ce stade, il est important d'évoquer également notre autoréflexivité, c'est-à-dire notre capacité à l'auto-analyse et à la remise en question, qui est l'un des traits marquants d'une posture de chercheur. L'objectif étant de rompre avec le sens commun, avec l'évidence quotidienne. En effet, la science s'oppose à l'opinion, elle n'est pas une photographie objective. De toute évidence, il importe de construire les faits. Par cette rupture épistémologique comme le souligne Durkheim (1988), le chercheur crée de la distance non seulement par rapport aux discours institutionnels et professionnels sur l'objet étudié, mais surtout par rapport à ses propres représentations de son objet de recherche.

### 2.2.2. Le design de la recherche

Lorsque l'on a une idée de projet de recherche, la première question qu'on se pose est : comment prendre la décision quant à l'approche qu'il faut choisir pour l'étudier et qui va dominer le design de recherche ? Les trois éléments suivants sont essentiels pour effectuer ce choix : la nature du problème de recherche, l'expérience personnelle du chercheur et ses systèmes de valeurs et enfin, le public cible auquel l'étude est destinée.

Selon les auteurs Royer & Zarlowski (2009), le design de la recherche, ou architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : la problématique, la littérature, les données, l'analyse et le résultat. Selon les disciplines, il existe plusieurs types de designs connus et acceptables. Il est cependant important de souligner que l'équilibre entre la problématique, le cadre théorique, la méthode, l'analyse et la discussion – est à construire, à réfléchir en permanence, à reconstituer et à motiver. Il constitue l'épine dorsale de la thèse et l'un des principaux critères de qualité de la recherche. Par conséquent, il faut en saisir les enjeux en considérant les différentes possibilités qu'il faut discuter

intelligemment. Cette démarche permet de s’assurer que le design choisi permet de réfléchir aux points clés de la recherche et de garantir une progression dans une bonne voie.

Dans ce qui suit, nous précisons comment nous sommes parvenu à élaborer le design de notre recherche et présentons notre design de recherche. Nous rappelons notre typologie qui distingue les grandes catégories de designs connus et acceptables, à savoir le design explicatif, piloté par une théorie - le design interprétatif, créateur de théorie - les recherches designs, recherches généralement mixtes qui visent à créer des règles de design (créateurs de théorie) tout en résolvant un problème de la pratique.

### 2.2.2.1. Justification d’un design de recherche « *naturaliste* »

Selon Lauriol (2003), la qualité d’un design de recherche s’évalue par rapport à la problématique de recherche (quoi), à sa finalité (pourquoi) et ses choix méthodologiques opérés (comment). Aussi, les relations établies entre ces éléments déterminent la pertinence et la cohérence de la démarche générale de la recherche. Il s’agit donc de veiller à rechercher un équilibre dynamique entre les différents choix relatifs au quoi, pourquoi et comment. Quant aux auteurs Royer & Zarlowski (2003), d’une manière générale, l’évaluation de la qualité d’un design repose, d’une part, sur la logique de l’ensemble de la démarche de recherche et, d’autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent.

Si l’on se réfère à la proposition de Yin (1994) relative à la sélection d’une stratégie de recherche, il convient dans ce choix de se poser les questions (Cf. tableau ci-dessous) concernant le type de questions de recherche, la nécessité de contrôler ou non les événements considérés et leur caractère contemporain.

**Tableau 11** : Les principales stratégies de recherche et leur utilisation

Stratégie de recherche	Type de questions de recherche	Nécessité de contrôler les événements	Nécessité de se focaliser sur des événements contemporains
Etude statistique	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Etude d’archives	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui / non
Etude historique	Comment, pourquoi	Non	Non

Etude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui
Expérience-Expérimentation	Comment, pourquoi	Oui	Oui

Source: Traduit et adapté de Yin, Case Study Research, Design and Methods, (1994).

Allard-Poesi (2003) précise que dans une approche constructiviste, la construction de l'objet de recherche revient à élaborer un projet de recherche finalisé. Ainsi, pour Allard-Poesi, un projet de recherche est guidé par une volonté de transformation des modes de réponses traditionnels. A ce titre, il est progressivement élaboré et conduit à la construction d'une représentation instrumentale du phénomène étudié et/ou à la conception d'un outil de gestion. Dans notre cas, nous avons souhaité transformer l'appréhension traditionnelle du management stratégique des compétences dans l'administration publique sénégalaise. Cette volonté a ainsi guidé notre choix pour une méthode de l'étude de cas.

La méthode des études de cas est considérée comme design de recherche « *naturaliste* » (Lincoln & Guba, 1985), le plus souvent de nature qualitative, en contraste avec les designs de recherche « expérimentaux » où les chercheurs ont un contrôle sur l'environnement et/ou les variables (comme les essais cliniques en santé). Dans l'étude de cas, le chercheur développe une analyse en profondeur d'un cas — un programme, un processus ou encore un ou plusieurs individus. Typiquement, l'étude de cas utilise des méthodes mixtes (qualitatives et quantitatives).

Cependant, la méthode de l'étude de cas n'est pas exempte de limites. Brassard (1985), reconnaissant la singularité de l'observation comme première limite de l'étude de cas, estime que celle-ci est en quelque sorte non-reproductible. De ce fait, l'étude de cas ne peut élargir ses conditions à une population, mais peut étudier les possibilités de transpositions. Pour l'auteur, cette limite exige au chercheur de manifester beaucoup de prudence dans les relations qu'il établit entre les différentes constatations tirées de son enquête. Dans la continuité de l'analyse de Brassard (1985), Roy (2003) met en garde contre l'introduction de biais dans les résultats de l'étude de cas. Il caractérise quelques moyens pour éviter de laisser des biais s'infiltrer dans la recherche de l'étude de cas et propose la triangulation des données permettant de comparer les méthodes utilisées et la rédaction d'un journal de bord qui consiste à prendre des notes de toutes sortes : interprétations, descriptions, questions, etc... L'auteur, Roy,(2003), toujours dans le

même ordre d'idée, souligne également que les données recueillies dans l'étude de cas ne représentent pas toute la réalité du cas réel, car l'attention est portée sur quelques éléments et non pas sur l'ensemble. De ce fait, Brassard (1985) indique que ceci aura pour effet d'affecter la portée des constatations que le chercheur formulera à la suite de son observation.

L'une des forces de l'étude de cas est d'approfondir les données et de rendre intelligibles des phénomènes complexes qui s'articulent dans un cas, car souvent l'objet de recherche est un phénomène peu exploré, voire inexploré. Un autre avantage de l'étude de cas est qu'elle permet de compléter des études de nature quantitative qui souvent n'ont pas accès à des informations précieuses.

Dans notre recherche, les objectifs assignés à l'exploration empirique a nécessité d'avoir recours à la triangulation qui repose à sur la combinaison de différentes méthodes visant à donner une plus grande validité, cohérence, profondeur aux résultats de notre étude. Il s'agit pour nous, comme le souligne Morse (1991), d'obtenir des données différentes mais complémentaires sur notre sujet de recherche afin de mieux comprendre le problème de recherche. Notre intention a donc été de pouvoir bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre. En effet, l'utilisation de cette méthode a permis d'arriver à une convergence et à une corroboration de nos résultats afin de renforcer la validité de notre recherche.

#### 2.2.2.2. Les étapes du design de la recherche

Nous traitons ici les questions générales sur notre design de recherche (stratégie d'investigation). Les auteurs Savoie-Zajc L.& Karsenti T.(2018) affirment que dans le cadre d'un projet de recherche, le chercheur doit poser un certain nombre d'éléments avant de se lancer corps et âme dans son travail. Le chercheur doit au préalable planifier les questions à prendre en compte, c'est-à-dire des questions de fond et de forme, afin de définir de manière plus explicite les enjeux de ses investigations. Ces auteurs proposent ainsi succinctement quatre questions principales pour planifier et organiser le travail de recherche.

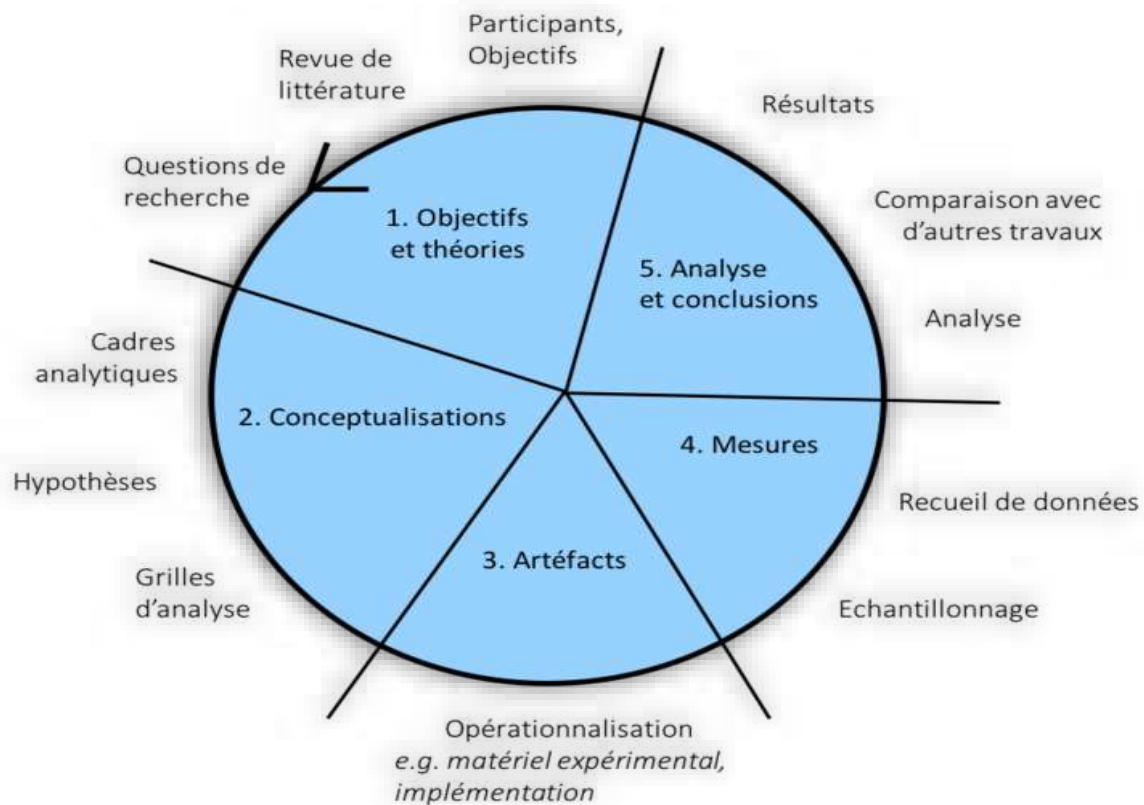
En suivant le raisonnement de ces auteurs, la question « *pourquoi faire une recherche* » est en rapport avec les raisons et les buts de notre recherche, ainsi que les intérêts de départ pour aller

investiguer notre domaine de recherche. Cette démarche nous a ainsi permis de clarifier assez rapidement le sens de notre recherche. A la suite de cela, nous avons rédigé notre problématique qui a servi à la définition et la circonscription des contours de notre problème de recherche. Dans cette étape qui concerne les questions « que faire comme recherche ? », « dans quels buts et dans quels domaines ? », nous avons effectué un exposé des connaissances actuelles sur notre question principale de recherche en réalisant une revue de littérature en vue de clarifier les approches épistémologiques à mobiliser.

Après la définition des contours de notre sujet de recherche par la problématisation et le cadrage, nous avons posé la méthodologie de recherche. Pour ce faire, nous avons procédé à l'échantillonnage et à la définition de méthodes que nous allons utiliser pour répondre à notre problématique et à nos questions de recherche. Karsenti T. & Savoie-Zajc L. (2018) définissent le terme de méthodologie par « *la science du comment faire* ». Les auteurs développent cette troisième phase du « comment faire » par les éléments suivants : quels sujets ou échantillon (qui et combien), comment recueillir les données (entrevue - sondage - observation - analyse de docs existants), avec quels outils de collecte de données (schémas d'entrevue - fabrication de questionnaire - préparation à l'observation - tenue d'un journal de bord). Quelle planification de l'analyse des données ? (analyse inductive - analyse de contenu - analyse de discours - analyse thématique - analyse statistique, méthode qualitative, quantitative ou mixte).

Une fois le choix de la méthodologie effectuée, nous avons procédé au codage des données récoltées. Cette phase est constituée d'allers et retours entre les grilles d'analyse théorique et les éléments nouveaux émergeant des données. Pour terminer, nous avons discuté des analyses et des résultats en regard de notre question principale de recherche et de nos hypothèses.

**Figure 14** : le cycle typique de la recherche montre un cycle de recherche type



Source : <http://edutechwiki.unige.ch/fr/Principes de la recherche empirique>

Notre design de recherche comporte les cinq étapes principales comme dans la figure ci-dessus : (1) la définition des objectifs, lecture de la théorie et formulation des questions de recherche ; (2) l'utilisation des cadres conceptuels et analytiques pour créer un cadre théorique propre et poser les questions de recherche plus opérationnelles ; (3) l'élaboration et l'implémentation des instruments de recherche ; (4) le recueil des données ; (5) l'analyse des données, le report et la discussion des résultats en regard de la littérature.

### 2.2.2.3. Le choix d'une démarche d'analyse de pratique réflexive

Cette recherche a une particularité dans sa méthodologie. En effet, compte tenu de notre posture de praticien réflexif (Schön, 1984), nous avons opté dans cette recherche pour une méthodologie de recherche-intervention conduite dans une position de praticien réflexif au sein de notre ministère sénégalais de rattachement et reposant sur le modèle de management stratégique socio-économique (Savall H., Zardet V., Bonnet M. & Cappelletti L., 2019). Une

telle méthodologie consiste à prendre du recul par rapport à notre situation professionnelle par l'observation participante qui engendre une implication active, un degré de participation variable et l'établissement d'une grille d'observation. L'avantage de cette démarche est qu'elle nous a permis d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent.

Dans cette perspective, la pratique réflexive est la capacité à se remettre en question dans le but d'analyser et d'évaluer nos actes en lien avec notre pratique tout au long de notre carrière professionnelle. Nous adoptons l'analyse sur l'action qui comporte une démarche plus approfondie d'analyse de l'action, de ses causes et conséquences. Il s'agit dans cette recherche pour nous de prendre en considération nos expériences antérieures pour bien les intégrer à notre pratique actuelle. Cette posture du salarié est de plus en plus considérée comme une condition nécessaire d'amélioration de son travail dans une carrière ou une formation, mais aussi une condition d'accroissement de ses compétences. Cette démarche peut également constituer une condition de la professionnalisation avec pour principaux outils, la méthode du débriefing et celle de l'analyse de pratique professionnelle (A.P.P). Lorsque la synthèse se donne pour objectif la reconstruction des ensembles mis à mal par l'analyse, l'analyse vise à couper les entités, les éléments en petits morceaux afin de saisir une évidence.

La démarche réflexive consiste à formaliser ses savoirs pour les rendre compréhensibles et perceptibles par tous après avoir caractérisé la façon dont l'action est structurée. Au sein de l'entreprise, une partie de l'activité intellectuelle étant opaque et pouvant échapper à une simple observation extérieure, la pratique réflexive permet de prendre conscience sur la façon d'agir dans les situations professionnelles. Dans les métiers de l'humain, une pratique professionnelle n'est pas réflexive pour la seule raison que le praticien réfléchit. Celle-ci sera bien sûr réflexive au fur et à mesure que le professionnel se mettra dans son objet de recherche. La réflexion des pratiques du professionnel sera ainsi conduite et va mobiliser des savoirs qui sont empruntés des sciences telles que les sciences du travail, de l'ergonomie, de la sociologie, de la psychologie, de l'anthropologie, etc.

Nous avons, dans le cadre de cette recherche, voulu respecter les principes méthodologiques énoncés par David A. (2000)<sup>87</sup> : le principe d'investigation prospective, le principe de conception et le principe de libre circulation entre niveaux théoriques.

- Le principe d'investigation prospective

Selon ce principe, il faut conduire la recherche en ayant à l'esprit qu'il s'agit de concevoir ou d'accompagner des projets de transformation. David A.(2000) compare le rôle du chercheur intervenant à celui de l'enquêteur policier. Il s'agit alors de rassembler les indices permettant d'élaborer une théorie.

Dans notre cas, c'est plus particulièrement lors du recueil de données que nous avons suivi une telle démarche. En effet, lors de nos entretiens qualitatifs, même si nous avons élaboré un guide d'entretien, celui-ci était surtout là pour amorcer une discussion susceptible de fournir d'autres informations nécessaires à l'analyse mais plus difficilement explicitables. Cette méthodologie nous est apparue la plus appropriée dans la mesure où notre investigation porte sur des perceptions et des éléments intangibles du management stratégique des compétences au sein de l'administration publique sénégalaise. Durant notre recherche, nous avons ressenti le besoin de passer à la conception et à la mise en œuvre d'outils de management stratégique appropriés par rapport à la problématique managériale que nous avons retenue et permettant d'exploiter de manière optimale les compétences de l'administration publique sénégalaise. Ainsi, nous avons organisé avec l'appui des autorités du Ministère du Commerce et des Pme plusieurs séances de travail à travers des séminaires et ateliers sur des thématiques abordant le management stratégique des compétences. Ces moments ont été l'occasion de poser la première pierre de notre intervention au sein de notre terrain d'étude.

- Le principe de libre circulation entre niveaux théoriques

Le fait de travailler dans une approche d'intervention, mais aussi une théorie appuyée sur la littérature, nous a conduit à passer par différents niveaux théoriques. Ceci nous a également amené à produire régulièrement des « *objets* » intermédiaires sous forme de communication au

---

<sup>87</sup> David A. 2000, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Les nouvelles fondations des sciences de gestion, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 193-213.



sein du Ministère du Commerce et des Pme. L'objectif de cette démarche est de pouvoir maintenir le dialogue avec les acteurs de notre terrain de recherche mais aussi entre les acteurs eux-mêmes.

Notre recherche étant réalisée dans une pratique réflexive, la modélisation des solutions pour l'administration publique sénégalaise à partir de l'investigation réflexive et de la préconisation d'outils de gestion ad hoc adaptés aux besoins des acteurs de terrain s'est avérée nécessaire.

- L'investigation réflexive

Dans cette recherche, l'investigation réflexive correspond à une forme particulière de modélisation qui a consisté pour nous à réexaminer les actes de management stratégique des compétences du Ministère du Commerce et des Pme dont nous avons été acteur à part entière. Ainsi, en tant que chercheur en management, nous avons dans le cadre de notre recherche-intervention joué un rôle de facilitateur plutôt que celui d'expert technique. Nous avons ainsi aidé les acteurs du Ministère du Commerce et des Pme à prendre de la distance par rapport à leurs pratiques de management stratégique des compétences et à les envisager sous une nouvelle perspective. Cette démarche s'est reposée sur une synergie collaborative forte que nous avons tissée avec les acteurs du Ministère du Commerce et des Pme. Cette étroite collaboration a ainsi favorisé une compréhension partagée et aidé les acteurs à définir et à mettre en œuvre les solutions appropriées à la résolution concrète de la problématique du management des compétences du Ministère du Commerce et des Pme.

- La proposition d'outils de gestion ad hoc

La recherche et la mise en œuvre de solutions passent, en règle générale, par la conception d'outils de gestion adaptés aux besoins concrets de l'entreprise. Les actes de co-production de solutions ont constitué des temps forts dans le cadre du processus de notre recherche-intervention. Cette phase a consisté à matérialiser notre apport en tant que chercheur à la proposition d'amélioration du management stratégique des compétences du Ministère du Commerce et des Pme. Les propositions reposent d'une part en des solutions de transformation pour traiter les dysfonctionnements "rationnels" identifiés (Résultats 3.1/5) et d'autre part, en des solutions d'explication pour traiter les dysfonctionnements "irrationnels" (résultats 3.2/5). Pour ces derniers, les observations montrent en effet qu'il ne faut pas chercher à les réduire,

cela pour des raisons culturelles, mais à tenter d'en minorer les effets perturbateurs. Ainsi, en s'engageant dans cette voie, nous avons été un agent du changement dont le rôle a été de stimuler la prise de conscience des acteurs (phase d'introspection) et de co-produire des propositions de solutions pertinentes à la résolution des problèmes de l'administration publique sénégalaise (Grille des compétences et de comportements, tableaux de bord de pilotage, dispositifs de formation-action...etc.).

Cette recherche concerne plus spécifiquement la démarche de management stratégique des compétences, sur ses conditions de réussite pour garantir une performance durable de l'administration publique sénégalaise. Nous avons ainsi construit notre objet de recherche tout au long de notre expérience personnelle au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Pour réaliser une bonne pratique réflexive, il a été nécessaire pour nous de comprendre notre habitus et nos schèmes sociaux afin d'objectiver notre relation à l'objet de recherche. Cette réflexion a été réalisée à deux reprises : lors de la phase d'observation et lors de l'interprétation et l'analyse des données que nous avons collectées.

#### 2.2.2.4. Description des modalités de mise en place de notre démarche d'analyse de pratique réflexive

Les concepts de l'analyse de pratique réflexive et l'ajustement de pratique étant étroitement liés dans une perspective managériale nous conduisent à dégager et à décrire les modalités à mettre en place quant au démarrage d'un tel processus selon une approche socio-économique. L'approche socio-économique propose un modèle « bio-systémique » des organisations, c'est-à-dire une théorie qui prend en compte la dynamique des interactions permanentes entre les structures et les comportements.

- Ajustement de pratique selon une posture de réflexivité

De manière étymologique, réflexivité découle de réflexion qui, selon Chaubet (2013), se définit par « *un processus d'investigation déclenché par une interpellation issue du vécu expérimentiel* ». Dans le cadre de cette recherche, notre posture de chercheur étant ancrée dans une approche d'intervention socio-économique, la réflexivité nous oblige à réfléchir ou à investiguer sur nos pratiques, notamment en identifiant ou en devenant conscient des raisons qui sous-tendent nos actions.

Perrenoud (2008) emprunte à Bourdieu l'expression « habitus » pour rendre explicites les raisons souvent inconscientes pour lesquelles nous agissons d'une façon ou d'une autre. D'après les auteurs Argyris & Schön (2002), la réflexivité nous appelle à mettre à l'avant plusieurs dimensions (valeurs, expériences, cadres conceptuels, dimensions cognitives ou affectives, etc.) qui nous habitent et qui influent sur notre façon d'agir ou de réagir, en l'occurrence notre pratique. Pour reprendre les propos de Vacher (2014), cette démarche permet de nous inciter à se mettre à la place du sujet d'étude à travers l'analyse de notre réflexion. Dans cette optique, en tant que praticien réflexif, nous sommes en mesure de mettre en place des schèmes opératoires dont les dimensions cognitives ou affectives qui conduisent nos réelles intentions d'action pour ainsi ajuster nos pratiques. Selon Le Boterf (2008), l'ajustement de pratique selon une posture de réflexivité exige alors de sortir d'une réflexion épisodique pour harmoniser ses pratiques, plus précisément quant à la façon de combiner les ressources (internes ou externes), en réponse à la singularité contextuelle d'un événement. L'ajustement de pratique s'observe plutôt par la façon dont tout professionnel transforme sa façon d'agir ou d'être en contexte professionnel, tout en faisant des liens avec les intentions réelles (Guillemette & Simon, 2014).

- Description de la situation de gestion

Pour rappel, la situation de gestion permet, à partir d'un contexte d'organisation, de faire émerger un besoin qui va permettre de définir l'objectif du projet de recherche. Ce besoin doit prendre en compte les contraintes de la conduite du projet et de son évaluation. La situation de gestion est donc le résultat d'une didactisation de la réalité. Dans une recherche-intervention, l'entreprise constitue un terrain d'observation scientifique au sein duquel des investigations approfondies sont réalisées. L'objectif du chercheur-intervenant est de produire des résultats qui s'intègrent dans une interaction forte avec les acteurs de terrain. En effet, chercheurs et praticiens échangent et construisent des connaissances sur la base des résultats élaborés (Krief, N. & Zardet V., 2013).

Notre recherche s'est déroulée en « situation de gestion » pour reprendre les termes de Girin J. (2016) selon qui nous avons tous les traits d'une situation de gestion car des participants (chercheurs et correspondants sur le terrain) sont tenus de produire, dans un délai défini, un résultat (le rapport) qui fera l'objet d'un jugement. Ainsi, comme toute situation de gestion, celle-ci était « *hétérogène* », « *incohérente* » et « *confuse* ». Toutefois, il est possible selon Girin

J. (1990), d'analyser les motifs de ce qui est susceptible d'être explicité comme intention de l'action et les contextes – « ce qui détermine les choix qui sont faits ».

La démarche opérationnelle de recherche-intervention que nous avons déployée dans cette recherche s'est déroulée selon plusieurs étapes. Cependant, notre démarche comme le souligne Girin J. (1990) s'est vue structurée à la fois par le jeu des intérêts et opportunités tout au long de ces étapes de chacun des acteurs, par une nécessaire adaptation aux changements organisationnels et par l'influence des structures opérationnelles d'aide à la recherche.

- Rappel des étapes de l'observation

Durant nos années passées au Ministère du Commerce et des Pme, nous avons participé à l'élaboration de la lettre de politique sectorielle et aux différentes réflexions sur les politiques et les pratiques GRH. Ainsi, dans le cadre des échanges à travers les séminaires, ateliers et réunions organisés par le Ministère du Commerce et des Pme, nous avons eu l'occasion de conduire des travaux de réflexion sur les préoccupations fondamentales qui agitent la sphère publique sénégalaise parmi lesquelles on retrouve le management stratégique des compétences. Ces travaux de partage avec l'ensemble des acteurs du Ministère du Commerce et des Pme mais également avec des acteurs d'autres organisations publiques et de syndicats, ont été l'occasion pour nous de recueillir des informations et les avis des acteurs sur notre objet de recherche en question. La recherche-intervention avait ainsi pour intérêt commun de réfléchir sur les moyens de mobiliser les différents acteurs du ministère du commerce et des Pme.

Nous nous sommes ainsi engagé dans cette dynamique en tant que praticien-chercheur et nous avons pu présenter notre démarche comme relevant de la recherche-intervention, indiquant aux acteurs du Ministère du Commerce et des Pme que nous devons chercher ensemble la question sur laquelle nous trouvons des intérêts partagés. Notre méthodologie a pris toute son importance lors de nos interactions avec les acteurs du Ministère du Commerce et des Pme, En effet, pendant cette phase, il s'est décliné le questionnement suivant qui a été partagé par tous les acteurs celle de comment mettre en place une démarche de management stratégique des compétences permettant de réduire les dysfonctionnements dans une perspective d'amélioration de la performance durable de l'administration publique sénégalaise. Il s'agit plus précisément pour le Ministère du Commerce et des Pme de faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif par le déploiement de « l'intelligence collective ».

L'objectif de cette démarche est de stimuler les agents afin qu'ils développent des comportements au travail favorisant la réussite collective et valorisant le capital humain, désormais porteur d'une performance distincte et durable.

En tout, quatre ateliers ont été tenus qui nous ont permis de passer de nos propres questionnements à ceux des acteurs de l'administration publique sénégalaise sur le management stratégique des compétences. Les questions évoquées par les acteurs ont été d'abord sources de débat mais aussi source d'informations exploitables. Lors du premier atelier, nous avons suggéré aux acteurs un certain nombre de thèmes, en référence aux travaux existants sur les pratiques de management stratégique des compétences. Plusieurs autres questions ont été évoquées par les acteurs présents (sur une trentaine, une petite dizaine avait pris la parole). Cependant, les acteurs avaient été très intéressés principalement par les aspects relatifs à la qualité des services publics sénégalais mais aussi ceux liés à l'amélioration de la performance durable de l'administration publique sénégalaise.

Nos échanges avec les acteurs, lors des ateliers, ont permis d'une part d'établir une liste des caractéristiques de fonctionnement de l'administration publique sénégalaise et d'autre part, de répertorier les faiblesses de la démarche de management des compétences. Ces échanges ont également permis d'évaluer les réalités et l'état des pratiques GRH et de management des compétences. En s'organisant collectivement, ces acteurs ont appris davantage sur eux-mêmes, sur le succès ou l'échec des pratiques GRH et de management au regard des objectifs du New Public Management.

Nous positionner en tant que chercheur à côté des acteurs de l'administration publique sénégalaise nous a posé quelques difficultés dans la mesure où nous avons dévoilé nos implications au cours des tours de paroles, ce qui a modifié le regard porté par les collègues. Nous avons tenté de proposer des solutions sur les problématiques des pratiques GRH et de management des compétences en nous positionnant comme un collègue engagé. Cette démarche représente a priori une faiblesse ou une contradiction dans la mesure où nous prétendions réaliser une recherche. Toutefois cela s'est avéré être aussi un atout car nous pouvions ainsi réactiver la démarche réflexive et les allers-retours entre notre pratique, le terrain et les travaux de recherche. Encore une fois, nous avons cheminé sur nos propres traces pour donner des clés de compréhension de la pratique du management stratégique des compétences.

Selon Enrico, V. (2012), il apparaît que la réflexivité peut être utilisée comme un outil pour la recherche dans une perspective de travail de terrain et dans des conditions particulières.

- La formalisation de notre méthode de recherche

Notre démarche méthodologique est dictée par la prise de conscience de notre subjectivité, qui est constituée par toutes les expériences qui nous ont donné des éléments de compréhension et d'interrogation des pratiques GRH et de management des compétences au sein de l'administration publique sénégalaise. Il s'agit donc pour nous d'une méthode que nous avons testée auparavant lors de nos études universitaires pour la préparation de nos diplômes de maîtrise, puis de master 2 recherches en économie et gestion. Cette méthode consiste à revenir sur nos propres traces professionnelles afin de mettre à jour des processus ou des outils qui, a priori, vont de soi et ne sont pas certainement analysés par les acteurs.

Notre rapport à l'administration publique sénégalaise a été construit de la même manière et c'est en la questionnant que nous avons développé notre problématique de recherche. Notre corpus a donc été constitué de constats à travers des observations en situation de travail, d'entretiens, d'archives, de statistiques mais aussi d'interrogations sur notre implication en tant que chercheur dans notre objet de recherche. La rédaction de la thèse a alors été le moment propice de ce travail réflexif, c'est-à-dire le moyen de mettre à distance des perceptions liées à notre expérience professionnelle.

Au travers de notre expérience, nous avons ainsi exploré les finalités des pratiques GRH de l'administration publique sénégalaise, réduites à une conception du management à bout de souffle, qui met au jour le décalage toujours plus criant entre la façon de conduire l'action collective et la manière dont elle est effectivement vécue par les agents qui y participent. L'administration publique sénégalaise est caractérisée par un modèle ambivalent centré sur l'obtention immédiate. Il s'agit d'une part des pratiques GRH mal structurées ancrées d'une part dans un modèle de management de type taylorien, reposant sur des idées anachroniques relevant du management ancien et d'autre part, d'une approche traditionnelle influencée par des facteurs socioculturels et religieux. Il en résulte ainsi deux espaces distincts, l'un ancré dans une approche traditionnelle et fréquemment centrée sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme ; et l'autre profondément dynamique qui tente de s'ajuster aux règles de modernité d'un contexte mondial de compétition pour l'efficacité et la qualité.

Cela renvoie à ce que la sociologue A. Muxel (1991) assigne de « moratoire social » qui représente un temps de mise en retrait, d'organisation et de réorganisation dans la constitution de l'identité sociale du sujet.

Notre rapprochement avec l'administration publique sénégalaise durant toutes ces années nous a ainsi permis de comprendre que la qualité du management des compétences constitue un axe fondamental et une priorité dans les services publics sénégalais. L'administration publique sénégalaise se considère dans un contexte de changement social dont l'exigence devient de plus en plus renforcée et pressante. C'est aussi dans un contexte où l'intérêt général s'apprécie en termes d'efficacité, d'efficience et de performance. Dans cette perspective, une démarche de management des compétences innovatrice se révèle comme un besoin et une nécessité pour suivre et surveiller l'atteinte des objectifs, et pour piloter et améliorer la performance dans sa globalité.

### 2.2.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans cette recherche, nous avons utilisé les méthodes de collecte des données dites « *actives* » qui se caractérisent par une implication forte du chercheur dans son « *objet d'étude* ». Le chercheur s'immerge dans un groupe pour mieux le comprendre, il met des acteurs dans des situations contrôlées ou tente de transformer une situation sociale pour mieux la comprendre. Plusieurs critères permettent de distinguer les différentes méthodes<sup>88</sup>. En effet, avec ces méthodes, la collecte des données se fait par les méthodes d'observation participante qui consistent à intégrer un groupe sans volonté de le transformer mais plutôt dans un but de modifier une situation sociale par une expérience isolée et brève. Ces méthodes sont très utilisées en psychologie sociale et en ethnométhodologie, par une intervention où le chercheur s'implique (plus ou moins) dans une transformation sociale de long terme. Elle regroupent notamment les différentes démarches de recherche-action, l'analyse institutionnelle, la socio-analyse, l'intervention sociologique, etc.

Les trois modes de collecte de données suivants ont été adoptés dans cette recherche : l'observation dont les données ont été consignées dans un journal de recherche et de réflexivité, la consultation de documents officiels et les entretiens qualitatifs. Cette triangulation des

---

<sup>88</sup> Cf. <http://fr.wikipedia.org/>, 2011.

données comme le soulignent les auteurs Roussel et Igalens (1998) est capitale dans la stratégie de recherche par étude de cas. Toujours est-il que la principale méthode de collecte de données pour notre recherche était l'observation. Toutefois, nous rappelons comme nous l'avons déjà précisé précédemment que la mise en œuvre de la collaboration a été un enjeu scientifique majeur dans notre recherche-intervention dans la mesure où elle engageait la validation d'un processus de coopération qui a visé l'élaboration concertée de déterminants. Il s'agit par exemple de l'élaboration du référentiel de compétences dans une synergie d'échanges avec les acteurs concernés afin de participer d'une part à la validation d'un nouveau modèle de collaboration dans la recherche et d'autre part, à la définition d'un cadre structurant pour la conception du référentiel de compétences.

### 2.2.3.1. L'observation et le journal de recherche réflexif

Thiétart et coll. (1999)<sup>89</sup> définissent l'observation comme étant une technique de collecte des données par laquelle le chercheur observe des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une durée délimitée. Dans l'analyse socio-économique, cette méthode permet d'observer les acteurs en train d'accomplir leurs tâches régulières en vue de repérer les difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que leurs besoins de formation (Aman, 2001)<sup>90</sup>.

Dans cette recherche, nous avons choisi d'adopter la posture de participant-complet. Pour rappel, nous sommes en poste au sein du Ministère du Commerce et des Pme au sénégalais et en détachement en France depuis trois ans pour effectuer cette recherche doctorale. C'est pour dire que nous maîtrisons parfaitement notre terrain d'expérimentation et nous sommes ainsi très bien familiarisé avec le concept d'implication et l'utilisation du journal de recherche (Lourau, 1988). Nous avons adopté cette posture car nous avons participé aux activités du Ministère du Commerce et des Pme et de l'administration publique sénégalaise. Comme l'indique Thiétart et coll. (1999), les informations ne sont pas biaisées du fait de la faible réactivité des acteurs

---

<sup>89</sup> Thiétart et Coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit.

<sup>90</sup> Aman A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, sous la direction d'Henri Savall, 2001.



puisque nous sommes habilité pour effectuer ces investigations. Néanmoins, Thiétart et coll. précisent que l'autonomie et la prise de recul sont bien réduites.

Nous avons eu recours à l'observation suivant deux objectifs. D'abord pour avoir la possibilité d'observer les acteurs pendant leur travail au quotidien, permettant de diagnostiquer leurs conditions et organisation de travail. Et ensuite de pouvoir identifier les dysfonctionnements liés au système de management des compétences. L'objectif de cette méthode a aussi été d'avoir une posture qui met en évidence la qualité des données collectées et notre degré d'implication (ou de neutralité) sur le terrain d'observation. Cette observation s'est déroulée durant nos cinq années d'expérience au sein de l'administration publique sénégalaise dont le compte-rendu a pris la forme d'un journal de recherche de près de 150 pages à partir des données d'observation. Nous avons procédé régulièrement à des restitutions des données collectées à travers nos observations de terrain. En dehors des entretiens et des dialogues constructifs pour produire des connaissances, nous avons également réalisé des présentations, des retours de notre expérience de terrain pour donner une traçabilité de nos recherches et des protocoles que nous avons mis en œuvre.

En reprenant ainsi le journal dans lequel nous avons consigné nos données d'observation lors de la restitution de cette recherche, nous avons pu nous défaire de notre point de vue original mais aussi revoir ce point de vue pour un autre départ lié à un changement de la vision de nos propres pratiques et des contextes qui façonnent les pratiques de management. Au départ, le journal était un moyen de donner des éléments de compréhension de la pensée et des conditions de production des données, de notre travail de terrain. A posteriori, nous nous sommes aperçu qu'il a constitué en fait une partie de notre travail de recherche et non une élucidation sur notre travail de recherche. C'est dans ce contexte que les auteurs Beaud et Weber F. (1997) précisent que le journal a pour effet de nous rendre étranger à nous-même. Cette auto-analyse représente un temps de réflexivité où nous réfléchissons sur nos propres pratiques au travers de la rédaction, rendant ainsi perceptible certaines de nos données qui font progresser notre réflexion. Comme le souligne Lapassade (1991), l'écart entre les normes auxquelles nous devons nous conformer en tant que chercheur et celles des acteurs que nous avons questionnés, apparaît au travers de notre journal qui résume ainsi la substance de notre réflexivité. Partant de cette logique, notre propre parcours devient une part du corpus de notre recherche.

Le journal de recherche a été l'outil privilégié d'aller-retour entre notre terrain de recherche, notre pratique professionnelle et notre réflexion. Dans cette recherche, le journal a ainsi constitué ce que Lourau R. (1988)<sup>91</sup> a appelé le « *hors texte* » de la recherche, qui atteste de ce que nous avons retenu des interactions avec les acteurs enquêtés. Les auteurs Kohn et Nègre (2003), considèrent que le journal constitue un passage du « *constat spontané* » au « *recueil de données construit* ». Dans cette recherche, le journal est constitué ainsi de situations vécues en référence à notre expérience qui ne pouvait s'y adosser. Nous communiquons des informations sur les évolutions des situations mais aussi également des cadres de réflexion des acteurs concernés par notre recherche et qui ont eu le même parcours que nous.

Le journal nous a ainsi conduit à se rendre compte de la particularité des informations auxquelles nous avons accès, notamment leur caractère « *caché* » ou « *invisible* ». En définitive, le journal nous a permis d'apprécier le rôle des acteurs rencontrés sur le terrain et que nous avons considéré au fil de notre recherche comme des personnes ressources. Cette démarche a ainsi constitué un moyen pour nous de prendre conscience de l'importance de nos implications et de pouvoir objectiver des éléments qui étaient au départ subjectifs.

Consigner dans notre journal chaque épisode, chaque rencontre, chaque observation, nous a permis de prendre la posture de chercheur qui travaille à la production d'une thèse, alors que notre recherche s'inscrit dans un autre registre, celui de notre expérience d'acteur de l'administration publique sénégalaise. Le recours aux éléments que nous avons consignés dans notre journal pour la rédaction de la thèse s'est donc fait de manière soudaine. La rédaction de la thèse constituait la mise en perspective d'une part d'un recueil de pratiques managériales défailtantes constatées au sein du Ministère du Commerce et des Pme sénégalais et d'autre part, de travaux sur la question de la performance de l'administration publique sénégalaise. Pour cette raison, l'analyse de notre parcours professionnel au moment de la rédaction de cette thèse, nous a permis de nous interroger sur certains de nos choix concernant les pratiques de management stratégique des compétences. La restitution a alors constitué pour nous un moment de prise de conscience, nécessitant un approfondissement de l'examen de notre parcours professionnel. Par exemple, les données recueillies nous ont conduit à chercher à connaître

---

<sup>91</sup> René Lourau, *Le Journal de recherche. Matériaux d'une théorie de l'implication*, Paris, Méridiens-Klincksieck, (coll. « Analyse institutionnelle »), 1988 [compte-rendu].

davantage nos rapports avec les collègues du même ministère mais aussi des autres ministères de l'administration publique sénégalaise.

L'analyse de nos pratiques professionnelles en tant que chercheur-praticien a rendu notre objet de recherche problématique. Cette analyse va ainsi se heurter à nos implications, à nos rapports à l'administration publique sénégalaise, particulièrement caractérisés par notre parcours professionnel, ensuite, à notre perspective d'évolution. Dans cette éventualité, notre objet de recherche requiert par conséquent une clarification des cohérences cachées qui sont constitutives de notre recherche et spécifiquement à la phase de restitution (enjeux personnels et professionnels).

A travers cette recherche, nous souhaitons donc donner aux lecteurs des éléments de notre propre parcours, en essayant de reconstituer notre histoire professionnelle au sein de l'administration publique sénégalaise. Cette auto-analyse a pour objectif de permettre aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension de notre terrain de recherche et de ce en quoi cette position nous conduirait à étudier les expériences décrites dans la thèse. Sachant que la connaissance de notre histoire professionnelle était relative, nous avons voulu réaliser un travail exclusif en ayant recours à la relecture de notre texte consigné dans le journal par un universitaire que nous avons choisi en tant que personne ressource. De cette manière, nous avons progressé dans la capacité de compréhension des éléments qui ont guidé les acteurs concernés par notre recherche dans leurs actions.

La réflexivité a constitué un outil d'objectivation de notre rapport à l'objet lors de la restitution mais pas lors de l'enquête et du choix du terrain, notre journal et son traitement ayant fait la différence entre ces deux moments. La divergence entre le parcours des acteurs rencontrés et le traitement « *institutionnel* » de leurs conditions de travail a nourri l'élaboration de notre thèse de doctorat et continue d'alimenter nos travaux de recherche. Ainsi, les données que nous avons collectées ne se limitent pas uniquement au recueil des expressions des acteurs du Ministère du Commerce et des Pme ou des acteurs des autres ministères de l'administration publique sénégalaise, l'accès qui mène à leur recueil en fait aussi partie.

Pour compléter les données que nous avons recueillies à travers le journal, nous avons eu recours à d'autres données qui permettent de « cadrer » notre recherche et de penser précisément le phénomène de recherche, au-delà de notre propre expérience. Tel est le parti pris

de nos recherches, à partir de réflexions sur les expériences, notre vécu, nos actions et nos choix. La démarche a consisté à penser que l'ensemble des actions réfléchies sont aussi potentiellement l'objet d'une réflexion chez les autres acteurs. La recherche a consisté alors à réaliser des allers-retours permanents entre ces niveaux de réflexion. Au travers des travaux en management et du corpus recueilli, nos recherches nous ont fait prendre conscience d'éléments fondamentaux de notre parcours professionnel ; éléments qui permettent à leur tour d'interroger les pratiques des acteurs. Cette boucle a été fondamentale et est actuellement au cœur de notre pratique de recherche et les résultats produits attestent de sa validité.

Une prise de conscience s'est révélée essentielle pour passer de notre statut de praticien à celui de chercheur, afin de parvenir à examiner les pratiques des acteurs pour ce qu'elles sont et non pour ce que nous voudrions qu'elles soient. Nos réactions premières sur notre terrain de recherche étaient clairement caractérisées par cette absence de distance sur les expériences, provoquant ainsi simultanément une certaine entente mais aussi une certaine incompréhension.

En définitive, le recours à la réflexivité sous la forme d'aller-retour entre notre statut de chercheur et notre objet a constitué un dispositif de prise de conscience de notre expérience et de son importance dans la restitution de notre recherche.

### 2.2.3.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous a permis de recueillir des informations pertinentes en rapport avec notre objet de recherche. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps, exploité des documents officiels à caractère administratif, légal ou réglementaire que nous avions déjà à notre disposition. Dans un deuxième temps, nous avons sollicité lors des entretiens semi-directifs des documents supplémentaires qui ont permis d'étayer les informations que nous avons collectées lors des entretiens. En notre qualité d'acteur du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons de plus eu accès à des documents formalisés dont certains sont considérés comme confidentiels ou n'ayant pas fait l'objet d'une publication formelle. Ces documents ont été d'une grande utilité mais pour des raisons déontologiques, nous nous abstenons de citer ces documents et d'indiquer leur source. Nous présentons dans le tableau suivant les sources que nous avons exploitées lors de nos investigations.

**Tableau 12 : Sources exploitées lors de nos investigations**

<b>Documents</b>	<b>Sources</b>	<b>Utilisations</b>
Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD)	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE)	Caractéristiques des effectifs. Investissement en matière de ressources Humaines.
Rapport d'activité	Cellule d'Etudes et de la Planification (CEP)	Présentation du Ministère du Commerce et des Pme Définition des activités du Ministère du Commerce et des Pme
Statut du personnel	Division des Ressources Humaines	Cadre juridique et réglementaire de la gestion des ressources humaines. Règles et procédures sur la GRH.
Manuel de procédures	Division des Ressources Humaines	Intitulés exacts des emplois. Description exhaustive des emplois.
Bilans techniques annuels des Programmes sectoriels	Cellule d'Etudes et de la Planification (CEP)	Données financières
Loi organique relative aux lois de finances n°2020-07 du 26 février 2020	Primature	Données financières
Les Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDMT)	Cellule d'Etudes et de la Planification (CEP)	Données financières et Comptables.
Projets Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP)	Cellule d'Etudes et de la Planification (CEP)	Les principales politiques publiques, objectifs et les indicateurs de performance
Rapport de la commission relatif à l'examen du Projet de Budget 2021 du Ministère des Finances et du Budget	Assemblée Nationale	Données financières et Comptables.
Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration	Présidence de la république	Définitions, objectifs et principes, obligations du service et de l'administration publics
L'enquête sur la responsabilité du secteur public et la gestion des ressources humaines au Sénégal	Ministère de la fonction publique et du renouveau du service public	Politiques et gestion des ressources humaines Analyse de la perception des citoyens / usagers sur le service public
Etude diagnostic du service public, TOME 1 : analyse de synthèse des réformes publiques	Ministère de la fonction publique, de la rationalisation des effectifs et du renouveau du service public	Les réformes dans l'administration publique sénégalaise Appréciation de la qualité de l'organisation, du fonctionnement et des performances de l'administration publique

Nous avons choisi de recourir à des entretiens semi-directifs en plus de l'observation et l'analyse documentaire. Ces entretiens qui sont jugés plus complets et spontanés ont été réalisés au moyen d'un guide d'entretien préétabli selon le modèle socioéconomique, tout en se positionnant par rapport à notre problématique des pratiques GRH au sein du Ministère du Commerce et des Pme en question afin de saisir les dysfonctionnements de la fonction ressources humaines.

### 2.2.3.3. La conduite des entretiens qualitatifs semi-directifs

Après l'observation à travers notre journal de recherche et de réflexivité et la recherche documentaire, l'étude qualitative constitue la troisième source d'information exploitée dans cette recherche. En effet, les entretiens semi-directifs nous ont permis de recueillir des informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien.

Selon les auteurs Igalens et Roussel (1998), l'entretien est une technique qui consiste à collecter des données qui reflètent l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Thiétart et coll. (1999), quant à eux, considèrent qu'en gestion des ressources humaines, l'entretien occupe une place centrale d'autant plus que les entretiens traitent des sujets peu connus ou quand le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié. Dans un même ordre d'idée, Plane J.M. (2000) explique 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.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué des entretiens semi-directifs selon deux approches complémentaires. D'abord, la collecte d'informations complémentaires relatives aux dysfonctionnements qui se trouvent au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Ensuite, le recueil d'un maximum de compréhension sur un thème original et nouveau, celui du management des compétences.

Pour réaliser ces entretiens, nous avons conçu un guide d'entretien qui comporte six thématiques en respectant les familles de dysfonctionnements proposées dans l'analyse socio-économique et qui constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des leviers d'action sur les dysfonctionnements recensés à partir du diagnostic réalisé au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

Ces thématiques que nous avons consignées dans le tableau ci-dessous couvrent également, à la fois, la dimension du management courant ainsi que des éléments relevant de la performance tels que les orientations stratégiques du Ministère du Commerce et des Pme. Par ailleurs, pour mieux nous conformer aux profils des acteurs interviewés et pour garantir une meilleure compréhension des questions soumises, nous avons privilégié des questions de type ouvert. Nous avons en outre formulé les questions différemment, tout en laissant échanger les thématiques de notre guide d’entretien.

**Tableau 13** : Les six thématiques retenues lors des entretiens

<b>Intitulé de la thématique</b>	<b>Nombre de questions</b>
Conditions de travail (aménagement et agencement des locaux, charge physique de travail, horaire, matériels, nuisances...)	6
Organisation du travail (règles et procédures, répartitions des tâches, intérêt au travail...)	9
Gestion du temps (respect des délais, planification et programmation des activités...)	4
Communication-Concertation-Coordination (transmission des informations, relation avec les services environnants, dispositif de communication entre réseau et siège...)	8
Formation intégrée (besoins de formation, compétences disponibles, adéquation formation emploi...)	9
Mise en œuvre stratégique (orientations stratégiques, outils et moyens de la mise en œuvre stratégique...).	3
<b>Total des questions</b>	<b>35</b>

Source : notre guide d’entretien

Notre objectif principal dans ces questions d’ordre conceptuel a été principalement d’apprécier et de comprendre davantage les causes réelles des dysfonctionnements du système de management des compétences. Les questions concernent principalement l’encadrement composé des directeurs de service, des chefs de service, des chefs de division, des chefs de bureaux et des coordonnateurs de cellule. Les réponses apportées par ces membres de l’encadrement du Ministère du Commerce et des Pme nous ont été très utiles car elles ont concerné majoritairement des suggestions mais aussi des solutions aux différents questionnements soulevés dans le cadre de notre recherche. Ces entretiens ont aussi été l’occasion de soulever des questions qui concernent la gestion courante afin de détecter les insuffisances que peuvent rencontrer certains acteurs au quotidien.

- Composition et profils des interviewés et caractéristiques des entretiens

Vu la nécessité d'avoir des participants dont l'expérience et la volonté de participer à notre recherche permettaient de répondre aux objectifs de notre recherche, nous avons utilisé l'échantillonnage raisonné pour constituer notre échantillon. L'échantillonnage non probabiliste a donc été privilégié puisqu'il permet la sélection des participants qui offriront une compréhension approfondie du phénomène à l'étude. Ce n'est donc pas le nombre de participants que nous avons recherché dans cette recherche, mais plutôt le choix des participants visant à optimiser ce qui a pu être appris du cas étudié (Stake, 1995). Ceci nous a également permis de tenir compte des caractéristiques des participants à l'étude afin d'augmenter la variabilité des critères identifiés précédemment.

Notre recherche qui a été menée au sein du Ministère du Commerce et des Pme s'inscrit dans une approche exploratoire par le biais d'entretiens semi-directifs que nous avons menés auprès des acteurs dudit ministère. Bien que nous ayons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de personnes sélectionnées sans objectif de représentativité statistique de l'échantillon, il nous a semblé raisonnable de retenir le 1/3 du personnel cadre du Ministère du Commerce et des Pme, soit 30 encadrants. Ce choix nous a ainsi permis de garantir non seulement une certaine variabilité des discours mais aussi d'identifier autant que possible les acteurs et les situations permettant d'effectuer analyse suffisante pour être significative, tout en tenant compte des moyens limites de notre recherche notamment en temps.

Dans le tableau suivant, nous présentons les profils des interviewés ainsi que les caractéristiques des entretiens réalisés.



**Tableau 14 : Composition des interviewés et caractéristiques des entretiens réalisés**

Unités observées / Profil des interviewés		Caractéristiques des entretiens	Durée, nature des entretiens
Secrétariat Général	Chargé de mission	1 entretien	1 heure
	Chefs de cellule	1 entretien	2 heures
	Coordonnateurs de cellule	2 entretiens	2 heures
	Chefs de division	2 entretiens	2 heures
	Conseillers techniques	3 entretiens	3 heures 15'
Direction de l'Administration Générale et de l'équipement	Cadre responsable	1 entretien	1 heure 15'
	Chef de division	1 entretien	1 heure
Direction du Commerce Extérieur	Cadre dirigeant	1 entretien	1 heure 15'
	Chefs de division	3 Entretiens	3 heures
	Coordonnateurs de cellule	2 entretiens	2 heures
	Chefs de bureaux	2 Entretiens	2 heures
Direction du Commerce Intérieur	Cadre dirigeant	1 entretien	1 heure 15'
	Chefs de service	5 entretiens	5 heures
	Chefs de division	2 entretiens	2 heures
	Chefs de bureaux	2 entretiens	2 heures
Direction des Petites et Moyennes Entreprises	Chef de division	1 entretien	1 heures
	Chef de bureau	1 entretien	1 heures
<b>Nombre total d'entretiens / Volume horaire</b>	<b>31 entretiens pour un total de 33 heures</b> <b>33 heures d'entretiens, 16 heures de préparation et 66 heures d'exploitation,</b> <b>soit au total de 115 heures qui sont dédiées aux entretiens qualitatifs</b>		

- Les étapes de l'entretien

Les données issues des entretiens ont été collectées grâce aux prises de notes exhaustives dans un but de pouvoir retranscrire objectivement les propos recueillis auprès des interviewés. Quelquefois, nous avons eu à reformuler les propos recueillis mais à en changer le sens, pour un respect des principes déontologiques. Lors du déroulement des entretiens semi-directifs que nous avons effectués, nous avons retenu les quatre étapes suivantes :

Etape 1 : La première étape a été l'opportunité de présenter simplement la recherche et d'informer l'acteur interviewé sur les objectifs de l'entretien en question, sur les règles du jeu propres à l'entretien (anonymat, restitution anonyme des résultats), sur notre statut et sur les raisons pour lesquelles la personne interrogée a été retenue (Plane, 1996), Igalens et Roussel (1998). Nous avons consacré les dix premières minutes de l'entretien à cet effet. Cette étape, même si elle a été très brève, a permis de donner l'occasion à l'interviewé de se situer rapidement et d'éveiller son intérêt.

Etape 2 : La seconde étape d'une durée d'environ dix minutes a consisté à demander à l'acteur interviewé d'exposer brièvement les grandes lignes de sa carrière professionnelle ainsi qu'une description de sa fonction actuelle.

Etape 3 : C'est l'étape d'écoute active qui a duré en moyenne 1 heure. L'objectif de cette étape a été de laisser l'interviewé s'exprimer ouvertement sur les thèmes et les sous-thèmes de notre guide d'entretien. La première partie de cette étape a débuté par la question relative à l'appréciation des modes d'organisation et de fonctionnement notamment ceux liés à la démarche de management du Ministère du Commerce et des Pme.

Ensuite, l'entrevue se déroulait en fonction des autres sujets abordés spontanément dans notre guide d'entretien. Les questions étaient larges et ouvertes afin de permettre à l'interviewé de décrire concrètement et de manière détaillée son expérience du management des compétences dans son service. Il ne s'agissait donc pas pour nous d'exploiter le guide d'entretien de manière linéaire, mais plutôt de l'utiliser comme un outil de repérage des thèmes abordés systématiquement lors des séances d'observation et consignés dans notre journal de recherche visant à reconstruire la trajectoire du système de management stratégique des compétences au

sein du Ministère du Commerce et des Pme. Notre travail a consisté lors de cette étape à une prise de notes exhaustive.

Etape 4 : C'est l'étape finale qui a duré en moyenne une dizaine de minutes et qui a consisté à remercier l'interviewé pour sa collaboration ainsi qu'à présenter la pertinence de notre entretien pour notre recherche. Dans cette étape, nous avons eu l'occasion d'effectuer des entretiens complémentaires afin de recueillir des informations qui nous avaient échappé lors de l'entretien principal. Enfin, pour finir, nous avons donné l'occasion à l'interviewé de donner ses impressions et commentaires sur le déroulement de l'entretien.

Cependant, bien que ces entretiens aient été réalisés dans un terrain qui nous est familier, ils ne se sont pas exemptés de difficultés. En effet, le fait d'interroger des acteurs notamment publics pour saisir leurs perceptions lorsque cela est un objectif de la recherche reste problématique. L'analyse d'une démarche publique paraît avoir pour impératif analytique la saisie du sens que les acteurs donnent à leur comportement et aux processus auxquels ils prennent part. Dans cette perspective, la capacité de l'acteur public à communiquer ses perceptions n'est pas toujours aisée à verbaliser, en particulier en contexte africain.

De plus, généralement en Afrique, les interviews étant très souvent perçues comme des méthodes dont la finalité est de sanctionner, certaines personnes sont ainsi très méfiantes, surtout si elles sont menées dans une sphère publique. Cependant, ces limites ne remettent pas en cause la légitimité de nos entretiens, leur adéquation aux principes de la recherche scientifique.

#### 2.2.3.4. Codage et analyse des informations qualitatives

Le contenu de chaque entretien a été transposé et codifié dans une grille d'analyse, en fonction de sa relation aux facteurs et aux éléments de la trajectoire issus du modèle d'analyse retenu pour cette recherche. Notre méthode d'analyse de contenu utilisée s'inspire de celle préconisée par l'analyse socio-économique (Savall H. et Zardet V., 2004)<sup>92</sup> pour pouvoir analyser les informations qualitatives recueillies au cours de notre intervention. Cette méthode repose sur la technique de l'effet-miroir afin d'obtenir une validation interne de nos résultats.

---

<sup>92</sup> Savall H. et Zardet V., « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

- Transcription verbatim des données

Retranscrire un enregistrement audio nécessite une méthodologie et une organisation rigoureuses et précises afin de ne pas perdre de temps et de ne pas commettre d'erreur de compréhension et de restitution des débats. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'exploitation des données collectées a été strictement anonyme. La transcription a permis de coder les différents interviewés tout au long de la discussion. Nous avons retranscrit les enregistrements dans leur intégralité, c'est-à-dire mot à mot ou verbatim, de manière à respecter l'expression des sujets. Comme cela est conseillé, pour réaliser ces retranscriptions, nous avons travaillé dans un endroit calme et silencieux afin de ne pas être interrompu, en utilisant le ralentisseur de la vitesse de lecture et en arrêtant régulièrement l'enregistrement. Notre objectif premier lors de cette transcription a été de rester le plus fidèle possible tout en indiquant le plus de nuances possibles. Les non-verbaux tels que : « rires », « soupirs », « pauses », « silences » n'ont pas été négligés et nous ont aidé à comprendre le sens du texte. Et bien sûr, dans un souci de respect du secret concernant les propos recueillis lors des entretiens, nous nous assurons que les informations fournies resteront anonymes et confidentielles et ne seront pas utilisées pour d'autres fins que le présent travail de recherche.

- L'analyse des données qualitatives par l'effet-miroir

L'effet-miroir consiste à mettre les personnes interrogées face à leurs propos. Celui-ci correspond à une présentation par le chercheur, de manière anonyme, de la synthèse issue de l'analyse des entretiens semi-directifs et des informations collectées. Pour les auteurs Igalens et Roussel (1998)<sup>93</sup>, ce retour d'information est une preuve de considération et de respect des personnes interrogées. Ce retour d'information est aussi selon Savall H. et Zardet V. (2004), indispensable pour obtenir une validation, une invalidation, un nuancement, voire un enrichissement des données.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons ainsi défini au préalable, dans le protocole de notre recherche, une démarche d'analyse des données rigoureuses, systématiques et vérifiables. Notre analyse est ainsi reproductible, c'est-à-dire quelle que soit celui qui l'effectue, les conclusions doivent être les mêmes, même si les chemins pour y arriver seront différents.

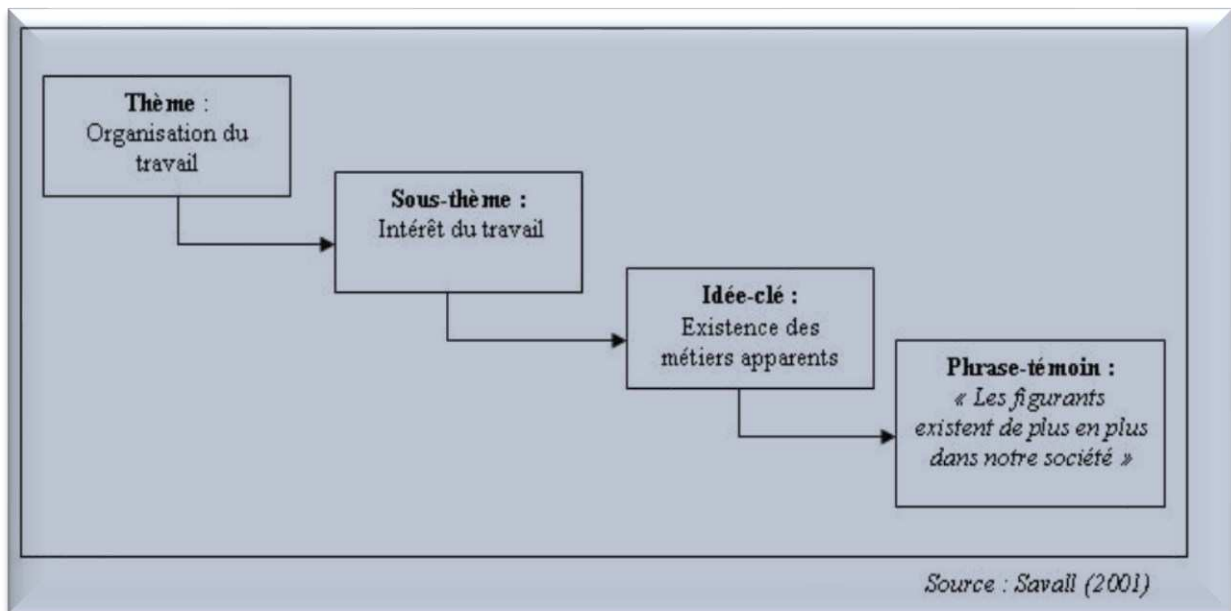
---

<sup>93</sup> Igalens J. et Roussel P., « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », op.cit.

Une analyse qualitative est un processus évolutif et continu qui démarre après le premier entretien. A ce titre, il est important d'adapter le guide d'entretien si nécessaire entre deux groupes, mais aussi de déterminer le moment où on arrive à « *saturation d'idées* » et terminer ainsi le recueil de données. Cette analyse élaborée par l'effet-miroir est basée surtout sur les transcriptions verbatim mais aussi sur les prises de notes éventuelles lors des entretiens semi-directifs. Elle débute par opérer un codage axial des verbatims en rangeant chaque partie dans une catégorie qui décrit l'idée qu'elle véhicule. Concrètement, nous avons recensé les principales phrases exprimées par les acteurs, dénommées « *phrases-témoins* »<sup>94</sup>, puis nous les avons classifiées dans des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien. Et, au sein de chaque sous-thème, les phrases-témoins, c'est-à-dire les phrases génériques formulées par le chercheur et fédérant toutes les phrases-témoins sont regroupées par proximité sémantique que nous avons formulée en idées clé.

Au total, nous avons recensé plus de 329 phrases-témoins. Le traitement de ces informations s'est fait d'une façon manuelle et se présente sous une forme arborescente telle que schématisée dans la figure ci-après.

**Figure 15 :** arborescence des informations

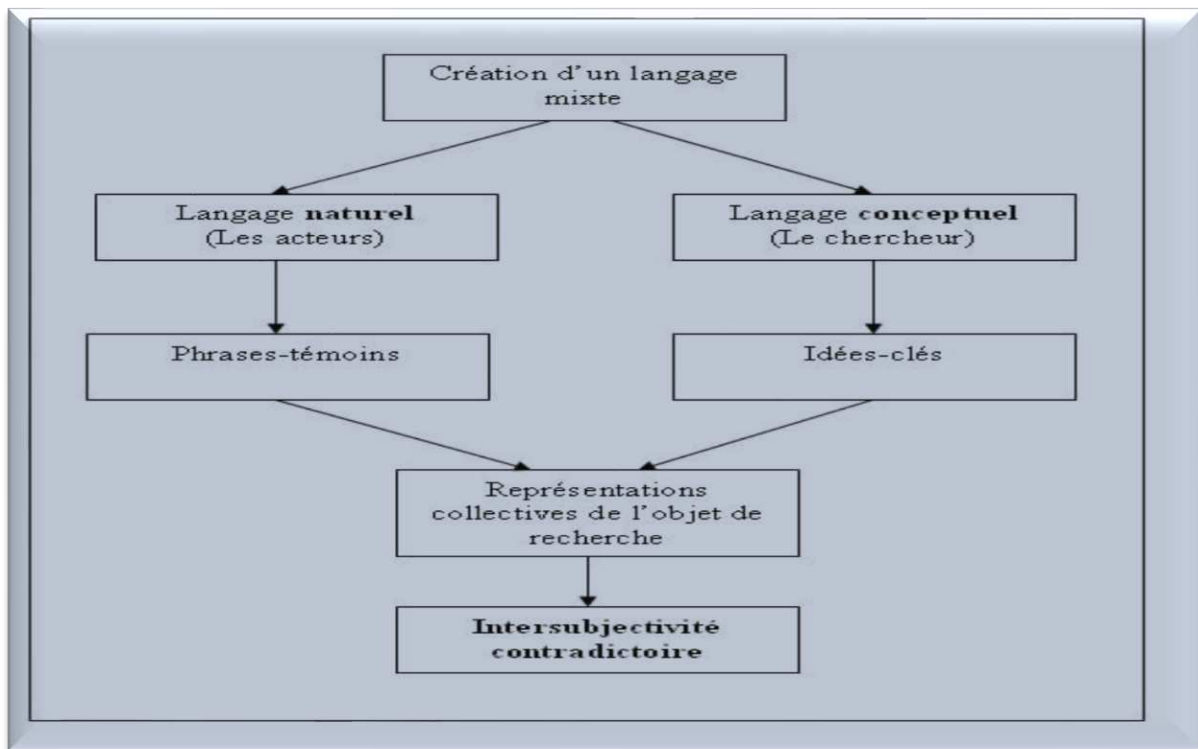


<sup>94</sup> Ce sont des phrases extraites des entretiens, sans modification de leur formulation, sauf en cas d'erreurs d'expression ou parfois à cause de termes injurieux ou déplacés.

Selon Henri Savall et Véronique Zardet (2004), la particularité de l'effet-miroir réside dans le fait qu'elle fournit une représentation collective de l'organisation par le chercheur et les acteurs rencontrés. Dès lors, l'effet miroir propose un langage mixte : professionnel et scientifique. Le langage professionnel est celui exprimé dans le langage naturel des acteurs rencontrés et que l'on trouve dans les phrases témoins.

D'après toujours Savall H. et Zardet V. (1996), le chercheur, par le moyen de cette méthode, fournit des informations aux acteurs pour susciter leur réaction et les interpeller. C'est pour cette raison que ces informations peuvent provoquer, dans la plupart des cas, « un choc culturel » chez les acteurs car elles sont susceptibles de modifier leurs représentations. C'est ce qu'on appelle l'« intersubjectivité contradictoire » schématisée sur la figure ci-après.

**Figure 16<sup>95</sup>** : Principe d'intersubjectivité contradictoire de l'effet-miroir



Source : Savall H. et Zardet V. (2004).

<sup>95</sup> Inspiré de Savall H. et Zardet V., in « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », 2004, op.cit.

Le principe d'intersubjectivité contradictoire réside dans le fait que l'effet miroir permet de mesurer le degré de convergence/divergence des opinions des acteurs. Moyennant cette technique, nous avons pu relever que certaines informations recueillies peuvent se contredire ou non. Dès lors, l'effet miroir permet une confrontation des idées entre les personnes. Ainsi, l'arborescence des informations poursuivie pour analyser les notes prises lors des entretiens semi-directifs a permis aux acteurs du Ministère du Commerce et des Pme de vérifier notre interprétation de l'objet observé.

Selon Savall H. et Zardet V. (2004), cette confrontation permet d'objectiver et de contrôler la qualité des informations coproduites. En plus, pour ces auteurs, la présentation de l'effet-miroir permet d'accroître la relation de confiance entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur puisque les premiers vont pouvoir évaluer la qualité du travail réalisé par le chercheur tant du point de vue technique (respect des idées exprimées par les acteurs) que du point de vue déontologique, notamment le respect de l'anonymat lors du traitement et de la présentation des données collectées.

### 2.2.3.5. Valorisation économique des dysfonctionnements

Pour recueillir des informations qui permettent la valorisation économique des dysfonctionnements relevés lors de nos entretiens qualitatifs, nous avons réalisé de nouveaux entretiens mais cette fois-ci uniquement avec quelques membres de l'encadrement. La méthode d'analyse des coûts, qui mesure les dysfonctionnements et qui valorise les actes de régularisation qu'ils engendrent, nous a permis d'évaluer économiquement ces dysfonctionnements. Cette méthode de calcul des « *coûts-cachés* » à la différence des coûts dits « *visibles* » consiste à repérer les coûts qui ne sont pas perçus ni comptabilisés dans les systèmes d'information (budget, compte de résultats, comptabilité générale et analytique, tableau de bord), mais qui peuvent constituer des montants importants. Ces coûts se distinguent par leur grande capacité à expliquer la qualité de fonctionnement d'une organisation.

Les coûts cachés, qui intéressent la gestion des ressources humaines (GRH) et le management organisationnel, sont la traduction monétaire des activités de régulation (Figure ci-après).

**Figure 17 :** Traduction monétaire de la régulation des dysfonctionnements



Les coûts cachés livrent une forte indication quant au niveau de qualité plus ou moins élevé du fonctionnement de l'organisation et des épuisements d'énergie des ressources humaines. Ils correspondent ainsi à des problèmes organisationnels et humains. Il est possible dans ce cas d'agir sur le montant des coûts-cachés, soit par la baisse de la fréquence des dysfonctionnements, soit en faisant le choix de régulations moins coûteuses.

Dans le chapitre 1, nous avons souligné les cinq indicateurs des coûts cachés qui sont utilisés dont trois sont considérés comme étant des indicateurs sociaux et deux comme des indicateurs économiques. Les trois indicateurs sociaux qui regroupent une première partie des coûts cachés sont l'« *absentéisme* », les « *accidents de travail* » et la « *rotation du personnel* ». Ce dernier indicateur regroupe tous les coûts-cachés liés au mouvement du personnel dans l'organisation, par exemple : la démission d'une personne entraîne une désorganisation du service et des coûts de formation et d'intégration pour le nouvel arrivant sur le poste.

Quant aux indicateurs économiques, ils regroupent l'autre partie des coûts cachés. Ces indicateurs concernent d'une part, les écarts de productivité directe qui correspondent aux coûts cachés et qui ont pour conséquence de diminuer la quantité de travail réalisée dans la journée. Il s'agit par exemple du manque de matériel informatique qui entraîne des temps d'attente ou des déplacements fréquents. D'autre part, les indicateurs économiques concernent les défauts de qualité qui correspondent aux coûts cachés qui réduisent une détérioration de la qualité des produits et des services.

Les coûts cachés sont ensuite classés en six composants (Savall H. et Zardet V., 1987). Dans le chapitre 1, nous avons présenté le tableau qui résume le classement des coûts cachés ainsi que la méthode de calcul des coûts cachés. Nous présentons brièvement la réalisation des entretiens quantitatifs ayant permis de valoriser économiquement les dysfonctionnements.

- La réalisation des entretiens quantitatifs

Notre objectif dans ces entretiens a été de nous appuyer sur des informations que les acteurs interviewés pouvaient reconnaître comme provenant d'eux-mêmes pour respecter le principe de validation par l'effet-miroir. Dans cette perspective, pour organiser nos entretiens quantitatifs, nous avons sélectionné les dysfonctionnements repérés lors de nos entretiens qualitatifs.



Contrairement aux entretiens qualitatifs, les entretiens quantitatifs ont été directifs. Pour ce faire, nous avons choisi pour interroger l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme, d'utiliser des fiches de préparation. L'objectif a été de déterminer les effets possibles des dysfonctionnements sur la performance de l'administration publique sénégalaise. Afin d'écarter toute idée de rejet, tous les calculs que nous avons effectués se sont faits à priori avec une sous-estimation des chiffres collectés auprès des acteurs. Et après la réalisation des entretiens quantitatifs, nous avons ensuite traité les informations collectées et les avons regroupées pour chaque dysfonctionnement. Enfin, nous avons présenté dans une grille les coûts-cachés calculés uniquement sur deux principaux indicateurs (chapitre 3) en suivant l'approche socio-économique. Le choix d'indicateurs ayant fait l'objet d'un calcul des coûts cachés a été fait compte tenu du temps limité pour réaliser cette recherche. La valorisation économique des dysfonctionnements a été double. D'abord, elle a permis aux acteurs de prendre conscience des dysfonctionnements ainsi que de l'ampleur de leur impact économique. Ensuite, elle a permis de susciter des réactions chez les acteurs qui se sont ainsi préoccupés de l'impact économique de ces dysfonctionnements.

### 2.3. Présentation de notre étude de cas

Le terrain de recherche désigne le domaine d'observation de l'objet de recherche et le périmètre d'application des investigations. Pour cette présente recherche, notre champ d'investigation concerne l'administration publique sénégalaise qui met en œuvre des politiques publiques nécessaires pour assurer le bien-être de la collectivité dans divers domaines : sécurité publique, qualité de vie, enseignement, santé, etc. Dans le cadre de ces politiques publiques, l'administration publique sénégalaise qui emploie 130 000 agents répartis dans 32 ministères assure donc la production de services publics et gère donc le domaine public.

Dans ce qui suit, à des fins de compréhension pour la suite de notre recherche, il nous semble important de présenter successivement dans un premier temps les principales raisons qui nous ont incité à choisir le Ministère du Commerce et des Pme comme étude de cas. Dans un second temps, nous présentons succinctement les activités et les structures organisationnelles du Ministère du Commerce et des Pme.

### 2.3.1. Les justificatifs du choix du Ministère du Commerce et des Pme

Notre recherche a été conduite au sein de l'administration publique sénégalaise. Ainsi, dans l'optique d'une approche de management relative à une portée socioconstructiviste au sein de l'administration publique sénégalaise, le choix de réaliser une étude de cas s'est imposé. Le choix a ainsi porté sur le Ministère du Commerce et des Pme dans lequel nous sommes en poste depuis décembre 2015. Nous y avons d'abord occupé le poste de coordonnateur adjoint pendant un an avant d'être promu chef de la Division de la Recherche et de l'Intelligence Economique (DRIE), dans le même ministère, poste que nous avons occupé jusqu'au mois de juillet 2020, date à laquelle nous avons bénéficié d'une disponibilité pour préparer cette thèse de doctorat.

La phase empirique de notre recherche s'appuie donc sur une étude de cas réalisée au sein du Ministère du Commerce et des Pme sénégalais. La recherche intervient dans un contexte de réformes et de changements de paradigme du fait d'un nouveau modèle de développement initié depuis par l'Etat du Sénégal depuis 2012 pour accélérer la marche vers l'émergence. Cette stratégie, dénommée « *Plan Sénégal Emergent* », constitue le référentiel de la politique économique et sociale du Sénégal sur le moyen et le long terme. Ainsi, le secteur du commerce est érigé en priorité dans ce référentiel, notamment avec des projets phares de zones dédiées au service d'export prêtes à l'emploi. En guise de rappel, le Ministère du Commerce et des Pme est chargé de mettre en œuvre la politique du gouvernement du Sénégal en matière de commerce, d'entreprenariat et de secteur informel.

Notre choix a aussi été guidé du fait que le commerce revêt une importance de premier plan dans l'économie d'un pays. A ce titre, il doit être pris en compte dans tout processus de formulation d'une politique ou de développement dans des secteurs productifs. Au Sénégal, le secteur du commerce est l'un des piliers de l'économie. Il contribue à lui seul pour 16,1% à la formation du PIB et participe de façon significative au développement des investissements. Le commerce est placé au cœur de l'axe n°1 du Plan Sénégal Emergent portant sur la « *transformation structurelle de l'économie et croissance* ». A ce titre, plusieurs interventions phares ont été réalisées ces dernières années pour améliorer la compétitivité des produits sénégalais et réduire le déficit de la balance commerciale. Il s'agit entre autres de la formalisation du commerce intérieur, la construction d'infrastructures de stockage et de transport, la mise en place d'un hub logistique intégré, la construction d'un marché d'intérêt régional, etc.

Le pilotage du Ministère du Commerce et des Pme est régi par des principes traditionnels, parmi lesquels nous retrouvons le principe de la solidarité, de l'égalité, de l'accessibilité, de la continuité et de la mutabilité. Cependant, depuis quelques années, de nouveaux principes régissent le service public à savoir, la qualité, l'efficacité, la transparence et la productivité. Le choix de ces principes n'est pas hasardeux dans la mesure où la qualité du service public dans la plupart des pays continue de se dégrader suscitant ainsi des débats importants partout dans le monde et des questionnements quant au fonctionnement du service public.

Le Ministère du Commerce et des Pme, comme la plupart des services publics sénégalais, connaît un essoufflement suite à l'accumulation d'un nombre important de dysfonctionnements qui touchent toutes les sphères du ministère. Ces dysfonctionnements notamment liés à la gestion des ressources humaines et notamment du management des compétences empêchent aujourd'hui le Ministère du Commerce et des Pme d'être performant économiquement et socialement. Cette situation se répercute sur la qualité du service public fourni mais aussi sur la performance socio-économique.

### 2.3.2. Présentation sommaire des activités du Ministère du Commerce et des Pme

Sous l'autorité de la primature, le Ministère du Commerce et des PME prépare et met en œuvre, conformément au décret n° 2019-800 du 17 avril 2019 relatif aux attributions du Ministre du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (PME), la politique définie par le gouvernement en matière de commerce et d'entrepreneuriat. En vertu de ce décret, les attributions du département commerce sont regroupées en deux pôles : le pôle commerce et consommation, d'une part ; d'autre part, le pôle entrepreneuriat qui regroupe les petites et moyennes entreprises et le secteur informel.

- Au titre du commerce et de la consommation

Au titre du commerce et de la consommation, le Ministère du Commerce et des Pme prépare et met en œuvre la législation et la réglementation applicables aux activités commerciales et, en particulier, celles relatives à la concurrence et aux prix. Il contrôle à ce que les règles en matière d'échanges commerciaux soient adaptées à la taille et aux caractéristiques des entreprises des

différents secteurs de l'économie. Le Ministère du Commerce et des Pme veille également à la protection des consommateurs, à l'approvisionnement correct des marchés et au bon fonctionnement des circuits de distribution. Il assure la promotion de la transformation des produits locaux ainsi que du consommateur local.

En liaison avec les ministres chargés de l'Economie, du Plan et de la Coopération, il est responsable des négociations commerciales internationales et participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques régionales et sous-régionales relatives aux échanges avec l'extérieur.

- Au titre des Petites et Moyennes Entreprises

Le Ministère du Commerce et des Pme élabore et met en œuvre des stratégies pour le développement des petites et moyennes entreprises et favorise l'éclosion de l'entrepreneuriat au sein de la société sénégalaise, y compris en accompagnant la formalisation et le renforcement des capacités des unités du secteur informel. Il conduit les politiques vers une mise à niveau des petites et moyennes entreprises et industries afin de les rendre plus compétitives.

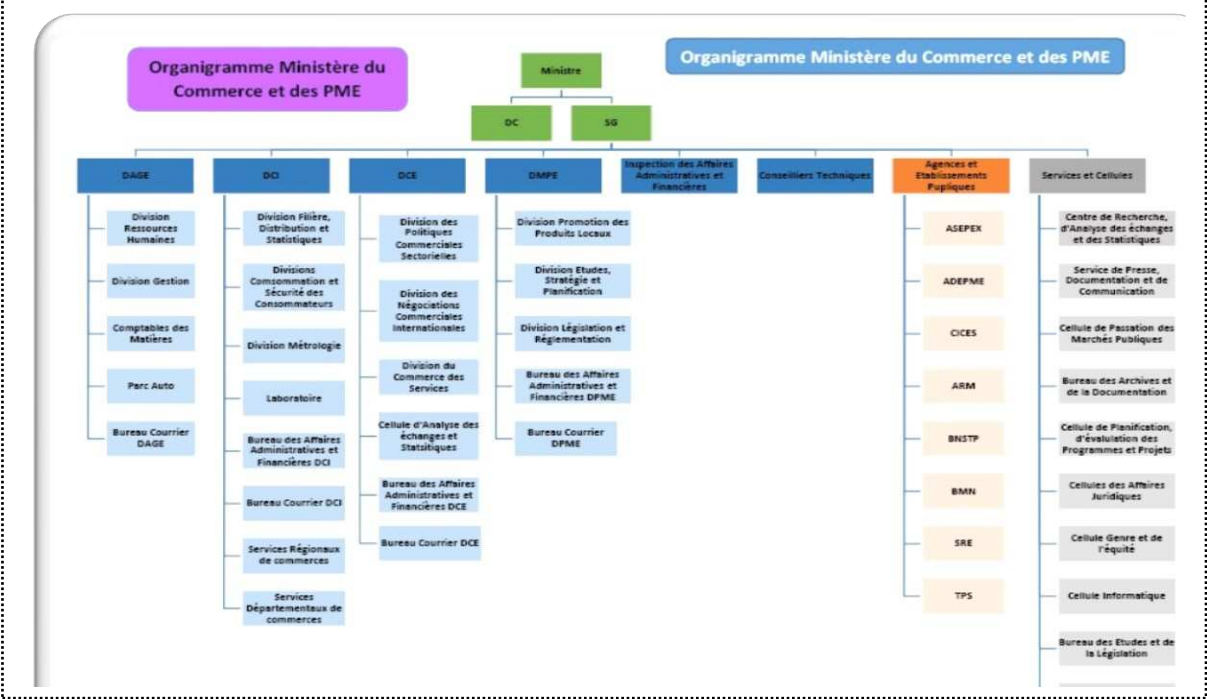
Le Ministère du Commerce et des Pme est pratiquement lié à tous les secteurs d'activité, ce qui lui confère des missions à caractère horizontal. En effet, en dehors de l'organisation d'une partie de la production, ce ministère est responsable du suivi de deux moteurs économiques (parmi les trois), la consommation et l'exportation, qui s'ajoutent à sa contribution non négligeable à l'effort d'investissement. L'activité du Ministère du Commerce et des Pme comporte également une dimension sociale, notamment en ce qui concerne l'organisation et l'accompagnement du secteur informel mais aussi la protection des consommateurs.

### 2.3.3. Organisation du Ministère du Commerce et des Pme

Pour assurer sa mission, le Ministère du Commerce et des Pme s'appuie sur un dispositif organisationnel constitué des services qui lui sont attribués dans le cadre du décret n° 2019 – 769 du 08 avril 2019 portant sur la répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la présidence de la république, la primature et les ministères. Il s'agit, outre le cabinet et les services rattachés, du secrétariat général, des directions nationales et des autres administrations et structures rattachées ou sous tutelle. Nous présentons ci-après deux figures, l'une donne un

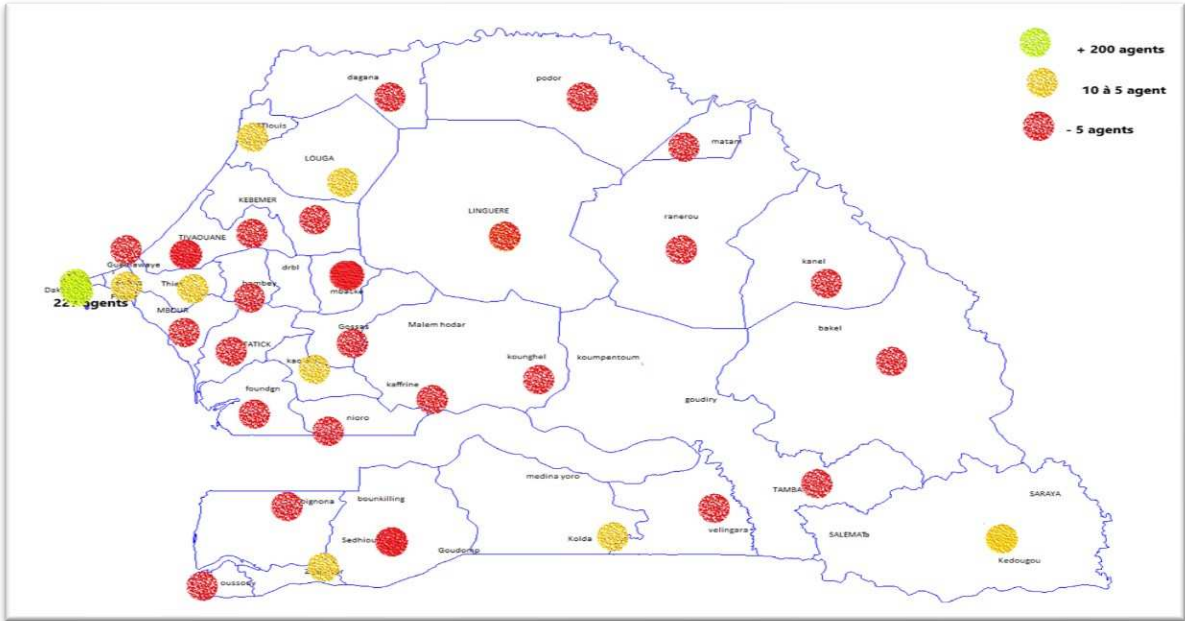
aperçu de l'organigramme et l'autre donne la répartition des services du Ministère du Commerce et des Pme sur l'ensemble du territoire sénégalais.

**Figure 18 :** Organigramme du Ministère du Commerce et des PME



Source : document officiel du Ministère du Commerce et des Pme, 2020.

**Figure 19 :** Répartition géographique des services du Ministère du Commerce et des Pme



Source : document officiel du Ministère du Commerce et des Pme, 2020.

Ce chapitre nous a permis de présenter en détail la méthodologie d'intervention que nous avons adoptée sur le terrain de recherche. Dans un premier temps, nous avons pu mettre en évidence nos choix épistémologiques qui ont téléguidé notre réflexion. Nous avons démontré que notre recherche se situe dans une méthodologie de recherche-intervention. Ensuite, nous avons précisé notre approche du terrain qui a nécessité une négociation préalable. Par ailleurs, nous avons mis en avant certaines caractéristiques que nous souhaitons faire prévaloir dans notre recherche telles que la dimension d'analyse de pratique et de réflexivité.

Nous nous sommes ainsi appuyé sur la méthode socio-économique pour recueillir les matériaux issus du terrain afin de réaliser le diagnostic et rechercher des solutions à nos questionnements. Nous avons présenté le processus de triangulation entre les modes de collecte de données (observation, documentation et entretien), adopté tout en mettant en relief les enjeux et les difficultés que nous avons rencontrées. Nous avons présenté la méthode de dépouillement des données qui s'est fondée sur la technique de l'effet-miroir. Cette méthode nous a permis une validation interne de nos résultats selon deux principes : l'intersubjectivité contradictoire et l'interactivité cognitive. Cette confrontation entre ces principes, nous a permis d'obtenir une meilleure traçabilité de nos résultats que les acteurs pourront percevoir et apprécier. Pour finir, nous avons présenté notre étude de cas.

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre 3, nous présentons et analysons les résultats du diagnostic réalisé au sein du Ministère du Commerce et des Pme sénégalais, selon une approche dysfonctionnelle. Ce diagnostic présente les dysfonctionnements suivant notre hypothèse centrale qui se décline en un ensemble d'hypothèses construit autour de quatre thèmes de recherche (Cf. Annexe 1 corps d'hypothèse). Pour rester dans la vision de l'approche de la démarche socio-économique de Savall H. et Zardet V. (2010), nous avons réparti les six axes que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique dans les thèmes qui sont décomposés en hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives dont le détail est présenté en annexe 1.

Les faits que nous allons relater dans ce chapitre résultent surtout des observations et de l'audit réalisés durant nos années d'expérience au sein du Ministère du Commerce et des Pme sénégalais en tant qu'économiste-planificateur. Les indications données ici sont donc un aperçu de la situation des pratiques GRH et du management des compétences dans l'administration publique sénégalaise. Ils ne prétendent pas à une description exhaustive de la situation et, comme toutes généralisations, ils induisent des raccourcis qui peuvent en limiter fortement la portée. Ainsi, les données collectées lors des observations en situation de travail ainsi que l'analyse documentaire ont été principalement prises en considération. Toutefois, les témoignages recueillis lors d'entretiens qualitatifs réalisés auprès de l'encadrement ont aussi été utilisés pour compléter notre analyse et vérifier nos hypothèses de recherche. Le diagnostic présente également une évaluation (estimation) des coûts-performances cachés des dysfonctionnements que nous avons relevés au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

Les résultats secondaires issus du diagnostic nous ont permis de présenter les aboutissements socio-économiques à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès de l'encadrement. Il s'agit pour nous de présenter, de manière synthétique, les résultats de l'analyse socio-économique qui permettent de montrer comment la démarche de management des compétences se positionne dans cet environnement socio-économique au regard des dysfonctionnements et de l'évaluation des coûts performances cachés. Enfin, les résultats de ces diagnostics ont mis

en évidence des constats relatifs au management des compétences du Ministère du Commerce et des Pme. Ces constats ont permis de vérifier nos hypothèses ayant consisté à confronter ou à apprécier leur degré de validation à partir de l'analyse des données qualitatives recueillies pour finalement établir le diagnostic.

Pour des soucis d'efficacité de nos analyses, nous présentons uniquement les faiblesses en lien avec notre thème de recherche et susceptibles d'être révélatrices de dysfonctionnements. Pour chaque point faible, nous repérons les quelques causes probables et les conséquences pour le Ministère du Commerce et des Pme. L'objectif de cette démarche est double : procéder d'abord à l'évaluation qualitative des dysfonctionnements pour pouvoir chiffrer plus tard leurs coûts cachés en termes de surtemps, sursalaires, surconsommations ; non productions, risques et non création de potentiel (= coûts d'opportunité). Le second objectif de cette démarche est de définir des actions d'amélioration afin de réduire les dysfonctionnements, synonymes de performance pour le Ministère du Commerce et des Pme et pour toute l'administration publique sénégalaise.

### 3.1. Fonctionnement, organisation et conditions de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme

Nos observations sur le terrain et l'examen des résultats des entretiens réalisés auprès de l'encadrement nous ont permis de relever le caractère ambivalent du modèle de fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme centré sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme. En effet, le Ministère du Commerce et des Pme est ancrée d'une part, dans une approche de type taylorien, reposant sur des idées anachroniques relevant du management ancien et d'autre part, dans une approche traditionnelle influencée par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux.

Nos résultats ont permis de relever également une grande faiblesse au niveau de l'organisation et des conditions de travail en vigueur au sein du Ministère du Commerce et des Pme, lequel ne saisit pas encore l'opportunité que présente le bien-être du capital humain. En effet, nous observons une défaillance organisationnelle manifeste du Ministère du Commerce et des Pme caractérisée par une absence de planification des tâches à réaliser, une absence de tableau de bord permettant le suivi régulier des actions à entreprendre, une absence de liens entre les différentes activités ou tâches et une absence d'outils de gestion du temps. A cela s'ajoutent des conditions de travail généralement difficiles, notamment chez les non-fonctionnaires, ayant



pour conséquence principale, un niveau de motivation assez faible des agents appartenant à cette catégorie.

### 3.1.1. Résultats du diagnostic du fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme

L'objectif de cette partie est de présenter les résultats de l'analyse dysfonctionnelle du fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme en partant de notre expérience en tant que cadre de l'administration publique sénégalaise. Notre démarche a consisté à commencer par la phase de diagnostic de la situation au sein de ce Ministère. L'analyse des situations de travail a été adoptée pour permettre une compréhension des causes profondes de dysfonctionnements. Cette phase est évidemment capitale car elle nous a permis de déterminer en même temps la qualité du management. En effet, la connaissance globale des facteurs de cause de dysfonctionnements n'est pas suffisante en tant que telle pour comprendre la combinaison spécifique des dysfonctionnements dans le contexte de travail des agents du Ministère du Commerce et des Pme. Même si elle s'avère être d'un appui essentiel pour notre analyse, la réalisation d'un diagnostic au plus près des conditions de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme s'est révélée nécessaire. Ce cheminement a pour objectif de pouvoir cerner plus tard les causes de blocages du management des compétences.

Nous avons jugé important dans un premier temps, de présenter les principales caractéristiques du Ministère du Commerce et des Pme repérés lors de nos observations en situation de travail. Il s'agit principalement de son mode de fonctionnement à travers sa structure bureaucratique influencée par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux. L'inventaire que nous proposons ici de ces caractéristiques communes à tous les ministères de l'administration publique sénégalaise est loin d'être exhaustif, mais il nous semble suffisamment significatif. D'autres éléments tout aussi importants auraient bien sûr pu être évoqués dans cette recherche, nous les développerons ailleurs sur la base d'enquêtes empiriques dans nos futures recherches. Il s'agit par exemple de la polycéphalie de l'arène politique sénégalaise, l'importance des intermédiaires en tout genre, le pluralisme des normes et certains mythes et difficultés de la gestion communautaire.

Nous reconnaissons que toutes les caractéristiques de l'administration publique sénégalaise que nous allons évoquer dans cette recherche se retrouvent également dans d'autres pays de

l'Europe par exemple. Il ne s'agit en aucun cas de prétendre que ces traits caractéristiques sont uniques à l'administration publique sénégalaise et ne sont pas présents dans les administrations des pays d'Europe. Simplement, ils n'ont pas la même extension là-bas, la même intensité que dans les pays en contexte africain.

Attisso (2012) souligne que les pratiques de management dans la fonction publique de plusieurs pays en voie de développement (PVD) connaissent de réelles difficultés en termes de culture institutionnelle. Elles sont caractérisées par des lourdeurs administratives, la centralisation des pouvoirs décisionnels...etc. Ramsingh (2010), quant à lui, estime que les pratiques de management dans la fonction publique de plusieurs PVD sont caractérisées par la complexité des formalités et des procédures administratives, la faiblesse du système de contrôle et un management bureaucratique de type traditionnel. Le pouvoir bureaucratique comme le définit Max Weber est une forme d'État où règne l'appareil administratif, constitué essentiellement de fonctionnaires hiérarchisés et dont le fonctionnement dépend d'une autorité dominante (Tessier et Tellier, 1991), autrement dit la concentration d'un maximum de pouvoir entre les mains d'un minimum d'institutions. Un tel fonctionnement ainsi défini par ces auteurs caractérise bien celui de l'administration publique sénégalaise confirmé par notre analyse. Nos observations sur le terrain et l'analyse qui en a été faite permettent de constater que le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise est caractérisé comme nous l'avons précisé plus haut par un modèle de management ambivalent centré sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme. Il s'agit d'un fonctionnement mal structuré, ancré d'une part, dans un modèle de type taylorien, reposant sur des idées anachroniques relevant de pratiques anciennes et d'autre part, dans une approche traditionnelle influencée par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux.

Il convient également de souligner les diverses caractéristiques de la société sénégalaise marquée par une multitude de langues et dialectes, de groupes ethniques et de multiples croyances différentes (spirituelles et religieuses). Au Sénégal, cette richesse est d'autant plus marquée du fait que les personnes ont d'une part, une religion mondialisée comme l'islam, le catholicisme ou le protestantisme et d'autre part, elles possèdent une croyance locale, traditionnelle, animiste, qui vénère les esprits et les forces vitales qui animent les êtres vivants. Ces facteurs socioculturels, spirituels et religieux ne sont pas sans conséquence dans le fonctionnement même de l'administration publique sénégalaise.

### 3.1.1.1. Une structure bureaucratique marquée par un modèle de type taylorien

Nous essayons, à travers cette analyse, d'apprécier le mode de fonctionnement de l'administration publique sénégalaise à travers les principes qui caractérisent une bureaucratie moderne ou le New Public Management (NPM). Ce dernier prend en compte les pratiques plus contemporaines du management et est fondé sur des outils vecteurs de dialogue professionnel et de négociation en proximité entre l'encadrement et son équipe, vecteurs de performances durables, c'est-à-dire conciliant la satisfaction au travail et l'utilisation efficiente des budgets pour créer de la valeur ajoutée publique.

Les observations réalisées en situation de travail révèlent un fonctionnement de l'administration publique sénégalaise qui se caractérise par un décalage entre le contenu des règles et principes posés et le fonctionnement au quotidien. Du point de vue des premières, l'administration publique sénégalaise se présente sous un aspect assez moderne, la seconde révèle un code de fonctionnement incompatible avec les exigences d'un État moderne. Le déficit de culture républicaine de l'administration, le déficit de culture de la fonction publique, l'influence des groupes de pression, le clientélisme, le favoritisme, la corruption, la propension débridée à se comporter en vassal du chef de l'exécutif et le racket sont autant de tares que les atours modernes du système parviennent à peine à masquer.

Les résultats de nos analyses indiquent que l'administration publique sénégalaise est principalement, comme le souligne Charih et Rouillard (1997), influencée par une approche bureaucratique qui met l'accent sur la centralisation, la continuité de la relation entre l'administration et les instances politiques, la prudence, de même que la surveillance étroite des processus. La bureaucratie s'oppose ainsi aux principes du New Public Management (NPM) que sont l'efficacité, le contrôle des coûts, la qualité des services offerts aux clients et la flexibilité organisationnelle.

Les principaux constats suivants ont été identifiés lors de nos observations en situation de travail : des outils de responsabilisation, de nature « *politico-administrative* » (cf. tableau n° 15), une planification et une programmation des objectifs confuses avec une faible délégation de compétences, de structuration et de gouvernance, des usagers intégrés dans la démarche de définition des objectifs de manière passive, sans être au cœur de celle-ci. La finalité principale

reste d'une part, la maîtrise des moyens, notamment financiers, engagés par l'administration publique sénégalaise et d'autre part, la production au quotidien de pratiques bureaucratiques erratiques comme le souligne Darbon D.(2015). Quant aux dispositifs d'évaluation, lorsqu'ils existent, ils sont eux focalisés sur une performance endogène, centrée sur des dimensions politiques, et assurés par la hiérarchie politique.

Les principales caractéristiques relatives à la structure bureaucratique de l'administration publique sénégalaise sont consignées dans le tableau suivant :

**Tableau 15** : Principales caractéristiques de la structure bureaucratique de l'administration publique sénégalaise

Principales caractéristiques	Observations
Faible degré d'ouverture de la démarche de management	Faible implication du management, Pratiques managériales qui ne respectent pas les logiques apportées par le management public en alignant les objectifs avec les besoins et les attentes des usagers
Forte obligation du respect des règles et des procédures	Respect des règles et procédures qui tue la créativité et l'initiative des agents par un excès de bureaucratie, perfectionnisme, taylorisme et nombrilisme
Absence de recherche de l'efficience / efficacité	Priorité à la conformité des procédures plutôt qu'à l'efficacité des processus
Planification et programmation de certaines actions souvent confuses	Erreurs fréquentes de planification et de programmation de certaines actions qui ont pour conséquence la gestion du temps inadéquate et dans certains cas, un déséquilibre dans la gestion des ressources humaines.
Faible délégation de compétences, de structuration et de gouvernance	Des usagers frustrés pour n'avoir pas bénéficié d'un service public. Les causes sont souvent : « le directeur qui doit signer le document n'est pas là », « il a une activité politique, il est en tournée politique », « il est en mission », « il est malade ».
Absence de l'intégration des usagers dans la démarche d'évaluation des services rendus	Recherche de la qualité et celle de la performance globale ne prennent pas en compte les attentes des usagers, qui sont multiples et complexes. Ces derniers sont donc absents à la production du service.

Source : Par nos soins

A la lecture du tableau ci-dessus permet bien de confirmer que l'administration publique sénégalaise est caractérisée, en partie, par la présence d'une culture bureaucratique-clientéliste (lourde bureaucratie sous-tendue par un système clientéliste).

Cette situation qui prévaut dans l'administration publique sénégalaise peut s'expliquer par le fait qu'au lendemain des indépendances, comme dans la plupart des administrations publiques africaines, il s'est développé une lourde bureaucratie, avec des normes administratives sous-tendues par la seule rationalité de l'État-patron. Des réseaux de clientèles politiques se sont développés autour du secteur économique public sénégalais vivant de situations d'intérêts personnels qui entravent ainsi des initiatives et/ou innovations organisationnelles et managériales. Le système bureaucratique étant chargé de gérer certaines irrégularités avec des réseaux de toutes natures qui lui sont imposés, il s'est formé ce que Ibrahim C. (2013) appelle un système de « *clientocratie* ». Cet auteur considère la « *clientocratie* » comme un système de gouvernance où les responsables politico-administratifs sont en partie liés aux réseaux clientélistes dans leurs prises de décision managériales. Ce système de « *clientostructure* » a émergé et ses effets ont bloqué en partie les innovations pouvant remettre en cause la rente de situation dont sont bénéficiaires les agents du système. Le Ministère du Commerce et des Pme supportant les conséquences des maux dont souffre l'administration publique sénégalaise reste ainsi dans une approche traditionnelle et fréquemment centrée sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme ; et donc, sans la prise en compte des attentes des usagers.

Cette situation est aujourd'hui à l'origine de dysfonctionnements profonds qui engendrent des coûts performances cachés non négligeables pour l'administration publique sénégalaise. Les difficultés identifiées au niveau du fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme sont en effet, le reflet d'une administration publique sénégalaise gangrenée par un laxisme ambiant, et une architecture gouvernementale qui doit répondre aux contraintes politiques, limitant ainsi l'efficacité de l'action de développement. En d'autres termes, comme le souligne Sardan J.P.O. (2014), la politisation à outrance de l'administration publique sénégalaise reste, malheureusement, au centre du système politique fait de récompenses et d'alliances. Elle n'est pas une question d'opportunité ou de tactique : elle est systémique. Il en résulte ainsi au sein du Ministère du Commerce et des Pme, une forte concentration des décisions qui crée une confusion et un obstacle à son bon fonctionnement. En effet, au lieu de respecter les principes et les contraintes de la logique bureaucratique, les fonctionnaires confondus au pouvoir rendent l'administration publique inefficace et inefficente.

Les expressions ci-dessous recueillies auprès de personnes interviewées confirment ces observations et constats :

*« Dans un département ministériel par exemple, la coloration politique de la majorité des fonctionnaires (autorités administratives) est fonction de la coloration politique du ministre (autorité politique) puisque ce dernier nomme ses soldats électoraux à des postes administratifs au mépris des exigences de performance »,* révèle un chef de Division.

*« Tous les ministères de l'administration publique sénégalaise ont des difficultés au niveau de la planification à long terme... Chaque régime au pouvoir vient avec sa propre vision et donc d'autres objectifs totalement différents »,* affirme un directeur de Service.

*« Les objectifs sont plutôt gérés au niveau de la Direction »,* précise un coordonnateur de Cellule. *« Peu de vision à long terme, manque de continuité du fait de changements des directeurs, la stabilité de la décision dépend des directeurs et de leurs consensus politiques »,* renchérit un chef de Bureau.

Ainsi, du fait de cette structure de fonctionnement, le Ministère du Commerce et des Pme fait face à des lenteurs et des lourdeurs dans ses procédures, un manque de flexibilité et l'incapacité à traiter certains cas particuliers.

En plus des difficultés recensées relatives à la structure bureaucratique notamment le respect des règles, la méritocratie et l'impartialité inexistantes dans les pratiques, nos observations en situation de travail révèlent que les relations dont l'administration publique sénégalaise entretient avec l'extérieur exerce une influence non négligeable sur son fonctionnement. En effet, nous constatons que les systèmes de représentations, des codes et d'attitudes qui caractérisent la société sénégalaise présentent des particularités qui méritent une attention singulière.

### 3.1.1.2. L'influence des facteurs socioculturels

L'Afrique possède une immense diversité au niveau des langues, des croyances et des traditions qui varient fortement d'une région à une autre, même au sein d'un seul et même pays. Ainsi, la société sénégalaise est caractérisée par un ensemble de traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs. Ces facteurs qui englobent, outre les arts, les lettres et les sciences, les

modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances impactent directement ou indirectement l'ensemble des activités et des façons de faire de la population sénégalaise, y compris dans les activités émanant des entreprises aussi bien publiques que privées. Les résultats de nos diagnostics réalisés en situation de travail au sein de l'administration publique sénégalaise mettent bien en évidence ces réalités. Leur prise en compte est une exigence à considérer sur la vie de l'administration publique sénégalaise et elles constituent un levier d'action managériale, notamment à l'égard des autorités politiques sénégalaises.

L'administration publique sénégalaise, comme la plupart des africaines, se heurte à ces facteurs socio-culturels qui dans une certaine mesure, constituent des obstacles majeurs, notamment du fait de l'incompatibilité entre l'environnement socioculturel et les modèles actuels de management d'inspiration étrangère. Ces constats confirment donc la théorie de la perspective de divergence qui repose essentiellement sur la littérature de management comparatif selon laquelle les théories du management occidental s'arrêtent à la frontière culturelle de chaque nation. Dans cette perspective, d'après les auteurs Hoskisson, Eden, Ming et Wright (2000) qui défendent cette théorie, la culture est la principale source de différence entre les pays développés et les pays en développement.

Une analyse plus poussée permet de reconnaître qu'au Sénégal, la solidarité, l'esprit de famille et l'appartenance à un groupe social entrent en jeu dans le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise et exercent une influence considérable dans les pratiques de management. Cette réalité soulève de nombreuses problématiques professionnelles et personnelles, notamment des conflits de valeurs ou de tensions de rôles, qui nuisent parfois au bon fonctionnement et à la performance. Cependant, dans le souci de garantir le bon fonctionnement et de répondre aux exigences sociales nécessaires pour la cohésion sociale, l'administration publique sénégalaise se voit s'insérer dans ce système de valeurs communes. Cette mauvaise attitude, qui trouve aussi une de ses explications dans les aspects liés à la question de la formation et des compétences de ses ressources humaines, favorise l'instauration d'un traitement basé sur le favoritisme, le lobbying et la corruption. La confiance constitue en effet le nerf de la relation qui lie l'administration publique sénégalaise et le citoyen. L'autorité de l'État y dépend d'ailleurs.

La situation générale dans l'administration publique sénégalaise peut être résumée en ces termes de Bourgoin 1984 : « ... Les nominations par complaisance, intérêt ou relation, expliquent aussi les abus de pouvoir intempestifs ..., entraînant des blocages psychologiques et une perte d'efficacité ... Le placement des parents, ou népotisme fait partie du paysage quotidien du chef du personnel d'une entreprise africaine ... ».

Un cadre du Ministère du Commerce et des Pme nous dit : « *chaque nouveau ministre vient avec son propre staf et généralement composé des membres de sa famille ou de sa localité d'origine* ».

A ces pesanteurs socioculturelles, s'ajoutent les facteurs spirituels et religieux qui également pèsent sur le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise. Les faits spirituels et religieux correspondent à des comportements qui traduisent des références fondées sur des valeurs et normes religieuses s'appliquant à un ensemble de faits et de pratiques spirituels et religieux spécifiques propres aux croyances religieuses, en particulier musulmanes.

### 3.1.1.3. Le poids important des faits spirituels et pratiques religieuses

Au Sénégal, les faits spirituels et pratiques religieuses occupent une place importante dans la culture et la vie quotidienne du pays. Le Sénégal est un pays avec près de 18 millions habitants (diaspora non comprise) en 2022, où croyances et traditions se mêlent à la modernité en syncrétisme. La population sénégalaise est très majoritairement musulmane (94%). Les chrétiens, principalement catholiques, représentent 5 %. Les croyances traditionnelles sont créditées de 1,2 %, mais sont aussi souvent pratiquées par les croyants d'autres religions. La population musulmane pratique un islam sunnite fondé sur la théologie ash'arite, la jurisprudence malikite et le soufisme, représentée au Sénégal par les confréries suivantes : la Tijaniyya, le mouridisme, la Qadiriyya et la Layeniyya. Plus récemment, un autre mouvement a émergé, il s'agit du NabyAllah.

Dès lors, étant donné le caractère spécifique de la population sénégalaise, nos années passées en tant qu'économiste-planificateur au sein du Ministère du Commerce et des Pme nous permettent d'attester du bien-fondé de l'importance des faits spirituels et pratiques religieuses particulièrement musulmane sur le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise. *A titre illustratif, au Sénégal, il est par exemple difficile pour un ministre de refuser une place*



*dans son équipe, à un neveu ou à un membre d'une quelconque famille religieuse*<sup>96</sup>, et à plus forte raison des enfants de la famille religieuse restreinte ou élargie. Par ailleurs, les acteurs de la vie politique sénégalaise ainsi que ceux de la société civile dans la politique de gestion de la cohésion sociale ne ratent pas une occasion pour recourir aux bons offices des chefs religieux, communément appelés marabouts<sup>97</sup>.

A force de vouloir y mêler la famille, la société et souvent les faits à caractère spirituels, l'administration publique sénégalaise finit par se retrouver en situation de suremploi ayant pour conséquence des agents qui occupent les mêmes fonctions, qui coûtent plus chers qu'ils ne produisent. Cette situation qui perdure est devenue une source par excellence d'emplois subalternes ou contractuels ayant pour conséquence d'entraver la rentabilisation et la rationalisation du système de recrutement donc, toute notion de performance effective de l'administration publique sénégalaise.

Il convient de noter qu'au Sénégal le principe de laïcité stipule que le fonctionnaire est libre d'afficher sa conviction religieuse ou politique, mais doit servir tous les administrés de façon égale, sans distinction, quelles que soient leurs opinions. Malgré cela, il est courant de voir dans l'administration publique sénégalaise des postes de responsabilité connus sous le nom de « *postes politiques* » confiés à des proches des familles religieuses sans se soucier de leurs qualifications précises.

Autrement, les sénégalais prennent les questions spirituelles et religieuses au premier degré. Pour rappel, tout usager d'un service public peut porter un signe d'appartenance religieux ou politique. Ce principe de laïcité ne fait donc pas obstacle à ce que les agents disposent, dans le cadre du service public, du droit de manifester leurs croyances religieuses. Cela veut dire qu'un agent de l'administration publique peut manifester dans l'exercice de ses fonctions ses croyances spirituelles et religieuses, notamment en portant un signe destiné à affirmer son appartenance à une confrérie religieuse musulmane. Pour cette raison, les demandes d'absences

---

<sup>96</sup> Les familles religieuses sont celles énoncées précédemment à savoir la Tijaniyya, le mouridisme, la Qadiriyya et la Layeniyya.

<sup>97</sup> Dans la tradition musulmane du Sénégal, le marabout a un pouvoir très important dans la société quotidienne. Il est non seulement une représentation de l'ordre archaïque mais aussi de la foi du peuple. Il est le guide spirituel de la religion musulmane aussi bien que le maître du Coran, le texte sacré.

sont très fréquentes. Les motifs sont principalement les suivants absence pour aller passer la fête en famille au village, c'est le cas de la grande fête musulmane communément appelée « *fête du mouton* » ou « *Tabaski* » en wolof<sup>98</sup>. Il s'agit également des aménagements d'horaires, c'est le cas de la prière du vendredi où certains services sont fermés car les agents anticipent les week-ends. Et enfin, nous avons les absences pour motifs liés à l'organisation de cérémonies religieuses dans l'enceinte ou en dehors des locaux publics. Pour ce dernier, il s'agit généralement lors de l'approche des grands événements religieux tels que « *Magal de Touba* », célébré par la confrérie « *Mouride* », ou encore du « *Gamou* », célébré par la confrérie « *Tidjane* ».

Aussi, la pratique de la prière par les agents du service public, que ce soit pendant la pause ou durant leur temps de travail, est compatible avec la neutralité du service public. L'expression ci-dessous d'un cadre du Ministère du Commerce et des Pme permet d'attester ces constats .

*« En fin de semaine, quand vous faites le tour dans beaucoup de services, vous allez constater que certains employés anticipent le week-end et rentrent à la maison juste après la prière du vendredi vers 14h00 ».*

« Certains services de l'administration publique sénégalaise sont presque vides à l'approche d'un événement religieux : « *Tabaski ou fête du mouton* » ou « *Korité, fête de la fin du ramadan* » ou encore « *Magal de Touba* » ou du « *Gamou* », nous dit un chef de service.

### 3.1.2. Analyse dysfonctionnelle des conditions et de l'organisation du travail du Ministère du Commerce et des Pme

Dans cette section, nous allons nous intéresser essentiellement aux conditions de travail et à son organisation au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Pour cela, nous exploitons les résultats de nos observations en situation de travail ainsi que des entretiens réalisés auprès de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme.

Il faut rappeler que dans toute organisation, les conditions et l'organisation du travail priment beaucoup sur le rendement. Les gestionnaires des ressources humaines aujourd'hui comptent

---

<sup>98</sup> Le wolof est la langue la plus parlée du Sénégal. Elle est langue maternelle de plus d'un tiers de la population, elle est parlée et comprise par presque tout le monde.

plus sur la dimension humaine et de l'environnement pour booster les capacités productives des entreprises. La recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute organisation ; or, la gestion des ressources humaines peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés conscients de cette réalité. C'est dans cette perspective que les auteurs Depere A. & Meignant R.(1995)<sup>99</sup> affirment que « *les changements majeurs auxquels nous avons assisté à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle et l'incertitude croissante caractérisant les économies ont eu pour effet de modifier sensiblement les conditions de réussite des entreprises obligeant ainsi plusieurs d'entre elles à reconsidérer leur mode de gestion de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail* ».

Les conditions et l'organisation du travail jouent ainsi un grand rôle au rendement et à l'amélioration de la qualité du service rendu. Il n'est point besoin de démontrer que la performance d'une organisation repose essentiellement sur celle de ses employés. L'administration publique sénégalaise ne semble pas approuver cette évidence. En effet, les résultats de nos diagnostics révèlent en tout cas que les conditions de travail actuelles des agents du Ministère du Commerce et des Pme ne sont pas satisfaisantes, et il en est de même de l'organisation du travail et de la gestion du temps qui affichent des caractéristiques déficientes.

### 3.1.2.1. Des conditions de travail sources de dysfonctionnements

L'amélioration des conditions de travail a toujours constitué une préoccupation pour tous les syndicats et les organisations professionnelles. Les conditions de travail sont définies comme l'ensemble des facteurs déterminant la conduite du travailleur. Elles intègrent des éléments immédiats comme les contraintes de travail, des éléments contextuels (moyens de locomotion pour gagner le lieu de travail) et les caractéristiques du salarié (Louche C. 2018)<sup>100</sup>.

Selon Yves F.(2000), les pouvoirs publics doivent jouer un rôle important dans l'amélioration des conditions de travail du personnel. Les auteurs Gollac M. Serge V. & Wolff L. (2014)<sup>101</sup>, abondant dans le même ordre d'idée, soulignent que « *certaines acteurs institutionnels sont*

---

<sup>99</sup> Depere A. & Meignant R.(1995), La qualité de la fonction ressources humaines : diagnostic et action, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, (Diagnostic d'entreprise), 1994. In: Formation Emploi. N.50, 1995. p. 106.

<sup>100</sup> Louche C. (2018), « L'analyse et l'amélioration des conditions de travail », Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications, sous la direction de Louche Claude. Dunod.

<sup>101</sup> Gollac M., Volkoff S. & Wolff L. (2014), Les conditions de travail. La Découverte.

*susceptibles d'aider à prendre conscience des conditions de travail à travers le développement d'information à destination des salariés, notamment par syndicats et par l'Etat ou encore associations* ». Ces éléments permettent de dire que les conditions de travail relèvent d'une question politique et sociale, dans quel cas l'Etat doit intervenir. Les résultats issus de nos observations en situation de travail, nous amènent à affirmer que pour le Sénégal, le chemin à parcourir reste toujours long car les agents de l'administration publique souffrent encore de l'insuffisance de leurs conditions de travail qui sont d'ordre financier mais aussi matériel.

Le Sénégal, avec sa vision à l'horizon 2035 à travers le Plan Sénégal Emergent (PSE), cherchant à accélérer la vitesse de son développement, met pourtant en avant le domaine des ressources humaines. Le gouvernement est déjà conscient des difficultés auxquelles font face les agents de l'administration publique sénégalaise et essaie de répondre à la question en fournissant un effort dans l'amélioration des conditions de travail. L'axe 2 du cadre de référence sénégalais (PSP) intègre l'amélioration des conditions des agents publics et de l'égalité de traitement. Cependant, la pratique révèle d'autres choses dans chaque catégorie d'agents de l'administration publique sénégalaise où nous constatons par exemple que certains agents ont plus de privilèges que d'autres suivant la nature de la fonction. Il s'agit notamment des agents rattachés à la catégorie des non-fonctionnaires<sup>102</sup> qui n'ont pas souvent les mêmes avantages que leurs collègues fonctionnaires titulaires. C'est le cas en termes de conditions de travail où les fonctionnaires titulaires bénéficient de meilleures conditions de travail. Contrairement aux agents appartenant à la catégorie des non-fonctionnaires qui vivent des conditions de travaillent dans des conditions très insatisfaites. Aussi, la situation juridique des agents non-fonctionnaires n'est point identique à celle des fonctionnaires, bien qu'ayant un même employeur : l'État sénégalais. Ceci affecte la motivation et donc la productivité de ces agents. Une analyse plus approfondie a permis de constater que les agents non-fonctionnaires en milieu rural travaillent sans trêve, leurs horaires de travail sont surchargés, le dépassement de travail à faire... etc. On relève le même constat au niveau de l'occupation des postes à responsabilités, où les agents fonctionnaires sont majoritaires.

---

<sup>102</sup> Les agents non-fonctionnaires comprennent les agents recrutés hors concours. Ces derniers, doivent remplir certaines conditions dont : avoir moins de 35 ans et avoir une ancienneté d'au moins cinq ans dans l'administration publique sénégalaise pour être titularisés, c'est-à-dire intégrés dans le corps des fonctionnaires. Les agents-non-fonctionnaires, au moment de leur recrutement, sont engagés par référence à un corps de fonctionnaires.

**Tableau 16** : Répartition des effectifs selon le statut et le sexe

Statut	Effectifs	Sexe			
		H	%	F	%
		Fonctionnaires	198	159	80%
Non fonctionnaires	129	65	50,40%	64	49,60%
Contractuels	7	5		2	
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>229</b>	<b>68,50%</b>	<b>105</b>	<b>31,50%</b>

Source : documents officiels du MCPME.

Cette situation résultant de l'émiettement des corps au sein de l'administration publique sénégalaise crée une situation contrastée de manière extraordinaire entre agents, notamment fonctionnaires et non-fonctionnaires.

**Tableau 17** : Part des postes à responsabilités fonctionnaires /non-fonctionnaires

	Fonctionnaire	Non-fonctionnaire
<b>Chef de service</b>	32	02
<b>Chef de bureau</b>	15	03
<b>Chef de division</b>	12	05
<b>Directeur de service</b>	10	00
<b>Coordonnateur de Cellule</b>	01	05

Source : documents officiels du MCPME

Le même constat est noté au niveau des accessoires de rémunération et des primes et indemnités. Des agents non-fonctionnaires déclarent être nettement défavorisés dans le partage des primes et indemnités. En effet, « *les moins diplômés sont mieux indemnisés et primés dans l'Administration publique sénégalaise* », déplorent-ils. À titre d'illustration, les contrôleurs du contrôle économique sortant de l'Ecole Nationale d'Administration (E.N.A) ayant un niveau bac+2 et appartenant à la hiérarchie B ont des perçoivent des primes et indemnités plus important qu'un agent non-fonctionnaire de la hiérarchie A de niveau bac+5. C'est le cas des « *fonds communs* », perçues chaque trimestre par tous les agents du Ministère du Commerce et des Pme. On aurait dit une prime à la médiocrité, malgré le fait que dans la fonction publique, le principe de rémunération devrait varier en fonction du niveau de diplôme dont dispose un agent.

Parmi les personnes rencontrées qui évoquent leurs difficultés relatives au traitement salarial et à leur progression dans la carrière choisie, les non-fonctionnaires expriment souvent un sentiment de manque de reconnaissance, sous des formes toutefois diverses. Pour les moins qualifiés, ce sentiment est associé au manque de matériel ou d'outils nécessaires pour exercer leur travail. Pour les plus qualifiés, la plainte porte davantage sur la non-reconnaissance du travail, de la qualification, avec en filigrane, la peur d'être marginalisé et de ne plus pouvoir exercer convenablement leur travail. Un cadre non-fonctionnaire que nous avons interrogé affirme : *« c'est en effet par la peur d'engager un conflit qui pourrait faire tout perdre que nous justifions le fait d'accepter nos conditions de travail et même les humiliations. A cela s'ajoutent des locaux souvent rudimentaires, voire insalubres ; des moyens bureautiques faisant cruellement défaut, une pénibilité physique »*.

Ces difficultés qui s'appliquent aux agents non-fonctionnaires entraînent un blocage de l'élan professionnel chez certains et un sentiment de haine vis-à-vis de leur poste de travail respectif, aboutissant ainsi à la non satisfaction au travail, la manifestation de stress et le manque de la qualité de service. Pour la plupart des personnes rencontrées, cette situation provoque chez elles ce qu'elles considèrent comme *« une perte de sens »*, mettant en avant le manque de moyens, un défaut de vision, l'impression de servir un intérêt particulier plus que l'intérêt général, le poids de la structure ou de la hiérarchie ainsi que le manque de reconnaissance et de valorisation. Ces motifs s'entrecroisent et se recoupent fréquemment. Les problèmes évoqués tiennent avant tout aux difficultés rencontrées pour mener à bien leur mission (manque de moyens, désaccord avec la pertinence des consignes reçues, perte de sens de leur mission).

Les motifs liés à l'environnement de travail (rémunération, opportunités de carrière) sont également bien présents. D'ailleurs, les conditions de travail jugées non motivantes en matière d'emploi et de rémunération sont à la base de fréquentes résistances entre l'administration publique sénégalaise et ses agents ; ces derniers cherchant, par tous les moyens, à remettre en cause les règles de gestion établies.

*« À l'évidence, dans ce ministère, le mal-être et les difficultés au travail sont au cœur de certains dysfonctionnements constatés »*, dit un coordonnateur de Cellule interrogé.

Autrement, les agents du Ministère du Commerce et des Pme établis dans la capitale Dakar, déclarent que même s'ils disposent de plus de moyens, il n'en demeure pas moins qu'ils ont

une charge de travail plus forte et des conditions de travail plus dures. Cette situation est due au fait que Dakar est la capitale politique, économique et culturelle du Sénégal. A ce titre, elle concentre, à elle seule, 80 % des entreprises industrielles et commerciales, et environ le 1/4 de la population totale du pays. Les agents habitant la banlieue dakaroise, obligés de respecter les heures de travail, ces milliers de travailleurs bravent les nombreuses difficultés pour rejoindre leur lieu de travail. Au préjudice de leur santé (stress), ne telle situation entraîne, bien sûr, des conditions de travail assez difficiles impactant leur productivité.

*« Il faut savoir que dans l'administration publique sénégalaise, plus de deux agents sur trois utilisent les transports en commun pour le trajet de chez lui à son lieu de travail, peu importe la distance. Ce sont près de 70 % des employés qui ne sont alors pas maîtres de leur trajet et qui ne peuvent pas prévoir une suppression de bus mais aussi et surtout les embouteillages qui font souvent partie du quotidien des habitants de Dakar »*, déclare un directeur de Service.

*« La situation du trafic se dégrade plus globalement dans la capitale dakaroise même si le gouvernement tente de résoudre la question de la mobilité, notamment celle des agents publics, les embouteillages ne cessent d'allonger le temps de trajet de ces derniers. Une perte de temps de plus en plus importante qui, même si elle est qualifiée de "cas de force majeure", continue d'affecter considérablement les conditions de travail des agents de l'administration publique sénégalaise »*, renchérit un coordonnateur de cellule.

*« Il est fréquent de voir dans ce ministère, de voir un agent arriver à son lieu de travail avec un retard de plus de 2 heures, à cause d'un problème de transport rencontré »*, déclare un cadre du Ministère du Commerce et des Pme.

### 3.1.2.2. Analyse dysfonctionnelle de l'organisation du travail

Les conditions de travail ne dépendent pas seulement de la stabilité de l'emploi, elles mettent aussi en jeu l'organisation du travail qui, si elle est mal définie et mal comprise, n'engendre que de multiples dysfonctionnements. Les résultats de nos diagnostics indiquent que l'appareil administratif sénégalais ne constitue pas un facteur favorisant l'amélioration de l'organisation du travail mais en réalité, il l'entrave.

Rappelons le ici que la culture administrative au Sénégal s'est construite sur la base de pratiques de longue durée réalisées depuis la période coloniale à partir d'une bureaucratie doublement

déviante dans ses modalités de production et d'action et dans son rapport à l'extérieur. La culture administrative et l'administration publique sénégalaises sont en effet, comme le souligne Darbon D. (2002), des produits historiques qui se distinguent très fortement des trajectoires européennes, y compris de celles qui ont importé l'innovation stato-bureaucratique. Les faiblesses administratives et la nature particulière de l'organisation du travail dans l'administration publique sénégalaise constituent des obstacles majeurs à l'amélioration de la qualité de service public.

Dans le contexte du Ministère du Commerce et des Pme, nos résultats indiquent une mauvaise organisation et un manque d'anticipation entraînant une perte de temps, non sans générer de l'anxiété et une mauvaise ambiance dans les différentes équipes. En effet, nous constatons au sein du Ministère du Commerce et des Pme, des tâches souvent mal définies et mal comprises, sources de multiples dysfonctionnements qui nuisent à la productivité des agents. Les problèmes organisationnels les plus courants au sein du Ministère du Commerce et des Pme sont consignés dans le tableau ci-dessous. Ces problèmes concernent les agents, les équipes ou l'ensemble du ministère.

**Tableau 18 :** Les problèmes organisationnels les plus courants relevés au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

Problèmes identifiés	Détails des problèmes
Manque de directives	L'absence d'instructions claires sur la façon d'atteindre les objectifs. Pour conséquence, certains agents se retrouvent dispersés.
Mauvaise communication et rétroaction	La communication orale, écrite et même corporelle n'est pas efficace et efficiente, et ne circule pas de tous les côtés. Aussi, il est souvent constaté des cris sur agents pour des erreurs.
Inefficacité du travail en équipe	L'inefficacité du travail en équipe avec un objectif clair et accompagné d'une communication ouverte ayant pour conséquence d'empêcher un travail collaboratif efficace.
Mauvaise gestion du temps	La mauvaise organisation du temps de travail et le manque d'anticipation entraînant une perte de temps, et générant de l'anxiété chez certains agents et une mauvaise ambiance dans les équipes, des tâches bâclées ou inachevées ou exécutées avec des retards anormalement longs.



Mauvaise identification, répartition et planification des tâches	L'organisation du travail ne permet pas au préalable d'identifier l'ensemble des tâches, afin de pouvoir les planifier et attribuer les responsabilités nécessaires à leur réalisation.
--	---

Source : par nos soins

« *L'absence de planification dans ce Ministère du Commerce et des Pme entraîne des répercussions directes sur l'organisation des équipes, la qualité des tâches effectuées, et de fait la rentabilité des activités* » déclare un Chef de service.

### 3.1.2.3. Analyse de l'organisation et de la gestion du temps de travail

L'objectif, ici, est d'apprécier l'organisation et la gestion du temps de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Les mauvaises conditions de travail ainsi que les mauvaises organisations du travail dans l'administration publique sénégalaise constituent la cause première de la mauvaise gestion du temps de travail constatée au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Lors de nos observations en situation de travail, nous avons constaté très souvent des réunions à répétition, une mauvaise planification et répartition des activités et tâches, une mauvaise communication.

Une analyse plus approfondie des valeurs et croyances sénégalaises permet de tenter de comprendre les causes racines de la mauvaise organisation et de la gestion du temps dans l'administration publique sénégalaise. En effet, beaucoup de sénégalais n'attachent pas une grande valeur au temps. A ce titre, des comportements irrationnels, laxistes ou permissifs et d'amateurs sont justifiés par une référence à ce qu'il est convenu d'appeler « *l'heure sénégalaise* ». Ce qui doit être fait à 10 heures en temps réel va être fait à midi. Tout est lentur au Sénégal : la démarche, les salutations, la cuisson, le langage,...etc.

Les résultats des diagnostics réalisés au sein du Ministère du Commerce et des Pme indiquent un temps de travail des agents qui se caractérise par des horaires irréguliers et se résume au phénomène « *arriver après l'heure normale et quitter avant l'heure* ». A cela s'ajoutent un taux d'absentéisme élevé et une grande liberté dans l'exercice de travail des agents, notamment en ce qui concerne le non-respect des délais d'exécution des tâches. Il convient aussi de noter l'existence de certaines pratiques de tricherie, c'est-à-dire quand l'agent se présente le matin, dépose ses affaires puis, au bout de deux heures, disparaît pour ne revenir qu'à l'heure de la

descente dans le meilleur des cas. Il est également très fréquent de constater que des gens quittent leur poste dans la journée pour n'y revenir que le lendemain.

Malheureusement, bien que nous exercions dans l'administration publique, il ne nous a pas été possible de disposer d'informations fiables permettant d'apprécier l'ampleur du phénomène. Le chef de service du personnel affirme qu'aucun audit interne n'a été réalisé en ce qui concerne l'irrégularité des horaires de travail, des retards et l'absentéisme des agents afin de disposer des informations désagrégées permettant de les mesurer. Néanmoins, nous avons essayé par nos propres moyens d'estimer le taux d'absentéisme à partir des données disponibles à notre disposition et de nos investigations.

Pour la plupart des personnes que nous avons interrogé au Ministère du Commerce et des Pme, au-delà bien sûr des causes irrationnelles, c'est-à-dire qui émanent des comportements irrationnels des sénégalais, la gestion inefficace des priorités et les méthodes et outils jugés contre-productifs expliquent l'ampleur du phénomène. Ainsi, par exemple pour certains, les méthodes et outils de travail sont à l'origine de la perte de temps énorme notée au sein de l'administration publique sénégalaise. Selon les personnes interrogées, les agents perdent inutilement des minutes, voire des heures à faire des choses superflues ou à chercher une information ou un document administratif. En attestent les propos de personnes interrogées :

*« Il arrive de gaspiller 30 minutes par jour tout simplement parce qu'ils ne savent pas gérer leurs priorités et de perdre plus d'une journée à la fin du mois. Dans ce cas, si nous faisons un petit calcul, un agent peut perdre près de deux semaines chaque année. Une telle insouciance peut vite coûter cher à l'administration publique sénégalaise. D'autres, adeptes de la procrastination, ont tendance à remettre tout au lendemain. Or, le lendemain est incertain »,* soutient un coordonnateur de cellule.

*« Près de 50 % des agents ont des défis à relever au niveau de la gestion du temps à cause de leur téléphone, des courriels, certaines interruptions et dans certains cas, à cause des multiples choses qui arrivent souvent en même temps. Cela va de même pour les matériels informatiques trop lents, les interruptions continues et bien d'autres encore ». (Chef de service)*

*« Pour l'instant, les modes de production, de classement, de recherche, d'archivage ou de diffusion des informations et des documents administratifs au sein de l'administration publique*

*sénégalaise sont contre-productifs. Un agent public perd en moyenne deux heures par jour dans la recherche de l'information au milieu d'une montagne de dossiers. Cela rallonge à l'infini le temps des procédures qui finissent par être abandonnées pour certaines et influe considérablement sur la performance administrative » (Chef de Bureau).*

Concernant la question du respect des horaires de travail, celle-ci constitue une grande problématique dans l'administration publique sénégalaise. Pour rappel, les heures de travail dans les services publics sénégalais sont fixées comme suit : 8 heures – 16 heures avec une pause entre 13 et 14 heures. Il s'agit d'un horaire collectif, c'est-à-dire que l'heure d'arrivée, de départ et de pause sont identiques pour tous les agents de l'administration publique. Selon la loi n°61-33 du 15 juin 1961 relative au code général de la fonction publique, la durée légale de travail, sauf dérogations conventionnelles, est de 35 heures par semaine (ou 1 607 heures par an). Malgré un arsenal de lois qui encadre le temps de travail des agents de la fonction publique sénégalaise, la question du respect des horaires de travail reste encore une grande problématique pour l'administration publique sénégalaise. A titre illustratif, un agent cadre que nous avons interrogé nous dit : *« faites le tour des services de l'administration sénégalaise, il n'y aura pas plus de 40% des employés qui respectent scrupuleusement ces horaires »*. Et d'ajouter : *« non seulement l'agent arrive en retard mais il doit aussi prendre 30 à 40 minutes tranquillement pour son petit déjeuner avant de s'occuper de ses dossiers qui l'attendent »*. A l'en croire, *« l'heure de pause pour certains peut durer jusqu'à deux heures de temps sans justification »*.

Un autre chef de bureau souligne, non sans le déplorer : *« il n'est pas rare de voir des agents se réjouir de travailler pour peu de temps tout en gagnant beaucoup d'argent, au moment où les employés du secteur privé se plaignent de l'abus de leurs employeurs sur les heures exagérées de travail. C'est à la fois du laxisme et du vol, quand le contribuable sénégalais doit payer la totalité du salaire des agents de l'Etat qui travaillent la moitié des heures qui leur ont été assignées »*.

Quant à l'absentéisme, bien que les autorités de l'administration publique sénégalaise aient insisté sur l'exigence du respect des valeurs morales conduisant à un comportement irréprochable dans l'exercice de leurs fonctions, le constat est toujours à l'opposé de cette exhortation. En même temps, au Sénégal, ces dernières années sont plutôt marquées dans la fonction publique par le phénomène des agents dits *« fantômes »*, entraînant un absentéisme chronique. En effet, on remarque souvent dans l'administration publique sénégalaise des agents

qui ne se présentent jamais à leur lieu de travail pour des raisons personnelles et qui continuent à percevoir leur salaire à la fin chaque mois.

Par ailleurs, la structure organisationnelle de l'administration publique sénégalaise explique le phénomène grandissant de l'absentéisme. Cela en raison de la création anarchique de structures qui aboutissent généralement à des fonctions doubles ou similaires, à la mauvaise répartition du personnel conduisant à certains services pléthoriques tandis que d'autres sont dépourvus d'agents, surtout dans les zones rurales. Les causes de l'absentéisme sont également politiques car la promotion de certains agents se fait sur la base de critères de partisans et non de compétences, au détriment d'agents exclus de la sphère stratégique car refusant de suivre l'idéologie du parti politique au pouvoir.

Lors de nos observations en situation de travail, nous avons remarqué que des agents recrutés par la voie politique étaient affectés au Ministère du Commerce et des Pme sans en avoir une fonction. Ces agents comme des électrons libres sont à la merci du ministre. Dans un autre registre, nous avons constaté au sein du Ministère du Commerce et des Pme des postes vacants pendant plusieurs mois (pour décès du titulaire ou mise à la retraite), parfois sans intérimaire ou des intérimaires qui assurent d'autres fonctions dans le ministère. Ci-dessous, quelques propos recueillis auprès des personnes interrogées :

*« L'absentéisme est une culture entretenue par l'élite administrative et n'est pas sanctionnée. Il est le fait des cumuls de fonction, activités politiques, baptême ou mariage, congés maladie, congés de maternité, activités religieuses, missions à l'étranger ou à l'intérieur du pays, conférences, stages, travaux dans les comités internes et interministériels, membres dans les conseils d'administration »,* explique un chef de Bureau.

*« La programmation d'une activité politique du ministre à une heure de travail suffit pour justifier une absence. Cette situation est aggravée par une faible capacité des responsables à gérer la suppléance des personnes absentes »,* indique un chef de Division.

*« Il n'est pas rare de rencontrer des usagers frustrés au moins une fois pour n'avoir pas pu bénéficier d'un service public à une heure d'ouverture de son bureau. Les causes sont souvent : « le directeur qui doit signer le document n'est pas là » ; « il a une activité politique, il est en*

*tournée politique* » ; « *il est en mission* » ; « *il est malade* » ; « *il est allé à la prière et il n'est pas sûr qu'il revienne, il faut repasser lundi* », rapporte un chef de bureau.

Ces constats notés au sein de l'administration publique sénégalaise corroborent avec les affirmations de l'auteur Dieng, M. L. (2001)<sup>103</sup>. En effet, selon cet auteur, « *le spectacle des bureaux désertés par les employés partis régler la dépense quotidienne, ailleurs, est désolant : le chef de service est parti dans son village animer un rassemblement du parti* ». Et on vous dira : « *Monsieur, il faut revenir la semaine prochaine, votre dossier est toujours en attente de signature. A peine si la secrétaire lève les yeux sur vous (vous pourriez quand même patienter que son amie là-bas au bout du fil ait fini de lui raconter les derniers potins qui circulent dans le service !)* ».

Il faut aussi noter des congés et des autorisations d'absence anormalement longs dans l'administration publique sénégalaise. En effet, nous constatons une durée de congé annuel plus long en fonction du grade et de l'ancienneté. Par exemple, la durée des congés administratifs d'un cadre supérieur est généralement supérieure à celle d'un cadre subalterne. De même, un directeur qui a cinq ans d'ancienneté à son poste a plus de jours de congé que celui qui n'a qu'une seule année. Ainsi, la durée moyenne des congés est de 35 à 36 jours ouvrables pour les cadres supérieurs et de 24 à 28 jours ouvrables pour tous les autres. Cependant, dans les faits, il est très fréquent de voir un agent de l'administration publique sénégalaise de prendre un congé exceptionnel, c'est-à-dire d'allonger ses jours de congés pour convenance personnelles ou pour raisons familiales voire politique.

### 3.2. Analyse dysfonctionnelle des pratiques GRH et de management des compétences du Ministère du Commerce et des Pme

Le management des compétences et les pratiques de GRH sont indissociables dans un contexte de transformation et de performance durable de toute entreprise. Dans cette recherche, nous considérons que la compétence constitue un outil stratégique qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. A ce titre le management des compétences permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation et d'adaptabilité incontournables à sa réussite. Il contribue à ce que le capital humain dispose des

---

<sup>103</sup> Dieng M. L. « L'administration publique africaine malade de l'absentéisme », 2001.

savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaires pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus.

Les pratiques de GRH quant à elles visent à rassurer, encourager et motiver le capital humain afin de les mettre en situation de travail, accroissant ainsi les résultats opérationnels et les résultats financiers de l'entreprise. Elles regroupent l'ensemble des actions quotidiennes relatives à la gestion des ressources humaines. S'interroger sur le management des compétences comme construction participant à la qualité de service, c'est sans doute mettre le devenir des ressources humaines au cœur de la performance. Ce, parce que la contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des entreprises aussi bien publiques que privées pour répondre aux principaux défis auxquels elles sont confrontées. Dans ce contexte, la compétence, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise, devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaires. Force motrice dans l'entreprise, la compétence participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients / usagers.

Dans un souci de compréhension et d'explication de la réalité, nous avons choisi dans cette recherche d'exposer en premier lieu de façon non exhaustive mais le plus clairement possible, les caractéristiques du personnel du Ministère du Commerce et des Pme. Pour rappel, l'agent public est soumis à de fortes exigences éthiques, de qualité de service et en termes d'image, qu'est celui du service public. En effet, le repérage des caractéristiques du personnel permet d'une part, de mettre en lumière le profil des ressources humaines et d'autre part, de cerner leurs forces et faiblesses et de collecter des informations sur certains aspects de la GRH qui peuvent être sources de dysfonctionnements. Ensuite, nous mettrons en évidence quelques pratiques GRH et de management des compétences que nous avons identifiées lors de nos diagnostics qui sont sources de dysfonctionnements majeurs pour le Ministère du commerce et des Pme.

### 3.2.1. Analyse des principales caractéristiques des agents du Ministère du Commerce et des Pme

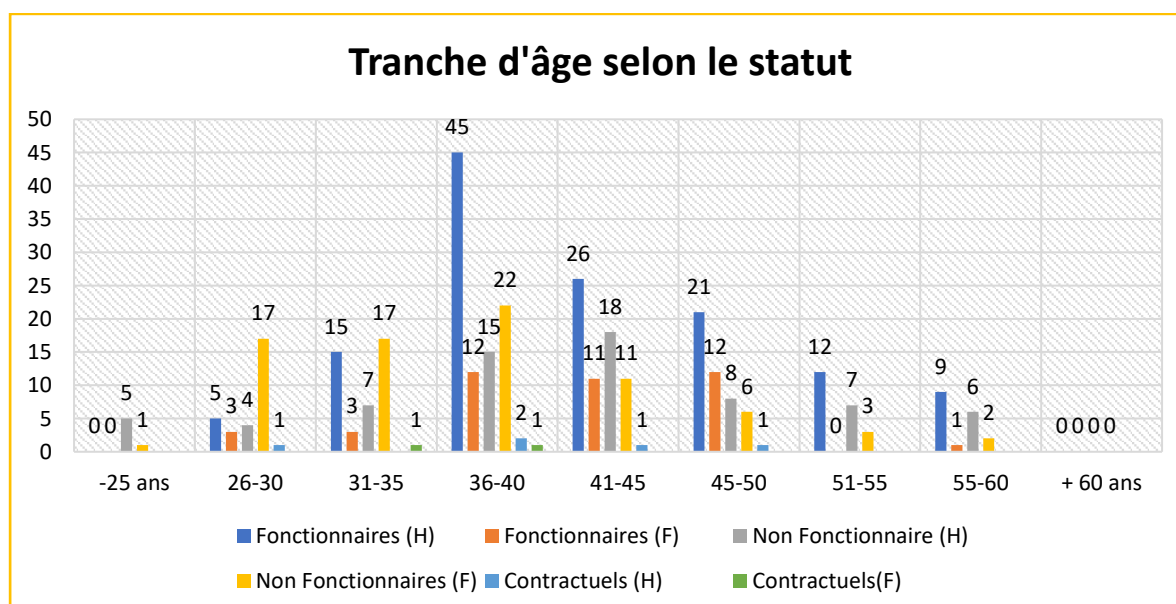
Nous avons exploité les données à notre disposition relatives au personnel du Ministère du Commerce et des Pme pour effectuer nos analyses. Ces données ont été complétées pour

appuyer nos analyses par les données recueillies auprès de l'encadrement lors de nos entretiens qualitatifs. Nous présentons ces résultats selon une analyse descriptive qui permet de présenter certaines données en chiffres et en pourcentages.

Si certaines administrations publiques ou privées sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel. Cela veut donc dire que les meilleurs atouts pour toute administration, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Dans ce qui suit, nous présenterons successivement les caractéristiques du personnel du Ministère du Commerce et des Pme selon l'âge, le niveau d'étude, l'emploi, les connaissances en informatique, les langues de travail et enfin, l'expérience antérieure.

Les résultats de nos analyses indiquent que le personnel du Ministère du Commerce et des Pme est loin d'être vieillissement, ce qui représente un atout majeur pour la GRH. D'un côté, la nécessité de préparer les départs à la retraite ne se pose pas. De l'autre côté, le Ministère du Commerce et des Pme n'a peut-être pas besoin de recruter pour préparer la relève et de combler des postes vacants, la GRH peut compter sur les hommes et les femmes dont elle dispose et exploiter au mieux le potentiel disponible. Le graphique ci-après renseigne l'âge des agents du Ministère du Commerce et des Pme selon leur statut.

**Graphique 1 :** La force de l'âge, des atouts majeurs pour le Ministère du Commerce et des Pme

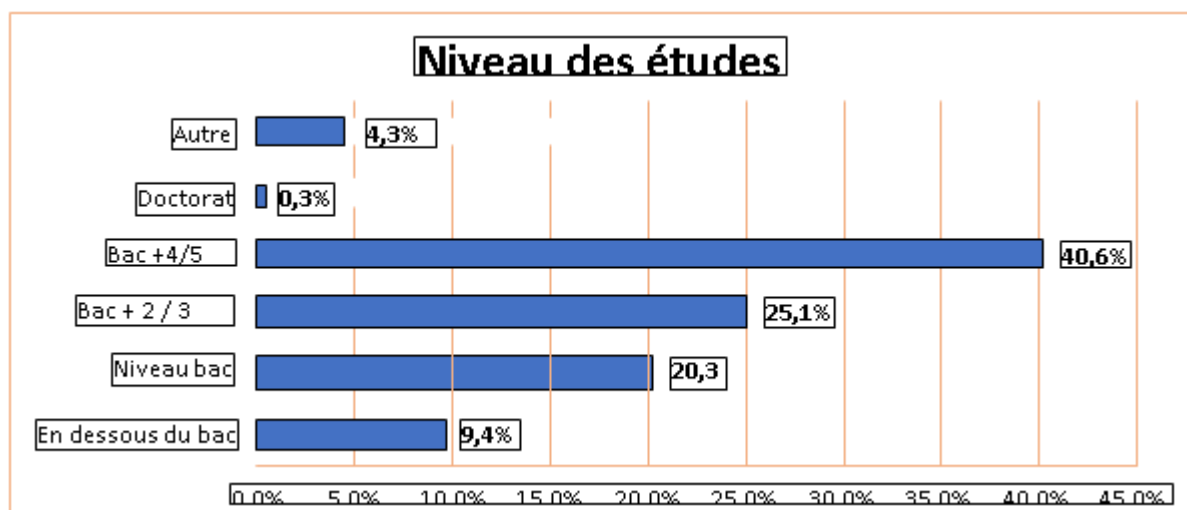


Source : nous-mêmes, à partir des données extraites de documents officiels.

Ce graphique nous indique la moyenne d'âge des agents du Ministère du Commerce et des Pme qui se situe entre 36 et 50 ans. La tranche d'âge la plus dominante est entre 36 et 45 ans et les fonctionnaires hommes sont plus nombreux (45 ans pour la tranche d'âge comprise entre 36-40 ans et 26 pour celle comprise entre 41-45 ans). La classe d'âge des moins de 25 ans est la plus faible, ce qui pourrait signifier qu'au Sénégal les jeunes n'accèdent pas facilement à l'administration publique. Quant à la tranche d'âge ayant plus de 50 ans, elle représente 12%, tous corps confondus.

S'agissant du niveau d'étude, nos résultats révèlent que plus de 40,6% des agents du Ministère du Commerce et des Pme, tous corps confondus, ont un niveau de Master et ils sont les plus nombreux. Ils sont suivis par ceux qui ont le niveau du DEUG ou de la Licence (25,1%), contre 20,3% de personnes ayant un niveau bac. Ces données révèlent que le Ministère du Commerce et des Pme dispose d'une diversité de profils et de cadres supérieurs. Ce qui permet de conclure de là que le niveau d'études des agents du Ministère du Commerce et des Pme est bon. Le graphique ci-après nous renseigne sur le niveau d'étude des agents du Ministère du Commerce et des Pme.

**Graphique 2** : Le niveau des études des agents, une force majeure pour le Ministère du Commerce et des Pme



Source : nous-mêmes, à partir des données extraites de documents officiels

Nos analyses indiquent ainsi que très peu de cadres ont fait une formation professionnelle, notamment dans des domaines tels que le management, la GRH, la gestion de projet... etc., ce

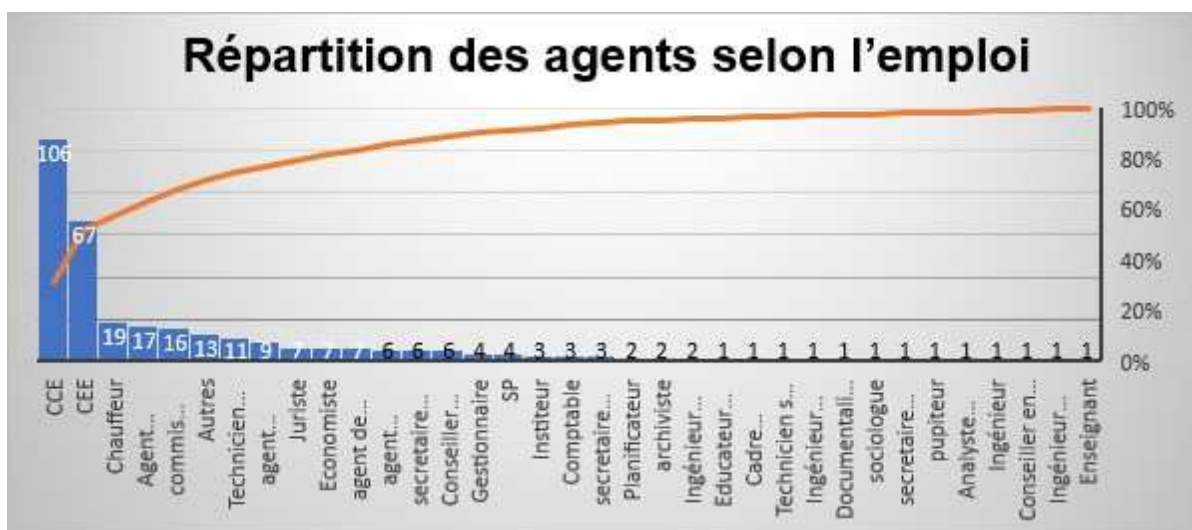


qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment le fait que l'obtention d'un diplôme universitaire pour intégrer l'administration publique est exigée. Il arrive souvent que les diplômes délivrés par certains organismes ou instituts de formation privés ne soient pas reconnus par l'Etat, limitant ainsi les personnes ayant fait leur cursus dans le privé d'accéder à l'administration publique. La plupart des agents, notamment les commissaires aux enquêtes économiques, ont tout de même des formations plus ou moins diversifiées. En effet, ces derniers qui sont sortis de l'Ecole nationale d'administration (E.N.A.) ont validé au moins un diplôme universitaire de niveau bac+4 dans une spécialité (économie, gestion, droit, sociologie...etc.) pour passer le concours d'entrée à l'E.N.A.

En ce qui concerne les emplois, nos résultats révèlent qu'au sein du Ministère du Commerce et des Pme, les emplois les plus saillants sont : contrôleur du contrôle économique, commissaire aux enquêtes économiques, chauffeur, agent administratif, commis d'administration et technicien supérieur.

Le graphique ci-après nous renseigne sur la répartition des agents du Ministère du Commerce et des Pme selon l'emploi.

**Graphique 3 : Fortes disparités de la répartition des agents selon l'emploi**



Source : par nos soins, à partir des données extraites de documents officiels.

Quant aux connaissances en informatique, les résultats de nos analyses révèlent que les besoins en formation sont encore très importants, particulièrement en Powerpoint et Excel, mais aussi

dans les outils collaboratifs nécessaires dans le travail d'équipe via la visioconférence, la messagerie instantanée et le partage de fichiers en interne. Le graphique ci-dessous nous renseigne sur les connaissances en informatique par les agents du Ministère du Commerce et des Pme.

**Graphique 4** : Les connaissances en informatique : des faiblesses à combler par le Ministère du Commerce et des Pme



Source : par nos soins, à partir des données extraites de documents officiels

Bien que le français soit, par excellence, la langue officielle de travail dans l'administration publique sénégalaise, d'autres langues locales comme le wolof sont également de plus en plus utilisées dans l'administration publique sénégalaise. Cependant, la langue française reste la plus utilisée. Les résultats de nos analyses réalisées au sein du Ministère du Commerce et des Pme révèlent que 90% des agents comprennent le français, contre 40% des agents utilisant uniquement le français comme langue de travail et 50% des agents qui parlent français et wolof en même temps. Seuls 10% des agents du Ministère du Commerce et des Pme utilisent uniquement le wolof au travail et cela concerne généralement les commis d'administration, les courtiers et les chauffeurs.

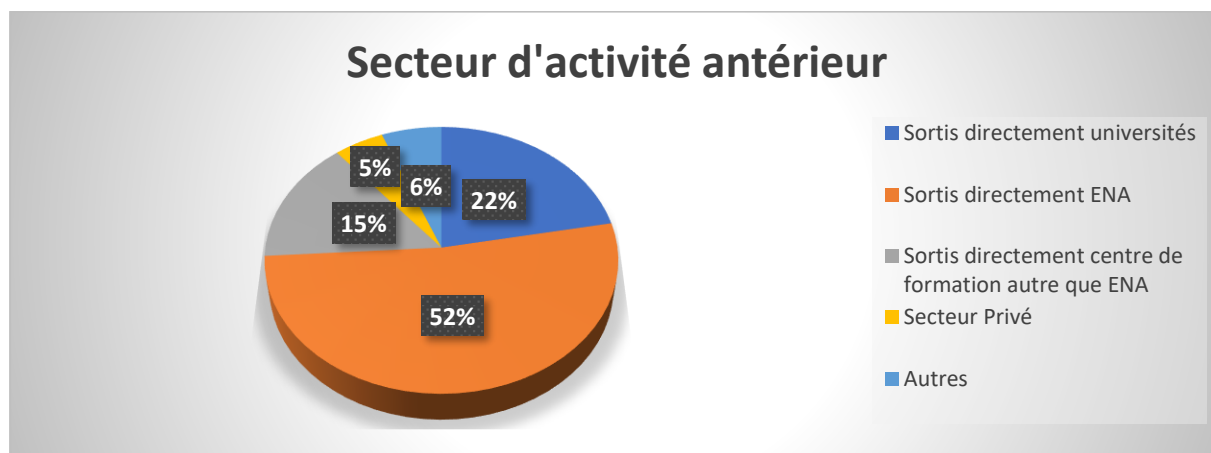
**Graphique 5 : Les langues parlées - langue de travail**



Source : par nos soins, à partir des données extraites de documents officiels

Enfin, nous nous sommes intéressé à l'expérience antérieure des agents du Ministère du Commerce et des Pme. L'objectif ici est d'examiner la maturité professionnelle et d'approfondir la culture générale et les connaissances professionnelles. Ainsi, nos diagnostics révèlent que la majorité des agents du Ministère du Commerce et des Pme (52%) sont sortis directement de l'E.N.A, et cela concerne les commissaires aux enquêtes économiques et les contrôleurs du contrôle économique. Nous observons que 37% des agents du Ministère du Commerce et des Pme étaient sans activité professionnelle avant leur intégration dans la fonction publique dont 22% sont sortis directement de l'université et 15% sont sortis de centres de formations professionnelles autres que l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). Les agents provenant du secteur privé représentent 5%. Cela indique une très faible mobilité des agents du secteur privé vers le secteur public. Enfin, 6% des agents ont fait leur carrière dans d'autres secteurs tels que l'enseignement et le secteur parapublic avant d'atterrir au Ministère du Commerce et des Pme.

**Graphique 6** : L'expérience antérieure, une autre faiblesse pour le Ministère du Commerce et des Pme



Source : par nos soins, à partir des données extraites de documents officiels

### 3.2.2. Des pratiques GRH axées sur le management des compétences révélatrices de dysfonctionnements

Dans cette recherche, plusieurs pratiques GRH axées sur le management des compétences sont regroupées : le recrutement, la rémunération, la promotion, l'avancement et l'évaluation, les comportements professionnels ou savoir-être, la formation, la communication et l'information, l'utilisation des potentiels disponibles et le mode de supervision et leadership. Dans ce qui suit, nous analysons chaque axe de notre grille d'une manière approfondie et détaillée. L'analyse a permis de relever des faiblesses importantes relatives aux pratiques de management des compétences du Ministère du Commerce et des Pme qui sont révélatrices de dysfonctionnements.

#### 3.2.2.1. Le recrutement

Les résultats des diagnostics réalisés lors de nos observations en situation de travail indiquent que la planification des besoins reste faible, voire inexistante dans les décisions de recrutement au sein du Ministère du Commerce et des Pme. En général, elle ne constitue pas un préalable à la mise en œuvre du recrutement et de la sélection mais plutôt des pratiques de recrutement routinières et traditionnelles. En effet, nous avons constaté en ce qui concerne le recrutement basé sur les diplômes, celui-ci se fait sur une absence de critères de sélection et de descriptifs

des emplois, d'où une tendance à la précarisation du recrutement. Le processus de recrutement et de sélection ne se fondent pas sur la compatibilité du système de valeurs des candidats avec celui de l'idéologie de l'administration publique sénégalaise. Un tel processus n'est pas synonyme de loyauté à l'égard de la mission du Ministère du Commerce et des Pme et est plutôt un outil de rétribution des « *soldats électoraux* ». Cette logique de rente électoraliste bloque les ascenseurs sociaux et s'oppose complètement à la logique de création de valeur qui conduit à la performance durable.

Dans un autre registre, il est très fréquent au sein du Ministère du Commerce et des Pme, de voir des personnes qui sont recrutées en mettant en avant les liens personnels tels que familiaux, politiques, claniques, ethniques voire même religieux. Ces pratiques, bien qu'étant des variables ayant une influence significative sur le processus de recrutement, coexistent et sont bien ramifiées au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

S'agissant du recrutement sur concours, le constat est que les agents qui sont formés dans les écoles de formation d'agents publics ne sont pas toujours les plus compétitifs sur le marché du travail sénégalais. Par exemple, il est contre-productif de rejeter le titulaire d'un master en administration publique obtenu dans les meilleures écoles du monde pour la simple raison qu'il doit passer par un concours d'entrée dans une école nationale d'administration sénégalaise au rabais (le diplôme est inférieur à un master). En clair, le Ministère du Commerce et des Pme ne recrute pas toujours les meilleurs et ne prévoit pas la possibilité de capitaliser les expériences internationales.

### 3.2.2.2. La rémunération

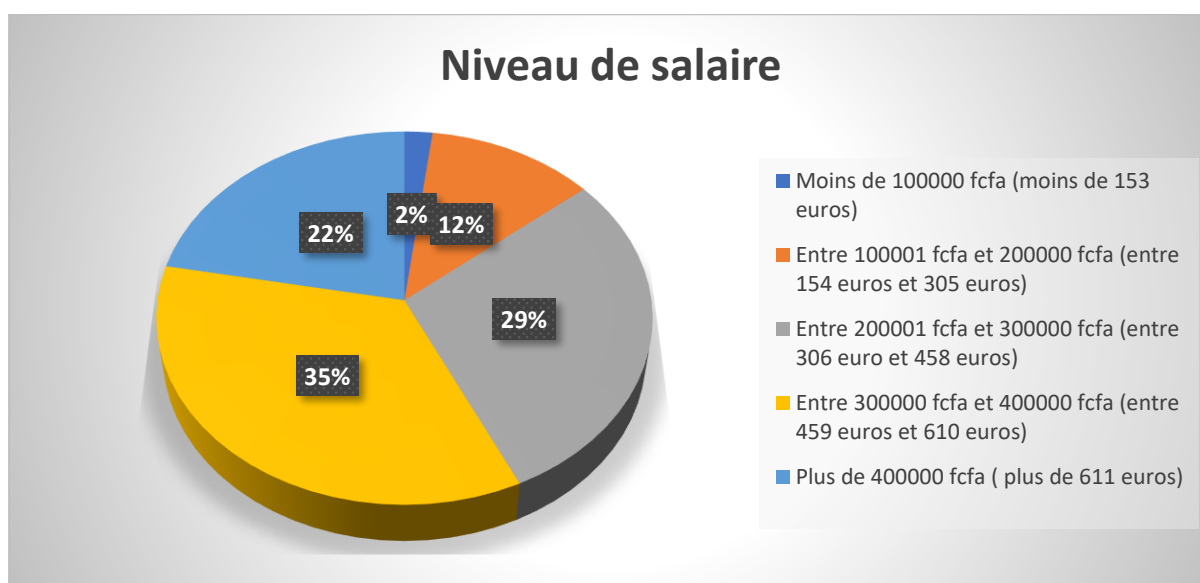
L'analyse de la rémunération a été effectuée grâce à l'exploitation de documents officiels du Ministère du Commerce et des Pme. à notre disposition. Les principales faiblesses suivantes ont été relevées :

- une architecture de l'échelonnement indiciaire insuffisamment homogène ;
- un régime indemnitaire inéquitable, inadéquat grevant de surcroît la masse salariale ;
- le recours récurrent à des formes de rémunération non liées aux échelles indiciaires, à travers l'octroi d'indemnités différentielles (indemnités de logement, de transport, de carburant) ;

- et enfin des écarts très élevés de rémunération entre les fonctionnaires sortant de l'Ecole Nationale d'Administration et les non-fonctionnaires.

Le graphique ci-dessous renseigne sur les niveaux de salaire au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

**Graphique 7 :** Les tranches de salaire au sein du Ministère du Commerce et des Pme



Source : par nos soins, à partir des données extraites de documents officiels

Le niveau de salaire que nous considérons ici n'inclut pas les primes et les différents types d'avantages qui sont payés par le budget de l'Etat du Sénégal. Le constat que nous avons fait comme l'indique le graphique ci-dessus, est l'existence d'une grande disparité salariale entre les agents du Ministère du Commerce et des Pme. Malgré l'existence de grilles salariales dites harmonisées, des différences énormes de salaires existent tout de même entre agents, notamment en termes de compléments salariaux, c'est-à-dire primes ou indemnités. Les écarts salariaux les plus importants se retrouvent principalement entre les agents fonctionnaires et non-fonctionnaires. Les agents appartenant à la catégorie des fonctionnaires, quelle que soit la hiérarchie d'appartenance, bénéficient de primes et avantages plus importants que leurs collègues non-fonctionnaires. Cette inégalité de salaire inexplicée, quelle que soit sa valeur, n'est pas due au fait que les fonctionnaires sortant de l'Ecole Nationale d'Administration sont plus compétents que leurs collègues non-fonctionnaires. Il est sans doute clair que cette pratique de rémunération n'est pas judicieuse pour l'administration publique sénégalaise. En effet,

l'inégalité dans la politique de rémunération érousse la motivation du personnel et, conséquemment, affaiblit les capacités de l'administration publique à retenir les agents à leur poste. Ces facteurs influent aussi négativement sur le dévouement de ceux qui y restent dans l'accomplissement de leurs missions et empêchent l'accumulation par ces derniers, de l'expérience professionnelle nécessaire à l'amélioration de leurs performances.

Notre analyse révèle ainsi que l'inexistence d'un régime indemnitaire codifié, global et systémique au sein du Ministère du Commerce et des Pme explique en grande partie la prolifération des primes et indemnités, dont plusieurs ont en vérité le même contenu. Les disparités et le manque de transparence dans l'allocation des primes et indemnités font ainsi obstacles à la motivation des agents de certains corps ou de certaines catégories. Dans une certaine mesure, ils suscitent des surenchères et remous incessants au plan social, avec, à la clé, une hypothèque récurrente sur la continuité du service public et le non-respect des droits des usagers et des citoyens.

### 3.2.2.3. La promotion, l'avancement et l'évaluation

La promotion est un moyen de recrutement interne qui permet au Ministère du Commerce et des Pme de nommer à un poste vacant des agents déjà en poste. Ce changement de poste constitue une promotion pour l'agent sélectionné dans la majorité des cas. Ainsi, la promotion ou l'avancement de la carrière est l'un des aspects les plus importants de la gestion de la carrière après la nomination. Ils constituent des moyens principaux de motivation et de rétention du personnel au sein du Ministère du Commerce et des Pme. De surcroît, la promotion et l'avancement font partie des droits majeurs des agents. Toutes les législations semblent leur accorder un point d'honneur. En effet, la promotion et l'avancement apparaissent dans toutes les législations comme des points importants faisant l'objet de titre ou de chapitre bien visibles. En ce qui concerne l'évaluation, elle est le moment pour évaluer la performance des salariés. C'est l'occasion privilégiée d'être à l'écoute des salariés. Pour les salariés, l'évaluation, si elle est bien faite, est un moyen efficace de développer leurs compétences, de se connaître eux-mêmes afin de mieux gérer leur carrière.

Les résultats des analyses à travers nos observations faites en situation de travail révèlent, même s'il y a eu quelques cas de promotions et d'avancement non formalisés qui n'ont pas été décidés sur la base des critères objectifs, qu'ils restent les principaux problèmes de la GRH du Ministère

du Commerce et des Pme. Les problèmes les plus courants que nous avons relevés lors de nos observations sont :

- les disparités dans la progression de carrière de certains corps par rapport à d'autres, ainsi qu'à l'intérieur même de certains corps ;
- un système d'avancement qui souffre de procédures d'instruction et d'approbation souvent trop longues ou bloquées dans leur évolution par les changements de gouvernement récurrents.

Autrement, nous constatons que la promotion et l'avancement au sein du Ministère du Commerce et des Pme font l'objet d'une réelle instrumentalisation la plupart du temps par les supérieurs hiérarchiques, comme ils peuvent aussi être affectés par des considérations purement politiques ou partisans. Les résultats de nos analyses révèlent que plus de 50% des agents du Ministère du Commerce et des Pme estiment ne pas avoir été promu durant les cinq dernières années alors qu'ils remplissaient l'ensemble des conditions requises. Nous avons constaté que sur les 334 agents du Ministère du Commerce et des Pme en 2021, 14 agents seulement ont changé d'échelon durant cette année, soit moins de 5%. D'autre part, parmi ces 14 agents, trois uniquement ont bénéficié d'un avancement de deux échelons en 2022.

Ces exemples démontrent de l'absence de mesures d'incitation destinées à encourager les agents du Ministère du Commerce et des Pme. Par ailleurs, la non-application ou la mauvaise application des règles en la matière constitue la source du problème au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Dans d'autres cas, des agents affirment avoir eu plutôt un avancement d'échelles ou d'échelon qui correspond à une augmentation de l'indice salarial. Ce type d'avancement est basé sur l'ancienneté. C'est à ce titre qu'il est qualifié comme étant « *automatique* », car aucune action particulière n'est réalisée par l'agent concerné ou son ministère d'appartenance pour bénéficier de cet avancement. Ces agents remettent ainsi quelque peu en cause le système actuel de l'avancement et font ressortir le caractère quasi systématique du système de promotion du Ministère du Commerce et des Pme.

Par ailleurs, plusieurs agents ont bénéficié d'un changement d'échelon alors même qu'ils n'avaient pas été évalués. Il s'avère dans certains cas que le rapport relatif à l'évaluation des agents n'est pas exigé pour l'octroi d'un échelon supplémentaire. Cela implique que l'octroi d'avancement d'échelon n'est pas corrélé à une atteinte des objectifs assignés aux agents



concernés. Ce qui vient confirmer nos diagnostics réalisés qui démontrent que l'évaluation au sein du Ministère du Commerce et des Pme n'est pas fondée sur le dévouement et l'adhésion aux valeurs qui sont appréciées d'une manière tacite et consensuelle par l'ensemble des acteurs. L'évaluation est pratiquée avec une absence totale de description de poste et de critères lors de l'appréciation, ce qui rend le processus d'évaluation arbitraire et subjectif. La promotion elle aussi n'est pas liée directement à l'appréciation. A titre d'exemple, nous avons identifié quatre agents de la division des ressources humaines ayant été promus durant l'année 2021 et n'ayant reçu aucune appréciation.

Les résultats de nos analyses ont en outre montré que l'excellence de certains agents n'aboutit pas à une reconnaissance de leur valeur par une promotion, de même qu'une appréciation négative ne se traduit généralement pas par une sanction. En outre, le système d'évaluation est peu nuancé car la notation se ventile souvent à des niveaux qui ne tiennent pas beaucoup à la performance des agents. La mutation des agents s'accompagne d'une promotion de grade. En déconnectant davantage les deux aspects, il serait possible de ralentir l'augmentation de la masse salariale et de redonner du sens à la promotion. Il faut noter qu'au sein du Ministère du Commerce et des Pme les grilles salariales sont régulièrement revalorisées et entraînent une augmentation de salaire, même en l'absence de changement d'échelon.

De plus, lors de nos observations en situation de travail, nous avons constaté que la situation de beaucoup d'agents en difficulté professionnelle est problématique. Par exemple, certains agents en service au Ministère du Commerce et des Pme, dont l'évaluation n'est pas optimale, ne se verront pas proposer de postes plus en adéquation avec leur profil. Ces agents ne bénéficient pas de formation et dans bien des cas, le problème étant plutôt lié aux postes eux-mêmes, qui ne correspondent pas à leurs qualités intrinsèques, il en résulte ainsi l'aggravation des difficultés.

#### 3.2.2.4. Modes de gestion des habiletés et des savoir-être professionnels

De nos jours, de nouvelles méthodes et techniques visant le développement des compétences sont intégrées dans le système de gestion de l'organisation. La gestion des attitudes professionnelles, de soft skills, d'intelligence comportementale ou encore de compétences transversales,...etc. sont monnaie courante dans les organisations modernes qui apprennent rapidement. Dans ce cadre, la capacité d'adaptation, la gestion du stress, le travail en équipe, la

capacité à fédérer, le sens de la communication, l'autonomie, la capacité de décision, le sens de l'organisation,...etc. peuvent jouer un rôle névralgique dans le système de management des compétences de l'organisation.

L'importance et l'attention portées sur les comportements professionnels trouvent raison dans les transformations du travail, et en particulier dans le fait qu'ils impliquent plus qu'avant de la communication. La prise en compte des comportements professionnels permet ainsi de prendre en considération ce qui participe au réel du travail, mais qui est trop souvent négligé : une manière d'être avec les autres, un engagement affectif, autrement dit des capacités et qualités investies dans l'activité ou sa périphérie (Thomas Heller, 2014). Les comportements professionnels reposent sur des critères normatifs – une certaine moralité du travail, par exemple – qui permettent de qualifier les manières de se comporter : honnête, travailleur, bon camarade, obéissant... En outre, cette appréciation est aussi toujours susceptible d'être rapportée non pas directement à une norme morale, mais à un trait de caractère, à une disposition psychologique, à une structure psychique.

Dans cette recherche, l'appréciation que nous faisons ici des habiletés et des savoir-être professionnels des agents du Ministère du Commerce et des Pme s'effectue dans leurs rapports au quotidien. Nos diagnostics réalisés ont ainsi révélé l'absence de la prise en compte des habiletés et des savoir-être professionnels des agents. Nous avons identifié lors de nos observations en situation de travail un faisceau d'indices, une accumulation de petits faits plus ou moins directs qui ont donné lieu à des rappels à l'ordre réitérés. Les dérives de comportements les plus courantes observées chez les agents du Ministère du Commerce et des Pme sont relatives à la conscience professionnelle qui recouvre certes les gestes du métier appris avec rigueur et sérieux tout au long d'un apprentissage, mais aussi tout ce qui est simplement nécessaire de faire quand on a une profession, que l'on tient le rôle du professionnel qui génère des attentes chez celui qui en paie les services. Nous avons repéré les difficultés suivantes lors de nos observations en situation de travail : négligence, absence d'implication de certains agents, manque de rigueur, de sérieux et de sens du travail. Nous avons également relevé des comportements non conformes à l'éthique professionnelle tels que des absences et retards répétitifs, non-respect des délais d'exécution des tâches, manque de respect des engagements et enfin, dans une certaine mesure, gaspillage des ressources et la gabegie. Les quelques phrases-témoin ci-dessous viennent appuyer nos constatations :

*« Il faut dire que le Ministère du Commerce et des Pme n'est pas consciente que les compétences comportementales constituent de puissants leviers de succès et sont indispensables au bon fonctionnement des équipes, à une bonne communication »,* estime un chef de Division RH.

*« Certains agents rencontrent de réelles lacunes dans leurs pratiques professionnelles telles que le manque d'initiatives mais aussi des problèmes de ponctualité, des erreurs de comportement fréquentes de certains personnels d'encadrement dans leur relation avec les collaborateurs »,* affirme pour sa part un coordonnateur de cellule.

*« Absence d'amélioration de la qualité du travail, des comportements professionnels inadaptés, désinvolture et manque de conscience professionnelle, exercice irrégulier et superficiel de fonctions, coopération insatisfaisante avec les collègues de travail, ce sont autant de réalités dans l'administration publique sénégalaise »,* fait constater un chef de service.

*« Nous rencontrons souvent des difficultés à gérer nos équipes. Mais le problème est que le travail en équipe et de coopération, la capacité de communication, la souplesse du comportement / flexibilité et la capacité à gérer des différends ne sont pas valorisés au sein du Ministère du Commerce et des Pme »,* semble déplorer un coordonnateur de cellule.

### 3.2.2.5. La formation

La formation constitue la cheville ouvrière autour de laquelle le management des compétences s'articule. Bien entendu, le cadre du management des compétences dépasse celui de la formation. Celui-ci véhicule l'idée de la formation comme mesure qui intervient là où il y a besoin. Le management des compétences est un dispositif de management intégré dans le système de gestion et d'organisation. Le management des compétences favorise le renforcement de la formation quantitativement et qualitativement. La formation favorise donc le développement des compétences.

Les résultats des observations réalisés en situation de travail ainsi que des entretiens effectués auprès de l'encadrement révèlent l'absence d'un plan de formation formalisé au sein du Ministère du Commerce et des Pme entraînant ainsi l'inadéquation des formations avec les besoins du ministère. En effet, selon beaucoup de personnes que nous avons interrogées, les formations auxquelles elles ont pu bénéficier n'ont pas réellement augmenté leurs compétences.

Un chef de service affirme que : « *l'administration publique sénégalaise organise de temps en temps des ateliers ou des séminaires de formation allant de 2 jours à 5 jours dans des hôtels, mais les thématiques sont très généralistes et ne répondent pas aux attentes des personnels souvent confrontés à des difficultés notamment en pratique de management ou dans des aspects techniques* ».

Autrement, au sein du Ministère du Commerce et des Pme, plusieurs activités diverses de formation occupent une place centrale dans le fonctionnement dans l'administration publique sénégalaise, du moins sur le plan théorique, si l'on se réfère aux différents statuts et autres documents de procédure en matière de GRH. Dans la pratique, il est difficile de faire le même constat pour tous les ministères. Certaines formations sont conçues et organisées par l'expertise étrangère à travers des programmes de partenariats. Il se dégage ainsi des difficultés dans l'application effective et le suivi des nouvelles connaissances acquises. Ce qui suppose des programmes sans mesure d'accompagnement ou de facilitation, sans aucune information sur les processus de gestion, causes de difficultés d'adaptation et de compréhension pour les agents. Et pourtant, ces formations devraient être une occasion pour les agents d'actualiser leurs connaissances, leurs savoirs et mieux encore, de s'adapter aux changements induits par les pratiques modernes en matière de gestion administrative.

Nous retiendrons que le plan de formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité car il empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances. A ce titre, la construction d'une action de développement des compétences nécessite avant toutes choses que l'on ait identifié un besoin pour lequel la réponse en termes de formation est adaptée. En fonction de la stratégie et des objectifs visés, un plan de développement des compétences peut revêtir des formes très différentes. Toutefois, plusieurs étapes permettent de sécuriser la construction du processus d'élaboration du plan de développement des compétences.

Selon un chef de service, « *les autorités de ce ministère ne sont pas engagées sur l'accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs. Il s'agit de faire converger au mieux les intérêts du Ministère avec ceux de chaque collaborateur, en se souciant de leur employabilité, de leur évolution de carrière et de leurs souhaits. Un accompagnement à la carte qui, à terme, devrait d'ailleurs avoir un effet positif : un meilleur engagement dans le Ministère !* ».

Nos analyses révèlent que les compétences des agents du Ministère du Commerce et des Pme ne sont pas évolutives car ils ne disposent d'aucune possibilité, au cours de leur carrière, de consolider les savoirs acquis lors de formations qui auraient pu leur permettre de s'adapter aux évolutions de leur poste de travail. Cela constitue un grand frein à l'évolution des carrières des agents et pose ainsi une problématique majeure d'adéquation entre les compétences des agents et les objectifs du Ministère du Commerce et des Pme. Ce qui confirme notre hypothèse selon laquelle les fortes mutations opérées par l'administration publique sénégalaise à travers ses nombreuses réformes ne se traduisent pas par une importance des choix à opérer en matière d'anticipation de nouvelles compétences. Au sein du Ministère du Commerce et des Pme, les compétences de certains agents ne sont pas précisément connues faute d'une matrice activités/compétences.

*« Nous reconnaissons que certains agents en poste n'ont pas toutes les compétences requises pour réaliser les activités liées à leur travail. Il existe une réelle inadéquation formation-emploi »,* admet un directeur de service. Poursuivant, il souligne que *« chaque agent désireux de se former s'organise à sa manière pour obtenir un financement, soit en s'admettant à un concours professionnel où il ne paie rien, soit en utilisant ses propres fonds. Ainsi, dans les démarches de recherche de formation et de financement, le ministère n'intervient nulle part. La formation ne se fait pas selon les besoins du ministère mais selon les désirs des agents ».*

Nos analyses ont révélé en outre que les agents recrutés directement sur dossiers et affectés au Ministère du Commerce et des Pme sont généralement abandonnés à leur sort depuis leur intégration dans la fonction publique sénégalaise. Il faut rappeler que ces agents sont recrutés sur la base de leur profil et disposent d'une formation initiale très généraliste. La direction générale de la fonction publique chargée d'accompagner les nouvelles recrues ne se préoccupe pas de renforcer leurs capacités.

Nous avons enfin constaté lors de nos observations sur le terrain que le Ministère du Commerce et des Pme organise de manière occasionnelle des stages de formation à l'étranger en partenariat avec des partenaires étrangers, mais auxquels malheureusement l'accès n'est pas ouvert pour tous les agents. En effet, la participation à ces stages dépend du caractère des relations que les agents entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques mais aussi de l'appartenance à un corps. Les fonctionnaires sortant de l'Ecole Nationale d'Administration sont généralement privilégiés au détriment d'agents non-fonctionnaires plus méritants.

### 3.2.2.6. La gestion des compétences

Nous analysons la gestion des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme sous l'angle de l'inadéquation des compétences qui fait référence à des situations de sous-utilisation des compétences des agents. En d'autres termes, il s'agit de l'utilisation sous-optimale des compétences d'un individu dans l'activité qu'il exerce qui peut constituer un facteur d'insatisfaction pour les travailleurs et un frein à la progression de la productivité. Elle qualifie soit une situation où les compétences d'un collaborateur sont sous-utilisées, soit un contexte où ses compétences sont inférieures à celles requises pour le poste. Les diagnostics effectués à travers les observations sur le terrain et les entretiens réalisés auprès de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme ont fait état des constats suivantes :

- une sous-utilisation et/ou inexploitation de certaines compétences disponibles. Cet état de fait est la conséquence d'une inadéquation entre les compétences de certains agents et celles requises pour les postes. Il s'agit généralement des agents recrutés par clientélisme politique sans aucune qualification et assumant des postes de responsabilité au détriment d'agents disposant des compétences nécessaires ;
- une seule petite partie des collaborateurs est impliquée dans la résolution de certains problèmes et dans l'atteinte des objectifs du ministère. Ainsi, certains agents sont tout simplement exclus des décisions du ministère ou leurs rôles sont très limités par essence, alors que la plupart d'entre eux peuvent faire beaucoup plus ;
- des cadres ayant pour principal rôle l'achèvement de tâches élémentaires.

Tout cela se traduit par un gaspillage de ressources pour le Ministère du Commerce et des Pme. Du côté de l'agent, une surqualification ou une sous-qualification pour la fonction occupée peut être source d'insatisfaction, pouvant se transformer en un manque d'épanouissement au travail. Le Ministère du Commerce et des Pme qui pâtit de cette incohérence est une grande perte et affecte sa performance. Elle constitue la principale cause de la fuite des cerveaux. Cela entraîne ainsi une dégradation de compétences existantes et, sans doute, une perte de celles déjà acquises. Les expressions ci-dessous confirment nos observations :

*« Dans de nombreux services du Ministère du Commerce et des Pme, les rôles assignés à certains agents se limitent en étendue du poste d'une part et se focalisent sur des tâches précises sans se soucier de ce que ces agents pourraient apporter en plus. De ce fait, la structure de*

*management du Ministère est conçue pour ne donner le pouvoir et l'autorité qu'à quelques-uns », soutient un chef de Division.*

*« Je travaille dans ce ministère depuis plus de dix ans. Il y a des agents cadres qui n'ont jamais été associés à des activités de réflexion du ministère. Nous n'avons souvent pas l'occasion d'exploiter l'ensemble de nos talents particuliers dans l'exercice de notre travail »,* semble se plaindre un chef de Bureau.

*« Le confort d'attribuer le pouvoir à quelques-uns est profondément enraciné et limite une grande partie des talents ou des capacités qui pourraient faire une différence significative. Avec tant de capacités gaspillées, il devient évident que cette situation offre certains avantages à ceux qui occupent des postes politiques »,* analyse de son côté un chef de Division.

Au-delà des problèmes d'attitudes des employés, le Ministère du Commerce et des Pme ne dispose pas de processus nécessaire pour mettre en exergue les capacités inexploitées de ses agents. L'absence d'un tel dispositif empêche certains agents de contribuer davantage à l'activité du ministère et de créer de nouvelles activités.

En définitive, au sein du Ministère du Commerce et des Pme sénégalais, l'équilibre dans la gestion des effectifs ne s'exprime pas en termes de compétences. En effet plusieurs agents ne possèdent pas compétences nécessaires correspondant au niveau d'exigence requis par l'activité du Ministère du Commerce et des Pme. Une telle situation met ainsi en péril l'équilibre effectif-compétences permettant de pérenniser l'activité du Ministère du Commerce et des Pme et de garantir ainsi à long terme sa performance durable.

Par ailleurs, l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme souffre d'une absence de vision stratégique qui renvoie à la question de leur professionnalisation. Nos observations en situation de travail indiquent l'absence d'outils et de méthodes capables de développer les compétences managériales du personnel d'encadrement.

L'analyse des pratiques de GRH axées sur le management des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme a fait révéler de nombreuses défaillances qui devront constituer des points d'amélioration dans l'objectif de la mise en place d'un management stratégique des compétences. Un grand effort de formation, mais surtout de sensibilisation à l'endroit des autorités du ministère sont nécessaires. Cela devrait porter particulièrement à l'égard des

pratiques de GRH axées au management stratégique des compétences et notamment de ses retombées positives tant pour le développement des compétences que sur les pratiques quotidiennes de ses ressources humaines.

En plus de la sensibilisation, le Ministère du Commerce et des Pme devra mettre en place un système de reconnaissance des compétences pour constituer le cadre réglementaire formel d'incitation et de valorisation des compétences des agents. Conscients que les pratiques de GRH constituent des piliers et prérequis à l'instauration d'une démarche de management stratégique des compétences, nous partageons la conviction de la nécessité d'une vision intégrée des grands chantiers visant ce système.

### 3.3. Analyse de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement.

Dans cette section, en s'intéressant aux compétences associées aux postes de cadres, nous allons tenter de mieux comprendre ce qui caractérise l'identité et le rôle de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme. Nous allons par ailleurs préciser les pratiques dysfonctionnelles de la hiérarchie que nous avons relevées lors de nos observations en situation de travail. Aussi, il nous paraît nécessaire d'examiner d'abord le rôle de la fonction hiérarchique censée avoir pour mission de faire en sorte que les agents du Ministère du Commerce et des Pme fassent de leur mieux pour améliorer la performance, tout en s'épanouissant.

#### 3.3.1. Le faible rôle de la fonction hiérarchique et d'encadrement

Les diagnostics réalisés indiquent un très faible rôle de la fonction hiérarchique du Ministère du Commerce et des Pme qui se trouve astreinte à définir des procédures d'encadrement au travers d'un contexte économique, social et culturel particulier. Nos observations réalisées font état d'une faible valorisation de la fonction hiérarchique. Cette situation s'explique par des conditions d'exercice particulières et difficiles entraînant des difficultés majeures notamment celle liée à l'attraction et à la rétention pour les postes de cadres. Les faiblesses suivantes ont été relevées :

- la difficulté à définir une vision claire pour le futur et à en guider la mise en œuvre ;



- l'absence de développement des compétences et des comportements professionnels en cohérence avec les pratiques modernes de gestion ;
- le manque de prise d'initiatives et/ou responsabilités envers les objectifs et/ou résultats.

La hiérarchie qui est censée piloter l'ensemble de la structure organisationnelle du Ministère du Commerce et des Pme n'intervient en fait que, de façon marginale, dans la politique d'encadrement des agents. En effet, l'adoption d'une structure hiérarchique par le Ministère du Commerce et des Pme résulte en partie des problèmes hérités de la structure bureaucratique de type taylorien de l'administration publique sénégalaise. Le rôle de chaque responsable hiérarchique se réduit à celui d'intermédiaire en communication entre les autorités et les subordonnés. Pour rappel, la structure bureaucratique de l'administration publique sénégalaise se caractérise par un mode organisationnel dont le principe repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque agent ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique entraînant ainsi le cloisonnement, la mauvaise circulation de l'information, la lourdeur et la bureaucratie.

Une autre explication à l'origine du faible rôle de la fonction hiérarchique est l'immixtion du politique dans la gestion du personnel qui se répercute sur la perception réelle de la fonction hiérarchique. Cette condition entraîne une véritable difficulté qui perdure et continue à faire pâtir l'accompagnement et le suivi de l'encadrement dans certains services du Ministère du Commerce et des Pme. Une autre difficulté à l'origine de l'immixtion du politique qu'il convient de souligner est l'inexistence de la délégation, puisque le pouvoir de décision est unique ayant pour conséquence principale le manque de prise d'initiative : le partage des attributions est, ainsi, difficile à effectuer d'une manière efficace au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

Nous avons recueilli les propos suivants d'un cadre du Ministère du Commerce et des Pme :  
*« Les autorités de ce ministère se sentent plus à l'aise dans leurs directions, s'ils ont des chefs de services ou chefs de bureau politiques car cela est un facteur d'équilibre et de prédictibilité, enclin au compromis et qui ne s'implique pas dans les relations avec les subordonnés ».*

### 3.3.1.1. L'ancrage profond des pratiques administratives des activités RH et d'encadrement

Les principes de gestion et d'organisation bureaucratiques fondés sur un modèle anachronique de type taylorien restent fortement appliqués au sein du Ministère du Commerce et des Pme, malgré l'importance reconnue des nouvelles pratiques plus contemporaines du management. Nos observations, réalisées au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous révèlent que la fonction RH consacre un temps important chaque semaine à réaliser par exemple des demandes de congé ou d'absence, des plannings ou à saisir les heures supplémentaires des agents du ministère. La mission d'encadrement des collaborateurs n'est donc pas incluse dans ses activités quotidiennes, mais est plutôt de créer, de gérer, de stocker et de rechercher des dossiers (ou des documents, des informations...). Comme le souligne Peretti (2011), la fonction RH du Ministère du Commerce et des Pme, se résume à la simple constitution et au suivi des dossiers des agents ou RH.

*« Notre rôle en tant que service RH se limite à préparer les documents relatifs aux absences, demandes de congés, traiter les heures supplémentaires des agents et nous n'avons pas de missions d'encadrement. Il nous arrive souvent de nous occuper de certaines activités pour faciliter l'encadrement, malheureusement, cela génère parfois des conflits à cause des ambiguïtés de rôle »* (Cadre RH).

Ainsi, dans le souci de stabiliser l'organisation du travail ainsi que la répartition des tâches, les cadres RH essaient au mieux de limiter les conséquences de la dégradation des conditions de travail et du fonctionnement du Ministère du Commerce et des Pme. Dans ce cas, ils cherchent également à réduire leur implication dans la recherche des réponses à l'égard des problématiques jugées sensibles notamment celle relative au professionnalisme. Cette situation est beaucoup plus manifeste entre les cadres Rh et les fonctionnaires sortant de l'E.N.A.. Nos observations indiquent une forte distance caractérisée par une relation inégalitaire entre ces derniers et tous les autres agents du Ministère du Commerce et des Pme. Cette inégalité se manifeste par des signes et attitudes propres au statut des fonctionnaires qui incarnent de fortes valeurs bureaucratiques, telles que respect des règles et des procédures,...etc. Du fait de cette forte distance, se crée un enjeu de pouvoir personnel au sein du Ministère du Commerce et des Pme, ce qui ne permet donc pas à la fonction RH du Ministère du Commerce et des Pme de

jouer pleinement son rôle de maintien d'une ambiance de travail apaisée, et permettre ainsi aux équipes de rester soudées et motivées. Ainsi, comme le souligne (Dietrich, 2009), pour traiter certains dysfonctionnements, la fonction RH emprunte des procédures ou des dispositifs ad hoc.

### 3.3.1.2. Une faible connaissance du terrain de la part de l'encadrement malgré une proximité physique

Une autre faiblesse du rôle de la fonction hiérarchique et d'encadrement identifiée lors de nos observations sur le terrain est relative à ce que nous qualifierons d'encadrement des agents à distance ou de pilotage à vue. Cela signifie que les responsables hiérarchiques du Ministère du Commerce et des Pme gèrent leurs subordonnés sans principes à priori, mais uniquement en fonction des circonstances. En effet, nous constatons que la plupart des responsables hiérarchiques sont éloignés non seulement de leurs collaborateurs mais aussi du terrain. Ce principe selon Thévenet (2003) est contraire à la proximité prônée par les principes du management contemporains. Au sein du Ministère du Commerce et des Pme, il est très fréquent de rencontrer des agents disant qu'ils ne voient pas suffisamment leurs responsables hiérarchiques directs. Pour rester dans le même point de vue que Detchessahar (2011), dans un tel type de fonctionnement qui caractérise celui du Ministère du Commerce et des Pme, nous constatons que le face à face est rare et/ou les dispositifs de communication-concertation sont aussi rares ou nombreux, mais inefficaces. Il en résulte une situation confuse dans la mesure où certains services du Ministère du Commerce et des Pme se trouvent dans une désorganisation généralisée entraînant ainsi beaucoup d'agents sans activité les poussant vers une perte totale de leur motivation. Tout ceci engendre une mauvaise ambiance de travail et ralentit l'exécution du travail à accomplir. La récurrence de ce phénomène grandissant au sein du Ministère du Commerce et des Pme a pour conséquence que certains agents sont aujourd'hui devenus quasiment indifférents aux dysfonctionnements courants qu'ils rencontrent ou qu'ils observent pour leurs collègues. Par conséquent, ces agents sont également devenus insensibles aux conséquences de ces dysfonctionnements en termes de qualité de vie au travail, de stress dysfonctionnel et de coûts cachés.

En prenant l'exemple de la division des ressources humaines du Ministre du Commerce et des Pme composée de 12 agents répartis entre quatre bureaux, les échanges entre le chef de la division des ressources humaines et son adjoint sont assez réduits. Le schéma suivant du mode

de fonctionnement est le suivant : le chef de la division des ressources humaines s'occupe des dossiers qui lui sont transmis par le Ministre et son adjoint se charge de la gestion des tâches administratives quotidiennes. De plus, ils se concertent peu sur l'organisation de l'activité de leur division.

L'exemple ci-dessus témoigne que le Ministère du Commerce et des Pme ne semble pas bien saisir que le partage d'informations est un élément important qui permet de gérer et d'éviter les incompréhensions. Aussi, il convient de noter qu'au sein du Ministère du Commerce et des Pme, les consignes aux agents s'effectuent très majoritairement par la voie écrite au travers de notes de service. Il n'existe donc pas au sein du Ministère du Commerce et des Pme de véritables outils vecteurs de dialogue professionnel et de négociations en proximité entre le responsable hiérarchique et son équipe, vecteurs de performances durables, c'est-à-dire conciliant la satisfaction au travail et l'utilisation efficiente des budgets pour créer de la valeur ajoutée. Une telle situation a pour conséquence majeure un manque de motivation pour travailler qui se manifeste par une régression de la prise d'initiative et, dans bien des cas, par un manque d'intervention et de prise de décision. Dans tous les cas, une détresse psychologique s'installe, ce qui peut rejaillir sur toute l'équipe et nuire considérablement à la performance du Ministère du Commerce et des Pme.

### 3.3.1.3. Le manque d'initiative et d'intervention décisive de la part de l'encadrement

Savoir faire preuve d'initiative est un fort levier de croissance pour une équipe et plus largement pour la performance de toute une entreprise. Nos observations réalisées sur le terrain démontrent que l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme ne semble pas appréhender cela. Les responsables hiérarchiques ne sont pas les seuls à avoir le manque de prises d'initiatives, les autres agents aussi. Notre choix s'est porté sur cette difficulté qu'est l'encadrement parce que c'est lui qui apporte des repères pour rassurer les collaborateurs et impulser des changements en termes de conditions de travail, de modes d'organisation. Lors de nos observations en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons fait état de nombreux freins qui conduisent à réduire l'esprit d'initiative, voire le supprimer totalement. Ainsi, parmi ces freins, il y a d'abord l'organisation actuelle « en silo » mise en place par le modèle actuel de management incarné par l'administration publique

sénégalaise qui préfère que chacun reste à sa place, pensant ainsi que tout le monde sera plus efficace. Un autre frein est lié au manque de confiance des responsables hiérarchiques à l'égard de leurs subordonnés, préférant ainsi garder le contrôle ; cela peut également se traduire par l'opacité des prises de décision des autorités du ministère qui n'impliquent pas assez certains agents sur la vision stratégique du ministère. Enfin, un dernier frein est relatif à la lourdeur des processus de l'organisation interne du ministère fonctionnant selon des principes depuis des années, il peut être difficile de concevoir que l'on peut faire autrement, voire même mieux. Aussi, il convient de noter que dans une certaine mesure, des notions de temps notamment la volonté ou le besoin d'un résultat immédiat, mais aussi de budget comme le manque d'argent pour repenser l'organisation ou investir dans des actions dites essentielles représentent également un frein courant au manque d'initiative et d'intervention décisive de la part de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme.

Ce qu'il convient de noter, c'est que dans bien des cas, nous estimons que cette situation provient en partie des pratiques de gestion et d'encadrement mises en œuvre par les responsables hiérarchiques et que cela génère parfois une sorte d'effet boomerang. En effet, il n'est pas rare de voir un responsable hiérarchique du Ministère du Commerce et des Pme maltraiter ses subordonnés et donner l'apparence que ces derniers ne le respectent pas ou ne l'apprécient pas. Cela met en évidence un aspect très important et grandissant à ce sujet que nous avons pu observer lors de nos observations en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme qui est celui de l'absence d'intervention décisive de l'encadrement afin de gérer les situations parfois conflictuelles.

En termes d'intervention, l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme vacille entre une posture de bienveillance ou démagogique, pour laquelle il fait preuve de souplesse face aux problèmes. A l'opposé, il peut adopter une attitude autocratique ou autoritaire en faisant preuve d'un manque de retenue notable. Cela peut se manifester par la transmission de consignes sous la forme d'ordres ou d'injonctions.

### 3.3.2. Défaillances de la communication et du circuit de l'information

L'organisation de la communication et de l'information requiert un ensemble d'éléments nécessaires pour la régulation du cadre socioprofessionnel ; il s'agit de dispositions particulières permettant d'optimiser l'accès et la gestion généralisée des informations utiles à la vie de

l'organisation interne, afin de rendre celle-ci durablement performante. La mise en œuvre d'un tel dispositif procède d'une assimilation du cadre théorique d'organisation des fonctions de communication au sein du groupe.

Les résultats issus de nos diagnostics exploratoires révèlent des faiblesses majeures du cadre de la communication et de l'information du Ministère du Commerce et des Pme. En effet, nos observations réalisées en situation de travail ont permis de rendre compte que la communication et l'information au sein du Ministère du Commerce et des Pme sont l'émanation d'une logique de fonctionnement de l'administration sur un modèle directif. Le principal constat est qu'au sein du Ministère du Commerce et des Pme, le cadre de communication ne constitue pas un partage réel des valeurs fondées sur les principes d'excellence dans les rapports interindividuels, c'est-à-dire la formation d'un véritable lien social et une idée forte du service public. La communication interne du Ministère du Commerce et des Pme ne permet pas de transmettre simultanément des informations à tous les agents. Il en résulte ainsi souvent chez certains agents une mauvaise interprétation des informations reçues. Bien plus, la mauvaise communication crée un cloisonnement dans certains services du ministère ayant pour conséquence le manque de transparence entre les équipes qui ne collaborent pas efficacement. Autrement, tous les agents du Ministère du Commerce et des Pme n'ont pas accès à toutes les informations disponibles relatives à la vie du ministère, entraînant une rupture du principe d'égalité et donc la naissance du sentiment de discrimination et de marginalisation de certains personnels.

A titre d'exemple, certains services régionaux du commerce situés hors des directions comme la Direction du Commerce Intérieure (DCI) ou la Direction du Commerce Extérieur (DCE), ne disposent pas de toutes les informations de leurs directions de rattachement. Cela fait partie des éléments qui expliquent le développement de l'individualisme et du cloisonnement structurel et fonctionnel de certains services du Ministère du Commerce et des Pme; cela engendre de nombreux facteurs de dysfonctionnement interne.

Un autre constat qu'il est important de souligner est l'opacité dans la gestion des circuits de décisions et d'informations du Ministère du Commerce et des Pme qui suscite, au niveau de certains personnels, le sentiment (davantage pour ceux qui ne sont pas sortis de l'E.N.A.) de subir la volonté de leurs leaders, ce d'autant plus que ces agents sont rarement consultés sur quelques matières que ce soit lors des prises de décisions. Il en résulte un circuit de

communication qui se trouve donc dans un état de dysfonctionnement car il n'est pas facile de connaître les véritables intentions mobilisant la position d'un supérieur ou d'un supporté. A titre d'exemple, la gestion du Centre de Recherche d'Analyse des Echanges et Statistiques (CRADES) se fait sans que les agents qui y travaillent soient réellement impliqués dans les prises de décisions et sans qu'ils ne sachent la vision réelle développée par cette structure. Il faut également noter l'existence d'un système opaque de répartition aléatoire de primes à certains agents (fonds communs), alors même que l'immense partie des agents se sent en marge de la vie de ce centre. Il en découle un sentiment de perplexité de la part de certains agents mis en marge mais aussi de soupçons généralisés.

A cela, s'ajoute le fait que la source formelle d'informations du Ministère du Commerce et des Pme, étant déficiente, ne monopolise plus les flux de messages. Les circuits parallèles et informels de diffusion d'informations sont devenus la règle au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Par exemple, bien qu'il existe une structure en charge des formations continues pour les agents désireux, il n'existe quasiment pas d'informations accessibles sur les opportunités de formations continues. Comme nous l'avons précisé précédemment dans cette recherche, c'est chaque agent qui, par intérêt personnel, se lance à la recherche des voies de formation ou de perfectionnement de ses ressources; et même, les opportunités rares de formations qui arrivent auprès des autorités du ministère sont gérées de façon occulte, de telle sorte que seuls les agents fonctionnaires sortant de l'E.N.A. en profitent ou les agents proches des autorités. En effet, il s'est instauré dans cet environnement de travail, ce que nous pouvons appeler « la loi de proximité et des relations informelles » qui déterminent le pouvoir d'accès à certains types d'informations. Ainsi, la rumeur et les supputations sont devenues monnaie courante et arrivent à jouer tant bien que mal leur rôle, ce qui empêche alors certaines hiérarchies d'avoir une maîtrise optimale sur le contrôle de leurs services. Il y a un sentiment d'absence de contrôle sur les agents du ministère car tout semble être vide et d'absence d'autorité gestionnaire et organisatrice. En raison de l'emprise des liens sociaux, se créent des affinités et des cohabitations mécaniques ayant pour conséquences de nombreuses dérives constatées dans les rapports entre les divers agents du ministère. « *La communication orale, écrite et même corporelle, n'est pas efficace et efficiente et ne circule pas de tous les côtés. Aussi, il est souvent constaté des cris sur les agents pour des erreurs* » affirme un chef de service rencontré.

Cependant, il faut noter qu'enfin, la non-prise de conscience par les autorités du Ministère du Commerce et des Pme est à l'origine de la défaillance grandissante du dispositif de communication et d'information. En effet, la majorité des responsables hiérarchiques du Ministère du Commerce et des Pme qui sont formés à l'E.N.A. ont une formation initiale dans des spécialités (droit, économie, finances...etc.), mais rarement dans des problématiques transversales. Cette difficulté empêche d'apprécier les réalités du Ministère du Commerce et des Pme sous plusieurs angles à la fois. D'autre part, la culture administrative incarnée dans ce ministère par les fonctionnaires sortant de l'E.N.A., ne permet pas encore aux différentes hiérarchies d'intégrer la communication comme une stratégie facilitant la réalisation d'un service public de meilleure qualité ; puisque cette logique de management est en fait une exigence démocratique et donc un mode culturel de gestion du service public qui n'est forcément pas la chose au monde la mieux partagée.

### 3.3.3. Mode de supervision et de leadership dysfonctionnel

Le management du supérieur hiérarchique a un impact considérable sur la manière dont les subordonnés se comportent sur leur lieu de travail (Plane, 2015 ; Plane & Noguera, 2016) et de nombreuses études ont démontré notamment l'impact d'un leadership négatif sur le comportement des subordonnés. Les résultats des analyses issues des observations réalisées en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme révèlent que le mode de supervision adopté par la plupart des hiérarchies (chef de service, de bureau, de division...etc.), impacte sur les comportements des agents. En effet, nous constatons, au sein du Ministère du Commerce et des Pme, que beaucoup d'agents ont une perception du leadership dysfonctionnel. Les agents que nous avons rencontrés lors de nos observations en situation expriment leur mécontentement sur le mode de leadership adopté par leur hiérarchie. Beaucoup d'agents ne sont pas satisfaits du mode de contrôle hiérarchique qu'ils jugent routinier et limité et qui les empêche d'exprimer véritablement leur plein potentiel et de montrer leurs réelles capacités professionnelles. D'autres agents se trouvent contraints à suivre parfois des instructions de leur hiérarchie alors qu'elles ne sont pas claires. Par exemple, les agents de la catégorie des agents non-fonctionnaires jugent que l'approche managériale adoptée généralement par les chefs hiérarchiques fonctionnaires est fortement autoritaire et rigide créant le stress chez ces agents. Ces agents se sentant ainsi frustrés et non-autonomes adoptent des comportements contre-productifs. Cela entraîne des effets défavorables sur leur santé et une fuite des talents. D'autres



caractérisent la hiérarchie du Ministère du Commerce et des Pme comme étant des micro-managers autocratiques qui crient, fulminent et ne sont jamais satisfaits de leurs subordonnés. Par conséquent, les membres de leur équipe s'efforcent de rester à l'écart, afin de ne pas être victimes de la colère de leur hiérarchie.

Autrement, lors de nos observations en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons fait le constat que beaucoup de responsables hiérarchiques éprouvent des difficultés à expliquer leur vision et à faire adhérer leurs subordonnés à celle-ci. En effet, ils éprouvent une grande difficulté à établir des relations sincères et empreintes d'émotions avec ses ressources. En effet, à cause de leur manque de formation en leadership, les responsables hiérarchiques ne peuvent pas découvrir et mettre en œuvre les compétences nécessaires à leur rôle. Il en résulte ainsi une absence de créativité et de culture du changement pouvant avoir un impact significatif au niveau de la performance du Ministère du Commerce et des Pme.

En somme, il faut dire que le mode de supervision et de leadership adopté par la plupart des responsables hiérarchiques du Ministère du Commerce et des Pme impacte grandement les comportements des agents et donc leur productivité. La supervision et le leadership sont caractérisés par des comportements hostiles très fréquents notés chez la plupart des responsables hiérarchiques. Ils engendrent de moins bonnes relations au travail ainsi qu'un climat hostile entraînant ainsi des dysfonctionnements organisationnels pour le Ministère du Commerce et des Pme.

### 3.3.4. Le manque de management d'équipe

Au sein du Ministère du Commerce et des Pme comme dans toute l'administration publique sénégalaise, il est souvent prôné l'esprit d'équipe, le professionnalisme, l'écoute des usagers, l'innovation, le sens de l'éthique. Toutefois, la majorité des personnes interrogées lors de nos diagnostics de terrain a émis des réserves et attire notre attention sur les difficultés majeures qu'elle rencontre dans les situations de travail en équipe limitant l'efficacité de certains agents. D'après le chef de la DRH, « *le Ministère du Commerce et des Pme a du mal à mettre en place une démarche management efficace qui puisse donner du sens au travail en équipe. Nous ressentons le travail en équipe, nous avons mis en place des procédures qui permettent de décloisonner certains services, mais c'est le travail en équipe forcé* ».

Ces propos attestent que le personnel d'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme n'excelle pas en commun dans une tâche de performance des équipes qui permet de motiver leurs collaborateurs et d'obtenir les résultats escomptés. Il ne s'appuie pas véritablement sur des compétences de travail en équipe permettant de gérer les impondérables et de développer les compétences de leurs collaborateurs. La principale conséquence d'une telle situation est qu'elle engendre des tensions de valeurs et une perte de sens au travail chez certains personnels d'encadrement.

A ce titre, animer et gérer efficacement les équipes, rentabiliser les heures de travail et préserver la santé et le moral des collaborateurs ne sont pas mis en avant dans les politiques de gestion des ressources humaines du Ministère du Commerce et des Pme. Une telle situation est causée par le fait que les enjeux opérationnels de la conduite d'équipe ne sont pas des plus importants aux yeux des autorités. Par ailleurs, ces enjeux ne reposent pas sur la performance des agents à leur poste respectif telle que : qualité des prestations, réactivité, image. A ce titre, le personnel d'encadrement n'est pas considéré comme un vecteur de transmission qui assure et assume la vocation même d'accompagnement.

*« Nous assistons souvent au sein de ce ministère à des situations de conflit où le chef démuni laisse le cours des choses se dégrader et provoquer une perte d'efficacité et de productivité dans son équipe. On ne sent pas réellement le rôle du personnel d'encadrement dans le développement et la pérennisation d'un climat social propice à la performance et au bien-être au travail »,* fait noter un chef de division).

*« Les autorités de l'administration publique sénégalaise ne perçoivent pas l'adoption de nouveaux outils d'encadrement induit par les nouvelles pratiques du management comme un facteur de progrès, mais comme un générateur de frais et un consommateur de temps »,* s'en désole un chef de Bureau).

### 3.3.5. Le manque de formation en management

L'efficacité du Ministère du Commerce et des Pme dépend aussi bien de son organisation, de ses recrutements que de la place qu'il accorde aux compétences managériales de l'encadrement. Au moment où l'administration publique est fondée d'une réelle approche de management, au sens de pratiques modernes visant à mettre en avant les compétences managériales, il est consternant de constater que certains cadres du Ministère du Commerce et des Pme sont

enfermés dans un champ d'expertise particulier. Les résultats de nos observations réalisées en situation de travail révèlent que la plupart de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme ne dispose pas des compétences managériales lui permettant par exemple d'encadrer une équipe, de superviser et diriger ses collaborateurs. Ce manque d'implication constitue une réelle source d'inefficacité et concerne en partie les fonctionnaires qui sont formés à l'Ecole Nationale d'Administration (E.N.A.). La formation initiale de cette école n'accorde pas une place accrue aux domaines des enjeux de demain, en termes notamment, d'analyse stratégique et d'innovation, de gestion de projet...etc. Ces derniers, dès leur sortie d'école, assurent des postes de direction sans bénéficier ni de recyclage ni de perfectionnement en management. Il est difficile de vouloir accroître l'efficacité des personnels d'encadrement qui ne se réfèrent qu'à leur formation initiale à l'Ecole Nationale d'Administration, au risque de compromettre la performance de l'administration publique sénégalaise. La seule formation initiale dans une école de formation des agents publics, ne peut donc pas permettre aux agents de maîtriser les outils et pratiques de management.

Dans le discours des autorités politiques, on entend souvent parler de l'existence de programmes de renforcement des capacités des cadres de l'administration publique sénégalaise. Cette volonté ne se traduit pas concrètement dans les faits, mais aussi dans l'organisation même. En effet, plusieurs personnes rencontrées soutiennent que les autorités politiques sénégalaises ne se préoccupent pas véritablement des difficultés rencontrées par les personnels d'encadrement dans la gestion quotidienne de leurs tâches au sein des ministères. Comme l'affirme un chef de service : « *les chefs de services, les directeurs de services sont laissés à leur sort...et pourtant les autorités parlent de résultats* ».

A ce titre, malgré les réelles préoccupations en termes de management auxquelles font face les ministères, l'encadrement ne peut pas évoluer vers une place plus centrale, faisant partie intégrante des enjeux stratégiques de l'administration publique sénégalaise. Les autorités politiques sont conscientes de l'implication de l'encadrement dans les efforts de la GRH. L'encadrement, outre ses connaissances techniques dans sa spécialité, ne possède pas réellement d'expérience dans la fonction de management, encore moins les compétences nécessaires. En effet, l'encadrement éprouve de réelles difficultés en gestion de projet. L'encadrement éprouve aussi une grande difficulté à s'affirmer, exercer son autorité, influencer, gérer les situations conflictuelles, obtenir l'adhésion des équipes et à assurer le

pilotage des activités. Le leadership de l'encadrement pose un réel handicap dans l'exercice de ses missions. Il faut souligner la faiblesse des habiletés relationnelles et de l'intelligence émotionnelle. A ce niveau, l'encadrement ne parvient pas à développer son intelligence émotionnelle pour tenir compte, à la fois, de ses émotions et de celles des autres lors de ses prises de décisions. Il en résulte souvent une dégradation des relations en milieu de travail ayant pour conséquence la déliquescence de l'efficacité professionnelle. Enfin, il faut également souligner la difficulté pour l'encadrement à mettre en place des techniques de management pour créer une dynamique de coopération, pour dégager le surplus d'énergie, de talents et de compétences au sein des différentes équipes, à appréhender et à se confronter à des situations de travail conflictuelles.

Toutes ces difficultés relevées auprès de l'encadrement débouchent sur des dysfonctionnements qui nuisent à la performance de l'administration publique sénégalaise. Certes, des efforts sont en train d'être faits ces dernières années afin de remédier aux difficultés liées à la formation et au développement des agents-cadres, mais là encore le bât blesse car nos analyses effectuées au sein du Ministère du Commerce et des Pme révèlent que l'offre de formation ne répond pas souvent aux besoins réels des agents.

L'incapacité du modèle de management actuel du Ministère du Commerce et des Pme à répondre à la quête d'efficacité de l'action publique est assez édifiante sur la prégnance de la bureaucratie et de l'approche dans le management en général et dans la délivrance de services publics de qualité en particulier. Les pratiques de management actuelles sont aujourd'hui à l'origine de dysfonctionnements profonds liés notamment à des défauts de compétences, mais aussi de comportements des agents qui engendrent des coûts de performances cachés non négligeables pour l'administration publique sénégalaise. Ces dysfonctionnements se manifestent d'une part par la non-production liée aux défauts de comportements (absentéisme, retards, irrégularités des horaires de travail) et, d'autre part, par l'inefficacité des services rendus (défaut de qualité) qui est liée aux défauts de compétences des agents.

Dans ce chapitre, grâce à notre intervention en tant que praticien réflexif réalisée au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons procédé au repérage des principaux dysfonctionnements qui nous a aidés à comprendre davantage ce qui gangrène en réalité la performance durable de l'administration publique sénégalaise. Dans ce qui suit, en lieu et place d'une approche purement rationaliste et instrumentale du contrôle de gestion, nous allons tenter

d'évaluer, sous l'angle du management socioéconomique et de la tétranormalisation, les dysfonctionnements organisationnels en termes de coûts cachés au sein du Ministère du Commerce et des Pme.

### 3.4. L'évaluation financière des dysfonctionnements

L'ambition ici est de proposer au Ministère du Commerce et des Pme et à l'administration publique sénégalaise un modèle adapté de management stratégique des compétences, tout en précisant les axes de sa mise en place ainsi que ce qui pourrait constituer ses principes de fonctionnement. Il s'agit de voir quelles sont dans l'administration publique sénégalaise les adaptations possibles et nécessaires du modèle de management socio-économique qui privilégie une vision psychosociologique basée sur la gestion des comportements humains dans les organisations.

L'évaluation des coûts cachés révèle des informations nouvelles qui peuvent être quantitatives ou financières sur les dysfonctionnements et leur régulation. Les coûts cachés sont calculés après l'analyse des dysfonctionnelles qualitatives.

Pour connaître les causes et la nature des dysfonctionnements porteurs de coûts cachés et spécifiques au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous nous sommes fondé sur une démarche exploratoire. Cette démarche a consisté en une étude qualitative préalable sur la base d'observations réalisées en situation de travail, puis d'entretiens confirmatoires en vis-à-vis auprès d'un nombre restreint du personnel d'encadrement. Les personnes interviewées sont constituées de cadres, qu'ils soient fonctionnaires ou non-fonctionnaires, mais qui disposent au moins d'une équipe à manager.

L'objectif est donc pour nous d'amener les acteurs du Ministère du Commerce et des Pme et de toute l'administration publique sénégalaise à la prise de conscience du coût engendré par les dysfonctionnements repérés en son sein. Nous estimons que la révélation des coûts cachés va ainsi susciter chez les acteurs du Ministère du Commerce et des Pme, mais aussi de toute l'administration publique sénégalaise des réactions et l'envie de s'engager dans une démarche de changement. A travers cette évaluation des coûts cachés, nous offrons donc aux acteurs publics sénégalais une nouvelle approche de production de services collective et dynamique des dysfonctionnements et de leur régulation, de leur impact dans le temps.

La synthèse des dysfonctionnements qui ont été identifiés et les indicateurs de coûts cachés associés est faite. Par la suite, les résultats de l'évaluation des coûts cachés sont présentés, suivis de leur discussion, cela boucle le chapitre.

### 3.4.1. Synthèse des dysfonctionnements recensés et les indicateurs de coûts cachés

Pour appréhender les dysfonctionnements porteurs de coûts cachés et proposer des voies d'adaptation d'un modèle de management socio-économique, nous nous sommes proposé, rappelons-le, de ne pas nous limiter à leur diagnostic. Nous décelons en même temps les origines ou les causes des dysfonctionnements et décrivons les mécanismes par lesquels ils peuvent affecter la performance du Ministère du Commerce et des Pme. Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les principaux dysfonctionnements repérés qui s'inscrivent dans les six thèmes constituant les variables explicatives de la performance globale définis par Savall H. et Zardet V. (1987, 2008, 2020) et Cappelletti L. (2012). Il s'agit des conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication et coordination, formation et mise en œuvre stratégique.

Pour rappel, les coûts cachés sont des coûts qui n'apparaissent pas dans le système comptable. Ils sont très souvent fondus dans le coût des produits et des activités. Même s'ils n'ont pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise, ils peuvent mettre en difficulté sa performance et même son existence.

**Tableau 14** : Les dysfonctionnements recensés au Ministère du Commerce et des Pme qui sont révélateurs de coûts cachés

Thèmes	Dysfonctionnements	Coûts cachés
1. Conditions de travail	<input type="checkbox"/> Conditions de travail dégradées chez certains agents notamment les non-fonctionnaires : des salaires précaires et des incitations très insuffisantes ; de fortes disparités dans la progression de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-qualité</li> <li>• Absentéisme</li> </ul>
2. Organisation du travail	<input type="checkbox"/> Mauvaise organisation du travail : mauvaise répartition des tâches dans les différents services, planification et programmation des activités confuses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotation du personnel</li> <li>• Absentéisme</li> <li>• Non-qualité</li> </ul>
3. Gestion du temps	<input type="checkbox"/> Mauvaise organisation du temps de travail : des absences et retards très importants ; matériels informatiques trop lents et bien d'autres encore liés à des facteurs socioculturels et religieux comme cérémonies, prières...etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentéisme et retards</li> </ul>
4. Communication et coordination	<input type="checkbox"/> Mauvaise communication du personnel notamment de l'encadrement : absence de communication entre les personnels, problème de coordination dû au manque de management en équipe du personnel d'encadrement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-productivité</li> </ul>
5. Formation	<input type="checkbox"/> Absence d'un plan de développement des compétences : inadéquation des formations avec les besoins, manque de formation en management du personnel d'encadrement, difficultés pour les agents à suivre des formations ou à renforcer leurs capacités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-qualité</li> </ul>
6. Mise en œuvre stratégique	<input type="checkbox"/> Faible degré d'ouverture de la démarche de management : décalage entre le contenu des règles et principes posés et le fonctionnement au quotidien, inadéquation entre objectifs et réalisation, fonctionnement trop rigide influencé par une bureaucratie traditionnelle. Influence de la religion musulmane dans le management des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-qualité</li> </ul>

Les dysfonctionnements que nous avons recensés engendrent des coûts cachés qui affectent la performance du Ministère du Commerce et des Pme. Ainsi, nous avons noté d'une part, chez certains agents un surcroît de tâches qui conduit souvent à un épuisement notamment chez certains personnels d'encadrement. D'autre part, des agents plus éloignés des responsabilités sont en totale déperdition, notamment les agents non-fonctionnaires, ce qui traduit la non-production. Une telle situation affecte énormément l'efficacité et la qualité des services offerts par le Ministère du Commerce et des Pme qui en souffrent cruellement.

Il convient de noter que le recrutement de la plupart des agents non-fonctionnaires affectés au Ministère du Commerce et des Pme est tributaire du choix et de la volonté des politiques. Du fait donc de la protection étatique dont ces agents bénéficient, la tendance est à l'absence d'un véritable engagement se traduisant par des absences et retards très fréquents. La faible productivité de ces agents qui en résulte comparativement à la charge qu'ils représentent dans le budget du Ministère du Commerce et des Pme confirme l'idée selon laquelle l'absentéisme est un phénomène préjudiciable à l'économie d'un pays. Il est évident que l'absence d'évaluation et de motivation des agents compromet la dynamique de performance sociale du Ministère du Commerce et des Pme. Parmi les conséquences qui découlent de cette situation, il y a celle des services rarement ou jamais satisfaits entraînant du coup l'irritation des usagers déçus qui finissent par discréditer voire mépriser le service public sénégalais.

Ces dysfonctionnements présentés dans le tableau sont regroupés en quelques indicateurs, à savoir l'absentéisme, l'écart de productivité, le défaut de qualité et la non-qualité. Le système classique ne peut pas présenter des informations complètes afin d'apprécier l'ampleur des coûts cachés au sein du Ministère du Commerce et des Pme, vu que les problèmes se situent à plusieurs niveaux : les conditions de travail expliquées par la démotivation du personnel à cause des salaires précaires et des incitations très insuffisantes, de fortes disparités dans la progression de carrière de certains agents, l'absentéisme et les retards.

On sait maintenant, avec beaucoup de certitude, les causes « cachées » des contreperformances du Ministère du Commerce et des Pme, nous allons à présent estimer les coûts cachés.



### 3.4.2. L'évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements dans les deux principaux indicateurs d'impacts : l'absentéisme et les défauts de qualité.

Nous présentons ici l'évaluation des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements repérés au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Pour des raisons d'indisponibilité d'informations et du temps imparti pour terminer cette recherche, il n'a pas été possible pour nous de réaliser la totalité de la valorisation des coûts cachés. Celle-ci a porté essentiellement sur le coût de non-production lié à l'absentéisme et le coût de non-qualité ou défaut de qualité lié aux défaillances de compétence. Les résultats de notre évaluation financière des coûts cachés s'appuient donc sur les données extraites d'entretiens réalisés, de l'exploitation et de l'analyse de documents que nous avons à notre disposition, ainsi que sur les observations réalisées in-vivo auprès des acteurs du Ministère du Commerce et des Pme depuis décembre 2017 dans leurs différents postes de travail. Ces observations représentent des temps d'interactions que nous avons eus avec l'ensemble des acteurs du Ministère du Commerce et des Pme, notamment le cabinet et le secrétariat du Ministère du Commerce et des Pme.

Dans la théorie socio-économique, l'agencement des coûts et des performances est conceptualisé sur un continuum. Une baisse de performance est un coût, une réduction de coût est une performance. Ainsi les ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements ou tout simplement perdues du fait de ces anomalies constituent les coûts performances cachés. Le modèle général de calcul de coûts cachés proposé par Savall H. et Zardet V. (1987, 2008, 2020) et Cappelletti L. (2012) dans la méthodologie développée par cette approche, permet de repérer dans un premier temps les effets des dysfonctionnements sur la performance sociale et de les répertorier à l'aide de cinq indicateurs mentionnés précédemment qui sont, à notre sens, transposables dans tout type d'organisation, puis dans une seconde phase, d'identifier pour chaque indicateur de dysfonctionnement les composants de régulation qui permettent l'évaluation de ces dysfonctionnements.

- Calcul des coûts cachés

Le coût de non-production est lié à la mauvaise gestion du temps de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme qui entraîne une réduction considérable de celui-ci effectué par les agents (donc de non-production.). Il est donc imputable aux comportements des agents qui se manifestent par l'irrégularité des horaires de travail, les retards fréquents et les absences. Ces comportements s'expliquent ainsi par le manque d'attitude empreinte de rigueur vis-à-vis de leur travail, de sérieux et de sens élevé du travail, de l'art de ne pas gaspiller. Il s'agit aussi d'un manque de conscience professionnelle qui recouvre certes les gestes du métier appris avec rigueur et sérieux tout au long d'un apprentissage, plus généralement, l'assiduité, le respect des horaires ou des délais, la politesse ou le respect des engagements.

S'agissant de la non-qualité, celle-ci est essentiellement la conséquence de l'inadéquation entre certaines compétences des agents et les postes occupés, du manque de formation aux outils de travail nécessaires à l'exécution des tâches. Elle est aussi le fait d'un défaut de compétences professionnelles des agents, c'est-à-dire des aptitudes qui combinent savoir-faire et savoir-être leur permettant de gérer convenablement les missions qui leur sont confiées dans le cadre de leurs fonctions respectives.

Tous ces éléments énoncés ci-haut sont lourds de conséquences pour le Ministère du Commerce et des Pme et pour toute l'administration publique sénégalaise.

**Les résultats que nous présentons sur les tableaux qui suivent sont partiels et contiennent des valeurs basses, voire très basses des coûts engendrés par les dysfonctionnements que nous avons relevés au sein du Ministère du Commerce et des Pme.**

#### 3.4.2.1. Calcul du coût performance caché lié à l'absentéisme

L'absentéisme se définit par l'observation d'absences du lieu du travail quelle que soit la raison. Le taux d'absentéisme joue un rôle crucial vu qu'il est considéré comme un phénomène qui pèse lourdement sur le Ministère du Commerce et des Pme et sur toute l'administration publique sénégalaise et représente un coût important. Le service du personnel ne dispose pas des indicateurs nécessaires pour évaluer ce phénomène. Les causes liées à l'absentéisme des agents du Ministère du Commerce et des Pme sont de différentes catégories et la plus récurrente est rappelons-le ici : l'absence non justifiée. Cette dernière se traduit par une insatisfaction du travail ou encore une démotivation qui s'explique par des salaires précaires et des incitations très insuffisantes, de fortes disparités dans la progression de carrière progressive. Pour

repandre ici les propos d'un chef de bureau, l'absentéisme est également « *le fait des cumuls de fonction, activités politiques, baptême ou mariage, congés maladies, congés de maternité, activités religieuses, missions à l'étranger ou à l'intérieur du pays, conférences, stages, travaux dans les comités internes et interministériels, membres dans les conseils d'administration* ».

Le coût de non-production engendré par l'absentéisme a été calculé sur la base d'estimation du taux d'absentéisme et du coût horaire moyen salarial dans l'administration publique sénégalaise et est égal à environ 453 900 Fcfa (soit 690 euros). Les coûts cachés sont des ordres de grandeur réalistes fondés sur des estimations tirées d'observations de terrain. Ils sont généralement sous-évalués compte tenu du temps imparti aux études. Leur but n'est pas de nourrir la comptabilité, mais de servir de plateforme de travail pour mettre en place des solutions d'amélioration aux dysfonctionnements qu'ils traduisent en termes économiques. Le coût de non-production concerne donc ici l'arrêt de travail des agents absents, c'est-à-dire une non-production qui correspond aux salaires versés aux agents qui s'absentent sans qu'ils ne réalisent le travail.

Le taux d'absentéisme est calculé de la façon suivante : nombre d'heures ou jours d'absence / nombre d'heures ou jours attendus sur une période considérée. Le nombre de jours attendus exclut les jours fériés et les congés payés.

Quant au coût horaire moyen, celui-ci est égal à 2700 Fcfa (soit environ 5 euros). Il est calculé sur la base du salaire moyen dans la fonction publique sénégalaise précisé plus haut et d'un volume horaire mensuel de 160 heures. Les données ont été recueillies dans cinq services du Ministère du Commerce et des Pme, sur la période allant du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021. Ainsi, sur les 334 agents qui composent le Ministère du commerce et des Pme, 95 % ont au moins une absence au travail par mois. Le taux d'absentéisme moyen est estimé à 12,98%, et varie entre 6,8% et 18,2%. Cet absentéisme a absorbé environ 11,75% du budget de fonctionnement du personnel au titre de l'année 2021 qui s'élève à 1 704 762 000 Fcfa (soit environ 2 598 800 euros).

**Tableau 15 :** Estimation du coût caché lié à la non-production engendrée par l'absentéisme

Entités concernées par l'évaluation	Cabinet et Secrétariat Général <sup>1</sup>	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)	Direction de Commerce Intérieur (DCI)	Direction du Commerce Extérieur (DCE)	Direction de la Petite et Moyenne Entreprise (DPME)
Effectif considéré	48	20	175	53	22

Taux d'absentéisme	13.6%	18.2%	14.9%	06,8%	11.4%
Total des coûts cachés par an	32 659 200 Fcfa Soit 49 800 euros	18 144 000 Fcfa Soit 27 700 euros	119 070 000 Fcfa Soit 181 700 euros	18 030 600 Fcfa Soit 27 500 euros	12 474 000 Fcfa Soit 19 900 euros
<b>Total coûts cachés de l'absentéisme</b>	<b>200 233 500 Fcfa soit 305 000 euros</b>				

Source : par nos soins

Le coût lié à l'absentéisme, c'est-à-dire, du coût de non-production représente 79% du montant global des coûts performances cachés supportés par le Ministère du Commerce et des Pme. Ils sont le reflet de salaires supportés par l'administration publique sénégalaise malgré le fait que les agents n'aient pas effectué le travail nécessaire.

### 3.4.2.2. Calcul du coût performance caché lié aux défauts de qualité ou de non-qualité

Le coût de non-qualité ou défaut de qualité a été calculé sur la base du surtemps passé à effectuer des corrections sur les dossiers pour « défaut mineur » ainsi que des dossiers devant être repris intégralement cause de « défaut majeur ». Ici également, pour des raisons d'indisponibilité de données, nous avons choisi uniquement quatre catégories de dossiers qui sont sous la responsabilité et l'autorité du Ministère du commerce et des Pme. Nous avons également considéré dans l'estimation du coût-caché de non-qualité que les dossiers considérés sont généralement traités par les agents non-cadres et que les responsables hiérarchiques n'interviennent qu'à la fin du processus pour effectuer les vérifications nécessaires et mettre les cachets et signatures. A ce niveau, le coût horaire ayant servi de calculer le coût lié à l'absentéisme a aussi été utilisé pour calculer le coût de non-qualité ou de défaut de qualité. Les informations nécessaires recueillies auprès des responsables des services en charges de ces dossiers qui ont permis de calculer le coût-caché de défaut qualité sont consignées dans un tableau en annexe de notre thèse.

Le coût de la non-qualité peut être défini comme la différence entre le prix de revient actuel du produit ou service et son coût réduit, s'il n'y avait aucune erreur et aucun défaut durant la conception, la réalisation, la commercialisation et l'utilisation (Alazard et Sépari, 2010). La

qualité de service représente un élément essentiel à la performance des administrations publiques, cela montre que la meilleure qualité permet de réduire les coûts de production, des retours ou réclamations des usagers et de gestion des insatisfactions.

Le temps estimé de traitement des dossiers concernés pour le calcul du coût caché de défaut de qualité ne tient pas compte des lenteurs administratives que connaît actuellement l'administration publique sénégalaise. En effet, malgré l'engagement fort lancé par les autorités politiques actuelles sénégalaises à mettre les actions de l'Etat en mode « Fast Track » pour faire face aux lenteurs dans le service public, trop de routine, trop de lenteurs, trop de procédures et de formalités indues continuent d'altérer l'efficacité du service public et de la performance de l'administration publique sénégalaise.

A titre illustratif, en ce qui concerne la confection des cartes commerçants et des cartes imports/exports gérée par une plateforme sous tutelle de la Direction du commerce intérieur (DCI) et de la Direction du commerce extérieur (DCE) dont le processus intégral dure en moyenne une heure et demi divisé en quatre étapes : (1) Création du dossier de la demande et du profil du demandeur – (2) Téléchargement sur la plateforme des éléments numérisés du dossier de la demande et leur validation – (3) Confirmation du paiement des frais par le demandeur – (4) Approbation finale de la demande et impression de la carte. Cependant, les dossiers étant réceptionnés en amont par des structures relais telles que les chambres de commerce et d'industries (CCIA) dans les régions. Ces structures sont également chargées de délivrer les cartes aux demandeurs. Le temps de réception des dossiers par la DCI et la DCE est estimé entre 24 heures et 72 heures à Dakar et entre deux semaines et 45 jours dans les autres régions. Ainsi, comme nous dit un cadre : « *malgré que notre plateforme soit très performante pour confectionner les cartes en un temps record, les délais restent toujours anormalement longs* ».

**Tableau 16 :** Estimation des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements liés aux défauts de qualité au sein du Ministère du Commerce et des Pme en 2021

Services concernés	Temps / Coûts		Temps annuels consacrés pour la correction des dossiers		Coûts annuels supportés pour la correction des dossiers	
	Défauts mineurs	Défauts majeurs	Défauts mineurs	Défauts majeurs		

Cabinet – Secrétariat Général et Direction de l'Administration générale et de l'équipement (DAGE)	976 heures	1 302 heures	2 635 200 Fcfa	3 515 400 Fcfa
Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME)	153 heures	201 heures	413 100 Fcfa	542 700 Fcfa
Direction du Commerce Extérieur (DCI)	3 535,5 heures	5 239,5 heures	9 545 850 Fcfa	14 146 850 Fcfa
Direction du Commerce Intérieur (DCE)	3 997 heures	7 459,5 heures	10 791 900 Fcfa	11 602 365 Fcfa
Temps total annuel /Total coûts cachés de non-qualité	<b>8 661,5 heures</b>	<b>14 202 heures</b>	<b>23 386 050 Fcfa</b>	<b>29 807 315 Fcfa</b>
<b>Total coûts cachés de défauts de qualité</b>	<b>53 193 365 Fcfa soit 81 000 euros</b>			

Source : par nos soins

Le coût lié aux surtemps, c'est-à-dire, le coût de défaut de qualité représente 21% du montant global des coûts performances cachés. Ce montant explique le coût de part des activités humaines consacrées à la régulation des dysfonctionnements en mettant davantage de temps. Ainsi, le total des coûts cachés de non-production et de non-qualité est estimé à 200 584 493 fca soit 306 117 euros. Donc, en 2021, les seuls dysfonctionnements engendrés par l'absentéisme et la non-qualité coûtent 200 584 493 fca (306 117 euros) par an, qui manquent au Ministère du Commerce et des Pme, à l'Etat et à la croissance sénégalaise. Ce coût caché n'est jamais comptabilisé, ni dans les budgets du Ministère du Commerce et des Pme est considérable si nous considérons les 35 ministères que comptait l'administration publique sénégalaise qui disposent les mêmes caractéristiques de fonctionnement que celles du Ministère du Commerce et des Pme.

Autrement, ce coût est gigantesque, compte tenu du profil du Sénégal, considéré comme étant un pays à faible développement humain qui se trouve dans la catégorie des « Pays les plus faibles ». Il est classé à la 170<sup>ème</sup> place sur 193 pays, selon l'IDH 2022. Avant la crise de la Covid-19, il était à la 168<sup>ème</sup>, et a perdu donc 2 points. Par ailleurs, les inégalités d'ensemble dans la répartition du revenu ou de la consommation sont très fortes. L'indice de Gini est de 41,3 et le rapport inter décile de 12,8.

Ce chapitre qui se veut descriptif et explicatif a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats plus particulièrement relatifs au management stratégique des compétences au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Ces résultats issus du diagnostic socio-économique de

notre base expérimentale révèlent des difficultés d'appropriation des nouvelles dimensions du management public pour anticiper et piloter les changements nécessaires. Les pratiques managériales dans un climat propice à la créativité et à l'innovation constituent un levier majeur de la dynamique du changement de l'action publique à condition que les autorités politiques sénégalaises incarnent une vision commune et assurent l'alignement entre les objectifs collectifs et l'engagement individuel.

Les résultats issus de nos observations réalisées en situation de travail ainsi que des entretiens qualitatifs réalisés auprès de l'encadrement ont permis de déceler les problèmes de management les dysfonctionnements, dont souffre le Ministère du Commerce et des Pme, en matière conditions et d'organisation de travail et d'un déficit remarquable en matière de d'organisation et de gestion du temps de travail. L'évaluation de la performance publique s'affirme comme un outil qui participe au processus du pilotage de l'activité de l'action publique et constitue une question très débattue vu qu'elle témoigne de l'évolution du concept de performance publique.

L'administration publique sénégalaise, aujourd'hui connaît des difficultés managériales et organisationnelles qui perturbent son fonctionnement ; or, la mise en place des réformes durant ces dernières décennies n'a pas contribué à un changement attendu. Les exigences du contexte socio-culturel national imposent l'adoption d'une démarche de management permettant de recadrer les compétences des agents en fonction de la stratégie RH dans une perspective de réduire les dysfonctionnements et de garantir l'amélioration de la performance durable. Pour ce faire il convient d'agir pas seule sur la performance globale mais aussi la dimension sociale humain. L'efficacité de l'administration publique sénégalaise dépend de sa capacité de prendre en considération le facteur humain dans les méthodes de gestion. Cela montre que le nouveau management socio-économique s'avère une solution qui permet de créer un avantage pour l'organisation et améliorer la pertinence de son fonctionnement.

L'implémentation d'un management socioéconomique obéit plus à une logique d'adaptation. Nous l'avons démontré dans cette recherche, le Ministère du Commerce et des Pme est confronté à une carence de compétences managériales de l'encadrement ou comportements nécessaires au développement durable de la performance. L'adoption d'un management socioéconomique obéit à une logique de construction nécessitant une remise à plat en profondeur des processus internes existants.

Une démarche de management stratégique de type socioéconomique qui met en avant le développement des compétences managériales constitue un levier d'actions sur lequel l'administration publique sénégalaise pourrait s'appuyer pour améliorer sa performance durable. Elle permet en même temps de réduire les dysfonctionnements liés aux défauts de compétences et de comportements qui en sont à l'origine. L'adoption de l'approche socioéconomique facilite une posture propice à une prise de décision « éclairée ». Elle permet à l'administration publique sénégalaise d'investir le champ des possibles d'un futur qui reste à construire et ce, avec une vision systémique pour développer et innover avant les autres tant sur les aspects métiers, structurels qu'organisationnels.



## **CHAPITRE 4 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET LA PERTIENENCE DU MODELE DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DURABLE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SENEGALAISE**

Dans ce dernier chapitre de notre recherche qui se veut être davantage prescriptif en s'appuyant sur les résultats de nos diagnostics, nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à la problématique du management stratégique des compétences pour l'administration publique sénégalaise. Il convient de rappeler que l'élaboration d'un projet innovant pour la transformation de l'approche managériale est un enjeu fort pour l'administration publique sénégalaise dans un contexte marqué par des exigences accrues des usagers. A ce titre, l'organisation du travail, les conditions de travail et les pratiques de GRH axées sur le management des compétences, constituent le premier chantier à engager par l'administration publique sénégalaise en matière de bien-être au travail. Les résultats de notre recherche ont fait apparaître ces aspects comme étant les problématiques jugées essentielles à prioriser pour travailler à la fidélisation et à l'épanouissement des fonctionnaires et des agents publics sénégalais et de garantir ainsi la construction d'une performance durable de l'administration publique sénégalaise. Cependant, il ne suffit pas de se limiter à avoir un bon nombre d'agents sans pour autant pouvoir garantir leur motivation permettant de pérenniser l'activité à long terme de l'administration publique. De manière opérationnelle, la prise en compte des facteurs de motivation de tous les agents tout corps confondu dans la réalisation des tâches et la mise en place d'une organisation plus humaine, basée sur la personnalité, mais aussi plus performante sont les premières initiatives à mettre en place par l'administration publique sénégalaise.

L'amélioration de la qualité de vie au travail des agents et des conditions de travail permet de faire reculer l'absentéisme et a un effet certain sur la productivité et la qualité de service rendu. Ne pas prendre le temps de réfléchir l'organisation du travail, c'est tout simplement accepter que les tâches confiées soient potentiellement bâclées. En matière d'égalité de traitement, qui

se traduit notamment par le principe très connu « *à travail égal, salaire égal* », doit également être mise en avant par l'administration publique sénégalaise.

Un autre aspect qui a retenu particulièrement notre attention lors de nos observations en situation de travail et des entretiens qualitatifs concerne l'absence d'utilisation des outils collaboratifs. Ces derniers ne sont pas favorisés dans le cadre du travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Par conséquent, le travail en équipe, la communication et le partage d'informations constituent de réels obstacles qui nuisent à l'organisation du ministère. A ce titre, la consolidation de l'utilisation d'outils digitaux, des processus et flux de travail rationalisés plus modernes pour optimiser la gestion des activités permettant de tirer plus de valeur de chacun par la mise en place d'un SIRH innovant et performant est impérative dans toute l'administration publique sénégalaise.

Dans cette recherche, notre intention est de montrer d'abord que le changement du management de l'administration publique sénégalaise s'impose pour répondre aux perturbations de l'environnement général dont elle fait face et les nouvelles exigences qu'il a induit dans son sillage. Par la suite, nous allons montrer que ce changement de management de l'administration publique sénégalaise est un processus complexe, dans le sens où la dite administration publique représente un objet d'étude complexe en soi. Enfin, nous allons montrer que l'amélioration du management passe par une responsabilisation des acteurs sur le terrain, notamment de l'encadrement, une meilleure adéquation formation/emploi et une meilleure optimisation de l'utilisation des compétences internes. Nous défendons l'idée que la mise en place d'outil de management innovant, de type socioéconomique entraînerait un changement structurel et comportemental rendant possible l'amélioration du fonctionnement de l'administration publique sénégalaise, à travers notamment la réduction des coûts performance cachés et l'amélioration du potentiel humain contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité des services rendus prestations. Les effets de la démarche de management innovateur socio-économique se remarqueront à long terme sur la performance globale de l'administration publique sénégalaise.

#### 4.1. La nécessité du changement et la pertinence du modèle socio-économique pour l'administration publique sénégalaise

Au vu des diagnostics réalisés au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous pouvons affirmer que la nécessité de changement de l'administration publique sénégalaise s'impose. Ce

changement doit être basé sur la remise en cause du modèle de fonctionnement actuel, la mise en œuvre d'une organisation efficace sans complication et sans stagnation et l'adaptation des méthodes de gestion importés aux spécificités sénégalaises. Le but étant d'atteindre la performance escomptée par rapport aux rôles et aux moyens employés. Les pratiques administratives dans leur ensemble doivent se développer en harmonie avec l'environnement externe, ce qui se refléchit sur le rapport des agents publics avec les usagers, ainsi que sur la manière d'accomplir les services divers, la méthode de leur planification, la préparation des stratégies administratives et la gestion adoptée lors de cette préparation.

L'administration publique sénégalaise a connu une série de réformes durant ces dernières décennies visant la modernisation des services publics. L'introduction de processus de management et de pratiques GRH s'est faite progressivement et par des démarches qui n'ont pas conduit à des ruptures fortes. Ces réformes ne se sont pas traduites par la transformation organisationnelle consistant à repenser la structure, le mode de fonctionnement et les conditions de travail dans le but faire mieux et autrement.

Quelques lignes directrices peuvent être retenues pour arriver à une meilleure performance de l'administration publique sénégalaise. L'un des premiers chantiers est l'adoption de la culture du résultat, la simplification des procédures administratives, et le choix des meilleures pratiques administratives pour l'ensemble de l'administration publique sénégalaise, afin de parvenir à un meilleur succès du changement. Dans le même temps, il sera nécessaire de délier le politique et l'administratif pour permettre aux responsables hiérarchiques d'exécuter correctement leur travail. Il faudrait également que les autorités politiques sénégalaises s'engagent beaucoup plus dans la mise en œuvre du changement, en le défendant clairement. Pour cela, elles doivent apporter plus d'énergie afin d'insuffler l'encouragement à tous les niveaux d'exécution de l'administration publique sénégalaise. Enfin, il est important de lutter contre les pratiques de corruption auxquelles sont exposés certains agents publics chargés de la réalisation des missions de l'administration publique.

#### 4.1.1. La pertinence d'un modèle de management de type socio-économique

La mise en place d'un modèle de management de type socio-économique permet de maîtriser les dysfonctionnements et améliorer la performance globale de l'administration publique

sénégalaise. Ce mode de management vivant permet de renforcer les méthodes de travail en équipe, d'être à l'écoute de tous les collaborateurs, et notamment de placer leur engagement au cœur de la stratégie. Il s'implante au moyen de séances de formation-concertation et permet de structurer l'évolution de l'administration publique sénégalaise selon trois axes de pilotage que sont :

- les décisions politiques qui apportent l'impulsion d'énergie nécessaire au parcours stratégique ;
- le processus de mise en œuvre considéré comme une succession de cycles périodiques de résolution des problèmes rencontrés chemin faisant ;
- et enfin l'implantation d'outils originaux de management (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Cependant, dans une logique d'adaptation à un environnement particulier et pour construire une approche plus innovante de management comme celle de type socio-économique, l'administration publique sénégalaise doit revoir son mode de fonctionnement et de pratiques managériales. Le management innovant de type socio-économique s'accompagne de nouvelles formes de gouvernance plus partagées, plus souples, plus inclusives. Cela nécessite de la part de l'administration publique sénégalaise de mobiliser tous les collaborateurs pour créer une véritable dynamique collective afin de rendre le fonctionnement des services plus efficaces et plus justes.

Le système de fonctionnement et d'organisation de l'administration publique sénégalaise étant très infecté par le virus TFW (taylorisme, fayolisme, weberisme), et où l'engagement individuel et collectif est faible, un besoin changement urgent s'impose. Il s'agit de la mise en place d'une organisation où la décentralisation des initiatives et des responsabilités sont davantage organisées, en même temps qu'une synchronisation – orchestration en temps réel. Cet engagement doivent s'accroître significativement et se vérifier dans les actes (Savall H. et Zardet V., 2021). Il s'agit donc d'un réel changement qui permet à l'administration publique sénégalaise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Elle doit avant tout mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les dysfonctionnements qui sont synonyme de contre-performance. Pour réussir le changement, l'approche socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise de mobiliser les acteurs autour du projet de sauvetage tout en proposant par l'effort qu'elle exige, la participation de tous les

acteurs ; le rôle de l'encadrement étant primordial dans ce processus, cette participation nécessite d'être canalisé.

La démarche de changement doit être combinée en fonction des phases de l'intervention socio-économique, où tous les acteurs participent et construisent le changement. La phase du diagnostic permet de détecter les dysfonctionnements de tous les acteurs et à tous les niveaux, l'effet miroir permet de découvrir la réalité de l'administration publique sénégalaise et la phase du projet de sauvetage permet sans doute une construction collective où tout participe à son succès.

Le processus constructivisme que développe l'approche socio-économique permet de détecter les dysfonctionnements à tous les niveaux hiérarchiques de l'administration publique sénégalaise et d'en tirer les solutions pour les réduire. Une telle démarche est d'une part, prudente du fait de l'existence de comportements hostiles dans l'administration publique sénégalaise qui se dissimulent surtout par la présence des dysfonctionnements. D'autre part, cette démarche est progressive car s'oppose aux autres approches de management de changement qui ne tiennent pas en compte du rôle individuel et la responsabilité collective des différents acteurs au changement. En effet, la prise en compte de ces derniers permettant une évolution relativement douce et maîtrisée du changement.

Le processus de changement selon l'approche socio-économique vise à la fois des résultats immédiats et la création de potentiel, les objectifs sont à la fois internes et externes. La création de potentiel concerne des actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des années à venir pour l'administration publique sénégalaise. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels. Le management socio-économique, grâce aux méthodes et techniques de contrôle de gestion qu'il utilise, intègre des indicateurs nouveaux pour la prise de décision, tels que les coûts cachés potentiels d'une action à décider.

Le management socio-économique considère le potentiel humain comme support de toute performance sociale et économique de l'entreprise. La mobilisation des ressources humaines au processus de changement se présente ainsi à tous les niveaux, car tous les acteurs participent à la réduction des coûts cachés, à l'application des nouveaux outils de gestion, à la construction des projets de sauvetage que ce soit horizontal ou verticaux. A ce titre, la méthode socio-

économique exige à l'ensemble des acteurs des efforts personnels et collectifs qui se traduisent en objectifs d'accroissement de l'efficacité à travers des outils stratégiques comme les contrats d'activités périodiquement négociables. C'est une méthode très rigoureuse dans la pratique car elle implique une meilleure utilisation du temps de travail, à travers la grille de gestion de temps, et une meilleure utilisation des compétences existantes, à travers la grille des compétences. L'application du management socio-économique créé par Henri Savall et développé par son équipe de recherche (ISEOR) permet donc à l'administration publique sénégalaise de relever le défi de l'amélioration de la visibilité de tous acteurs de la sphère publique sénégalaise sur la situation actuelle et future de l'administration publique, tout en développant l'initiative, la responsabilisation et le travail en équipe.

Le management socio-économique est un management vivant par opposition aux styles de managements statiques, en effet, les expériences menées par l'équipe de recherche de l'ISEOR ont montré que la motivation, la créativité des personnes et la vigilance des acteurs se diminuent au fil du temps. Le management socio-économique propose des techniques performantes et dynamiques comme le toilettage périodique du management, qui constitue une seconde source d'efficacité et de performance. Il désigne l'examen et la révision périodique des objectifs, des actions prioritaires, des procédures, ou encore de l'organisation de l'entreprise ».

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, l'administration publique sénégalaise est influencée par des facteurs politiques, socioculturels et religieux, qui parfois sont sources de désaccord. L'un des fondements du management socio-économique consiste à contractualiser les performances des individus et des équipes de travail à travers les contrats d'activité périodiquement négociables. C'est un mode de management adapté au milieu conflictuel et donc un outil de gestion pertinent pour l'administration publique sénégalaise dans la mesure il permet de trouver une zone de compromis entre les acteurs : une zone d'accord collective qui vise la performance de l'administration publique sénégalaise et préserve les intérêts individuels des acteurs.

Il est essentiel pour l'administration publique sénégalaise de réhabiliter le management de proximité aujourd'hui massifié et administré davantage qu'animé. Cela doit se traduire par la mise en œuvre d'une démarche de management plus personnalisée et collective. Nous parlons là d'un management de proximité qui s'observe par une courte distance entre les responsables hiérarchiques et leurs équipes. Il convient à cet effet de redonner un rôle et une action

quotidienne à l'encadrement de proximité, dans les services des différents ministères au-delà de la régulation des absences et l'analyse d'indicateurs de gestion. En effet, Savall H. et Zardet V. (2021), lorsque l'encadrement joue son rôle de chef d'orchestre, entouré de musiciens dotés de potentiels et de compétences, lorsqu'il utilise la pédagogie interactive, il exerce réellement ce rôle d'une manière efficace dans la proximité. Le management socio-économique est de type impersonnel où chacun est interchangeable, à travers le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) qui comprend des objectifs à la fois strictement individuels et des objectifs collectifs du service ou du département ou de l'unité de travail. Il permet la participation des acteurs et la coopération collective à la performance de l'administration publique sénégalaise.

Enfin, le management socio-économique est une approche qui favorise la décentralisation synchronisée et la délégation concertée. Il apporte à l'encadrement de l'administration publique sénégalaise des outils de gestion performants qui ont été expérimentés dans de nombreuses entreprises et organisations du monde entier et dont les résultats ont été positifs. Il s'agit d'outils permettent aux différents ministères publics de mieux piloter leurs activités et leurs équipes, qui favorisent la création de véritables réseaux de co-pilotes coordonnés. Grâce au management socio-économique, l'administration publique sénégalaise pourrait construire un processus durable où chaque agent de l'administration contribuerait de sa part à le faire réussir.

#### 4.1.2. Le management socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise d'améliorer sa performance

Le modèle de management socio-économique (MMSE) vise à aider les organisations à améliorer durablement leurs performances socio-économiques et, simultanément, à créer des connaissances qui vont servir à la construction théorique. Ce modèle intègre donc une valorisation managériale et une valorisation scientifique sur un continuum, alors qu'elles sont classiquement séparées. Il utilise comme véhicule scientifique la recherche-intervention qualimétrique (Savall H, Zardet V, Bonnet M, Cappelletti L (2019)<sup>104</sup>. Cette méthode a été appliquée depuis 1973 dans plus de 2150 entreprises et organisations, auprès de 110 000 personnes, dans 47 pays, 73 secteurs d'activité et de toutes tailles, 2 à 30 000 personnes. Cette

---

<sup>104</sup> SAVALL H, ZARDET V, BONNET M, CAPPELLETTI L « Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise : Cas du modèle de management socio-économique Revue française de gestion – N° 284/2019.

expérience a permis de dégager des connaissances approfondies sur le fonctionnement des entreprises et des organisations.

L'état des lieux du fonctionnement, de l'organisation et du système de management de l'administration publique sénégalaise a démontré que même si des efforts ont été faits, ils restent très insuffisants et traduisent l'incapacité à atteindre les objectifs d'efficacité du service rendu, donc de performance. L'administration publique sénégalaise comme nous l'avons mentionné précédemment est porteuse du virus TFW (taylorisme, fayolisme, weberisme), qui résulte d'une application anachronique dans les organisations contemporaines des principes de l'école classique des organisations fondés il y a un siècle. L'organisation et le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise se manifestent principalement par une division excessive du travail (Taylor, 1911), une dichotomie entre conception, décision et réalisation (Fayol, 1916). Les autorités en charge des directions fonctionnelles, des services support et des sièges conçoivent et décident des politiques, règles et normes que les entités locales (ministères, direction publique...etc) sont supposées appliquer. Enfin, comme le souligne Weber (1924), ce modèle qui caractérise le fonctionnement et l'organisation de l'administration publique sénégalaise est responsable d'une dépersonnalisation des postes de travail, processus et méthodes (Weber, 1924), où l'agent est nié dans sa singularité de compétences, d'expérience et d'implication professionnelles.

Le déploiement du management socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise de combattre efficacement le virus TFW en intensifiant la coopération, la décentralisation synchronisée et la formation intégrée, en leur dédiant du temps, en développant le potentiel humain et en faisant appel à la conscience des individus, acteurs de terrain (Savall H. & Zardet V., 2021)<sup>105</sup>. La démarche socio-économique favorise une régulation des principaux dysfonctionnements pour ainsi améliorer les performances immédiates. Elle permet à l'administration publique sénégalaise de renouveler ses approches pour refonder ses pratiques managériales, adopter un management stratégique des compétences et renouveler ses pratiques d'accompagnement du personnel d'encadrement. Cela va se répercuter sur l'organisation du travail, le comportement des agents visant la qualité des services rendus et la formation de

---

<sup>105</sup> Henri Savall, Véronique Zardet, Peut-on transformer le système hospitalier en profondeur avec le management socio-économique (Partie 1/2) ? L'ISEOR\* présente les innovations développées à l'hôpital, Traité du management socio-économique » aux éditions EMS Management & Société (Octobre 2021).



l'encadrement pour l'acquisition de compétences managériales. Les effets de la démarche de management innovateur socio-économique se remarqueront à long terme sur la performance globale.

Dans la théorie socio-économique, l'organisation est considérée comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, de groupe de pression, catégoriels et collectivité). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or, on discerne dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté. Il s'agit des dysfonctionnements, que l'on peut classer en six familles que sont : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces six familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise. Le management socio-économique permet à l'administration publique sénégalaise de développer des pratiques davantage fondées sur l'écoute, l'explication puis la négociation, en lieu et place de l'imposition inefficace (Savall H. et al., 2015, 2017).

Afin d'améliorer l'efficacité et la performance de l'administration publique sénégalaise, la démarche socio-économique détecte et évalue l'impact des dysfonctionnements pour accompagner et mettre en œuvre des projets qui vont agir simultanément sur les structures et les comportements pour transformer les coûts cachés en création de valeur ajoutée. Dans le but de maintenir cette performance, la démarche socio-économique propose des outils de management et d'intervention qui vont permettre aux autorités et au personnel d'encadrement de pouvoir développer leur rôle non seulement sur le plan du travail quotidien, mais principalement sur le plan du développement personnel en management. En définitive, la démarche socio-économique à partir d'un diagnostic permet l'analyse des lacunes de l'encadrement et constitue un levier puissant pour le développement des compétences managériales de l'encadrement. La démarche socio-économique serait d'un grand apport pour l'administration publique sénégalaise dans le développement de l'engagement des différents

acteurs à travers les pratiques de mobilisation directe qu'elle développe en période de changement.

#### 4.1.3. La nécessité pour l'administration publique sénégalaise de transformer son mode de fonctionnement

Nous tentons de fournir des perspectives de solutions concernant les grandes lignes de fonctionnement de l'administration publique sénégalaise et ce, à partir du diagnostic complet de la réalité que nous avons réalisé. Ce diagnostic se base sur ce que nous avons constaté au préalable lors de nos observations en situation de travail en termes de dysfonctionnements entravant le bon fonctionnement de l'administration publique sénégalaise et empêchant toute tentative efficace d'amélioration de la performance durable. L'efficacité de l'administration publique sénégalaise doit se traduire par l'amélioration des prestations et du processus de réalisation de ses objectifs globaux nécessitant une transformation du mode de fonctionnement.

Les évolutions socio-économiques que connaît le Sénégal depuis la fin des années 1980 a provoqué des crises récurrentes et de grandes ampleurs imposant à l'action publique une recherche accrue de performance de l'administration publique. C'est dans cette perspective que le programme de réformes lancé dès 1989 incluait, a concerné un regroupement de certaines structures de l'administration centrale de l'État sur la base de la similitude et de la complémentarité des missions. L'objectif de ces réformes a été également la réduction du nombre de structures (directions, divisions et services), la redéfinition des attributions des départements ministériels en vue de rendre l'intégration sectorielle plus cohérente. Toutes les réformes mises en œuvre se sont pratiquement soldées en échec, remettant ainsi fortement en question le modèle actuel de pilotage de la performance publique. En dépit de certains acquis indéniables que ces réformes ont permis d'enregistrer notamment en termes d'infrastructures administratives, des problèmes, liés à la GRH persistent et continuent à dégrader la situation de certains agents de l'administration publique sénégalaise. Dans d'autres cas où des progrès ont été notés, c'est sur la durabilité des performances enregistrées que l'on s'interroge, avec quelque fois un sentiment légitime de déception, voire de regret. C'est dire que les résultats obtenus ne sont pas toujours ceux qui avaient présidé au choix et à la mise en œuvre des diverses réformes.

Aujourd'hui, la situation de l'administration publique sénégalaise est en effet quelque peu paradoxale dans un contexte où les exigences des usagers deviennent de plus en plus accrues. Au-delà de toutes considérations politiques, nous pouvons nous interroger sur la cohérence des actions engagées dans ces réformes pour améliorer les services publics sénégalais. Les actions engagées ont-elles formé une succession de mesures sans lien direct entre elles, changeant au gré des alternances gouvernementales ou au contraire un ensemble relativement cohérent d'évolutions reflétant une refondation des services publics mal adaptés au contexte sénégalais marqué par des facteurs socio-culturels et religieux ? Notre ambition n'est pas ici de prendre une position ou de trouver des réponses à ces questionnements. Cependant, au vu de cette situation, il paraît nécessaire pour l'administration publique sénégalaise de faire évoluer complètement son mode de fonctionnement et sa structure organisationnelle.

L'évolution du modèle de fonctionnement de l'administration publique sénégalaise doit progressivement conduire ses structures vers un mode de fonctionnement optimal – alliant performance économique et utilité sociale – tout en leur permettant de mieux identifier les différentes étapes pour y parvenir. Cette problématique n'est donc pas quelque chose à résoudre « *une bonne fois pour toutes* », mais doit au contraire demeurer en permanence « *au cœur de la réflexion et de la vie* » de ces structures. La réflexion sur une telle problématique permet de préserver la cohérence des changements que l'administration publique sénégalaise se propose de porter, en trouvant les moyens nécessaires à leur réalisation et en planifiant les actions susceptibles d'en découler.

Selon nous, sous l'impulsion des autorités politiques sénégalaises, des mesures doivent être prises afin de permettre à l'administration publique d'accomplir ses missions en tenant compte des critères d'efficacité et de qualité. En tout état de cause, il s'agit d'atténuer les rigidités internes et externes liées notamment au fonctionnement par le passage à une structure organisationnelle plus ouverte et plus souple.

La hiérarchisation et la dominance par le gouvernement caractérisé par le contrôle, l'obéissance et l'exécution immédiate, constituent des obstacles au fonctionnement optimal de l'administration publique sénégalaise. C'est pourquoi il convient de se pencher sur la relation entre les services publics et les usagers, mais aussi entre les agents et l'administration elle-même. De ce fait, l'administration publique sénégalaise est appelée à accorder davantage d'intérêts aux bénéficiaires de ses services et à répondre à leurs attentes. Tout cela nécessite la

rupture avec les pratiques administratives archaïques et complexes qui induisent l'incompétence, menant à la médiocrité et à l'éparpillement des services publics sénégalais. Nous parlons ici d'une vision contemporaine de l'évolution de l'administration publique sénégalaise qui exige la présence de principes facilitant l'accès aux services publics offerts par l'administration.

L'administration publique sénégalaise doit donc entamer un processus de restructuration en profondeur, adopter des méthodes de fonctionnement plus contemporaines. Elle doit également se doter des moyens législatifs et exécutifs d'une bonne gouvernance, d'agents compétents et bien formés. Cependant, il faut le rappeler, plusieurs paramètres importants ont été ignorés lors de la conception des programmes des précédentes réformes de l'administration publique sénégalaise, dont la prise en compte des sphères d'influence telles que les facteurs socioculturels, spirituels et religieux.

#### 4.1.4. La nécessité de prendre en compte les sphères d'influence

L'administration publique sénégalaise évolue dans un environnement caractérisé par la diversité des cultures et des traditions, l'accroissement des exigences des usagers et le développement fulgurant de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Elle doit plus que jamais être mieux adaptée au contexte local et être capable de favoriser l'efficacité de ses actions. Pour y parvenir, il faut d'ores et déjà que les autorités politiques recherchent en premier la performance sociale, prélude à l'atteinte de la performance économique.

La performance sociale passe par des pratiques de management valorisantes et performantes qui tiennent compte des spécificités culturelles, religieuses et traditionnelles sénégalaises et pour ce faire, les autorités politiques sénégalaises doivent rechercher la meilleure combinaison pour l'atteindre. En effet, les tentatives d'importation des méthodes de gestion dites occidentales au Sénégal et partout ailleurs en Afrique s'étant soldées par des échecs, il est nécessaire de prendre en compte les variables comportementales des acteurs afin que le management dans l'administration publique sénégalaise soit plus efficace. En plus, les facteurs socioculturels, spirituels et religieux sont également considérés comme des variables incontournables dans le processus managérial de l'administration publique sénégalaise, notamment pour des raisons de cohésion sociale, mais aussi pour la résolution des problèmes

fondamentaux de régulation interne et d'adaptation externe. Pour cette raison, leur prise en compte peut d'une part palier aux risques de dysfonctionnements comportementaux et organisationnels, et d'autre part, procurer à l'administration publique sénégalaise des capacités cognitives et donc, des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes auxquels elle est confrontée, notamment les problèmes de management des ressources humaines.

Les résultats de nos diagnostics ont mis en évidence la complexification croissante de l'exercice des pratiques managériales, pour la plupart, souvent confrontées au vécu socioculturel, spirituels, religieux sénégalais. Ces facteurs de contingence considérés comme étant des caractéristiques stables et évolutives exercent une influence non négligeable sur les actions, les décisions et le management dans l'administration publique sénégalaise. Ils ne sont pas exempts de conséquences car ils sont à l'origine de nombreux dysfonctionnements "irrationnels" constatés au sein de l'administration publique sénégalaise. Pour ces derniers, rappelons-le ici, les observations montrent en effet qu'il ne faut pas chercher à les réduire, pour des raisons culturelles, mais il faut tenter d'en minorer les effets perturbateurs. En tout état de cause, il est urgent d'engranger un regard nouveau sur le management dans l'administration publique sénégalaise en tenant compte de la diversité des cultures et des traditions sénégalaises mais aussi des faits spirituels et pratiques religieuses..

Sur le plan managérial, le fait de trouver des liens significatifs entre l'environnement externe, le comportement éthique et l'altruisme des agents de l'administration publique sénégalaise et leurs pratiques managériales suscite une grande réflexion. Nous ne cherchons pas à trouver des solutions une fois pour toute des effets des facteurs socioculturels, spirituels et religieux sur le management dans l'administration publique sénégalaise. Notre objectif est de contribuer à l'avancement de la recherche sur la question que beaucoup d'auteurs ont consacré dans leurs travaux sur les impacts que les facteurs socioculturels font peser à la fois sur la gestion des ressources humaines et le fonctionnement des administrations publiques africaines. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus essentiel que les administrations publiques africaines doivent tenir compte d'un contexte marqué par des exigences accrues des populations. Cette question vitale mérite que des recherches s'y intéressent au long cours, afin de contribuer aux réflexions déjà entamées par plusieurs chercheurs sur la résilience hydrique que les administrations africaines sont confrontées, en croisant pour cela les approches et les regards, avec l'aide d'analyses plus poussées.

La prise en compte de facteurs socioculturels, spirituels et religieux permet de favoriser le changement, par exemple lorsqu'il s'agit de chercher à réduire leur impact par le biais de sensibilisation. L'administration publique sénégalaise peut par ailleurs mener des actions qui consistent à faire évoluer les modes de penser, d'organiser et d'agir. Ces actions auront un impact sur les règles qui régissent la vie de l'administration publique sénégalaise, tant dans sa structure que dans son fonctionnement ou encore de ses savoir-faire, et elles introduisent donc une rupture dans la récurrence des comportements quotidiens des agents. En effet, il faut noter que changer la culture administrative revient à modifier un état d'esprit individuel et collectif, pour atteindre le bien-être et conjuguer liberté et performance durable. Cela peut durer plusieurs années, tant la mise en œuvre est délicate.

Par ailleurs, impulsé par une transformation managériale préalable et porté par une vision et des valeurs qui font sens, le changement de la culture administrative implique également l'action, la réaction, la confrontation et la coopération. Il s'agit d'une démarche qui permet à un recadrage des activités de l'administration publique sénégalaise par l'évolution vers plus de responsabilisation, un périmètre plus large, du sens et des valeurs, par opposition à la simple prescription des tâches à exécuter. Il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise d'évaluer sa maturité managériale et sa culture administrative actuelles, puis de poser la vision et les valeurs. Il convient de promouvoir un système de valeur capable de développer l'apprentissages de nouveaux modes relationnels, de nouveaux modes de raisonnement et de nouvelles capacités collectives. Il s'agit d'un réel changement de paradigme qui traduit une évaluation des facteurs socioculturels et religieux de manière à limiter leurs effets sur le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise et conduire à une nouvelle manière de penser et de faire collectivement.

#### 4.1.5. Améliorer et adapter l'organisation du travail

Les résultats de nos diagnostics réalisés au sein du Ministère du Commerce et des Pme montrent une organisation éparpillée et disparate, de même que la répartition des rôles et des responsabilités en général qui s'avère incohérente. Les conséquences de ces imperfections se ressentent sur la qualité des services publics rendus. Cependant, l'évolution du contexte économique et social oblige l'administration publique sénégalaise à s'adapter en modifiant ses

moyens et ses méthodes de travail. Ces changements entraînent une transformation des emplois mais aussi des postes de travail.

L'administration publique sénégalaise, pour être efficace, doit d'une part atteindre les objectifs qui lui sont exigés par le gouvernement et d'autre part, parvenir à répondre aux attentes des usagers sénégalais. Elle est efficiente si sa gestion est conforme et vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées et les résultats obtenus. L'atteinte des deux objectifs d'efficacité et d'efficience réunis permet une réponse de qualité aux besoins des usagers. De ce point de vue, la qualité de service aux usagers interpelle ainsi tous les acteurs de l'administration publique sénégalaise, qu'il s'agisse des dirigeants politiques ou de ses agents. La qualité de service permet d'orienter la façon de concevoir la relation entre l'administration publique sénégalaise et les usagers. En définitive, l'efficacité et l'efficience de l'administration publique sénégalaise passent par l'application et l'évaluation des politiques GRH actuelles mais aussi par la détermination de leur pertinence et de leur adéquation dans un contexte marqué par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux divers.

Par ailleurs, il faut noter qu'outre le désordre que subit l'administration publique sénégalaise, il y existe une certaine ambiguïté des principes et règles qui organisent les services publics, de même que la détermination des rôles et des responsabilités y est faible. Aussi, la répartition et la planification des tâches connaissent une faiblesse qui a une répercussion négative sur la qualité du service public en général. Enfin, il ne faut pas oublier que les décisions politiques contrôlent et dominent le domaine administratif notamment lorsqu'il s'agit de services publics.

C'est pourquoi, il est urgent pour l'administration publique sénégalaise de repenser l'organisation des services publics en partant sur de nouvelles règles, plus contemporaines. La finalité est d'abord d'améliorer l'organisation du travail pour plus de bien-être des agents afin de gagner plus d'efficacité, puis de supprimer les interférences et les dysfonctionnements. Cela doit se faire dans le cadre de la transparence et de la responsabilité, tout en garantissant une vision claire et globale pour atteindre les objectifs de performance de l'administration publique sénégalaise.

Par exemple, un fonctionnement plus collaboratif et plus autonome implique des procédés de travail simplifiés et clairs. Cela garantit la rapidité des tâches administratives ainsi que la facilité d'obtention des services par les usagers. Le principe de la simplification des procédures

administratives présente donc des avantages nombreux pour l'administration publique et pour les usagers qui en bénéficient. Ainsi, les procédures administratives se feront dans un temps record et avec moins d'efforts pour les agents. De plus, la tâche administrative sera réalisée au mieux pour garantir la compétence et l'effectivité de ses diverses tâches et ce de la manière suivante :

- Assurer la rapidité du travail en facilitant les procédures par lesquelles passent les tâches administratives. De ce fait, le travail se fera plus rapidement et le service public sera plus rapide. En outre, cela va réduire le temps de réalisation des tâches administratives épargnant aux usagers l'attente injustifiée devant les bureaux administratifs pour bénéficier d'un service public ;
- Améliorer les services offerts aux usagers en simplifiant les procédures participe à l'accomplissement des opérations administratives. Ainsi faciliter la production de service de qualité constitue une avancée importante pour l'administration publique sénégalaise dans la réalisation de ses objectifs de performance. A ce titre, avoir recours aux technologies de communication plus modernes, à Internet, est un aspect très important qui doit être pris en compte par l'administration publique sénégalaise pour mieux servir les usagers ;
- La simplification des procédures permet également de réduire le temps et les efforts de réalisation des tâches administratives. Cela implique d'abord de réduire le temps imparti aux procédures des tâches diverses, ensuite plus de compétences productives pour assurer un service de qualité. A ce titre, la mise en place d'un système d'information performant pourrait garantir un service extrêmement rapide et assurer en outre la rapidité de la prise de décisions. Par conséquent, l'administration publique sénégalaise pourrait réaliser une planification de la manière la plus hautement efficace et efficiente et ainsi suivre l'air du temps moderne ;
- Renforcer le contrôle de toutes les tâches administratives. Si les procédures sont simplifiées, il est possible pour l'administration publique sénégalaise de contrôler toutes les tâches et activités diverses dans les moindres détails et avec une grande objectivité. Il en résultera une diminution des erreurs fréquentes éventuelles ainsi que des lacunes en général relevées chez la plupart des agents. Cela permet également d'effectuer le suivi continu et responsable des projets et programmes de l'administration publique sénégalaise. Pour rappel, lors de nos observations en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons constaté que le contrôle et la surveillance des tâches réalisées par



les agents constituent un problème majeur et une démarche complexe pour les agents et notamment les fonctionnaires. Ils ne sont pas seulement en rapport avec un ministère par exemple, mais encore avec sa stratégie et ses objectifs qui sont considérés comme la force motrice de l'administration publique ;

- Soulager et stimuler les agents de l'administration publique sénégalaise. En effet, lorsque les procédures sont moins lourdes, les agents vont moins se plaindre car la définition et la répartition des tâches seront précises et claires. Il en résultera ainsi une diminution de la pression et de la routine dues notamment aux tâches répétitives., la motivation des agents au travail augmentera, ce qui est de nature à garantir une meilleure productivité des agents et par là même, une meilleure qualité de service.

Aussi, au regard de l'importance capitale de la simplification des procédures administratives, la qualité de service sera optimisée de même que la performance durable. Cependant, il convient d'instaurer une démarche globale reposant sur la simplification des procédures administratives qui aboutira à l'élimination du caractère répétitif des tâches administratives auquel font face les agents de l'administration publique sénégalaise, de leur complication et des intérêts publics qui se recourent. Cette démarche globale aura des lignes directives, des cadres législatifs qui géreront ces procédures dans toute l'administration publique sénégalaise et ce, pour garantir un service de qualité rapide.

Lorsqu'elles sont bien faites, les procédures vont influencer positivement sur l'organisation du travail. Elles aident ainsi les systèmes et les agents de l'administration publique sénégalaise à mieux fonctionner. Les agents de l'administration publique sénégalaise, s'ils savent précisément ce qu'ils doivent faire, quand, comment cela doit être réalisé et comment éviter les erreurs majeures, ont de bien meilleures chances de réduire les frustrations et le gaspillage en temps et en efforts inutiles. Toutefois, le recours aux méthodes traditionnelles reste inévitable afin de garantir l'harmonie entre toutes les activités administratives et faire bénéficier les usagers d'un service public de qualité et pour ne pas être la victime des dispositions qui diffèrent d'une structure administrative à une autre.

Les procédures claires et simplifiées permettent donc aux usagers d'avoir un accès plus facile et plus rapide à des services de qualité, comme elles leur font aussi gagner du temps et des efforts pour en bénéficier. En outre, elles permettent de reconsidérer l'idée selon laquelle la simplification des procédures réduit l'efficacité du travail administratif et empêche sa

réalisation d'une manière effective. A contrario, elles permettent d'accomplir les tâches d'une façon compétente et améliorent la performance durable de l'administration publique sénégalaise.

La simplification de l'organisation du travail notamment en supprimant certaines règles et procédures inutiles doit constituer l'un des objectifs du changement de l'administration publique sénégalaise. Il s'agit de la nécessité de prendre en compte le contexte socioculturel, mais aussi religieux de la société sénégalaise. De même, les exigences des usagers du service public sénégalais ont évolué fortement dans tous les secteurs, imposant ainsi l'adaptation de l'administration publique à cette évolution. Le changement doit par conséquent assurer une utilisation plus efficiente des ressources de l'administration publique dans la perspective de produire des services de qualité avec moins de moyens financiers tout en considérant l'exigence de rationalisation des dépenses publiques.

#### 4.1.6. Améliorer les conditions de travail : la nécessité de réduire les écarts de traitement entre les agents

Au premier plan de l'amélioration des conditions de travail, se trouve l'égalité de traitement. L'administration publique sénégalaise comme toute administration publique d'ailleurs est gouvernée par le principe d'égalité. Toutefois, l'existence de concours et d'un statut qui ont vocation à garantir l'égalité de traitement entre les agents ne suffit pas à prémunir l'administration publique sénégalaise de toute situation discriminatoire, aussi bien à l'embauche que dans le déroulement de carrière des agents. Nos observations réalisées en situation de travail durant nos années passées au sein du Ministère du Commerce et des Pme ont permis de relever une nette différence de traitement entre les agents de l'administration publique sénégalaise. Ces constats sont par ailleurs confirmés par certains agents que nous avons interviewés et notamment ceux appartenant à la catégorie des non-fonctionnaires.

Dès lors, engager des mesures de réduction des écarts de traitement entre tous les agents, constitue l'un des volets essentiels dans lequel l'administration publique sénégalaise doit s'investir. Ce sujet a d'ores et déjà fait l'objet d'énormes discussions entre l'Etat du Sénégal et ses agents et continue de susciter, à juste titre, beaucoup d'interrogations passionnées compte tenu de la structuration actuelle par corps de l'administration publique sénégalaise (fonctionnaire, non-fonctionnaire). L'extrême émiettement des corps dans l'administration

publique sénégalaise crée une situation extraordinairement contrastée entre les agents. Il convient de noter en outre que l'inégalité de traitement crée un cloisonnement grandissant dans certains ministères.

Le « *turn over* » très important observé au sein du Ministère du Commerce et des Pme confirme les difficultés que subissent certains agents qui se voient obligés de quitter l'administration publique sénégalaise pour des opportunités ailleurs. Une analyse plus fouillée de l'inégalité de traitement au sein du Ministère du Commerce et des Pme démontre une nette différence, notamment entre les fonctionnaires sortants de l'E.N.A. et ceux non-fonctionnaires. Pour ces derniers, par exemple, l'avancement de grade est la seule condition absolue d'un déroulement harmonieux de carrière.

L'inégalité de traitement au sein du Ministère du Commerce et des Pme se manifeste aussi au niveau de l'attribution des régimes indemnitaires et autres avantages tels que les primes trimestrielles. L'abondement de primes et indemnités notée au sein du Ministère du Commerce et des Pme et dans bien d'autres ministères, pour les fonctionnaires sortants de l'E.N.A., qu'il soit individuel ou collectif, qu'il soit exceptionnel ou semi pérenne, constitue un facteur principal de démotivation des agents notamment non-fonctionnaires. Il est certes parfaitement fondé et conforme à la lettre des textes et à l'esprit des statuts réglementant les agents fonctionnaires. Cependant, il convient de noter que faute d'être régulé et parfaitement maîtrisé, l'abondement de primes et indemnités porte des germes d'effets négatifs et se révèle en plus, pour le cas du Ministère du Commerce et des Pme, facteur de blocage, d'une part de conservation des compétences clés et d'autre part de non-productivité de certains agents en particulier chez les non-fonctionnaires.

De bonnes initiatives sont évoquées dans les discours des autorités politiques, mais dans la pratique, elles sont encore insuffisamment partagées et opérationnelles. Plusieurs avancées sont attendues dans l'administration publique sénégalaise, à travers un plan d'égalité professionnelle en matière de réduction des écarts dans l'accès aux postes d'encadrement notamment, les progressions de carrière et de rémunération.

L'amélioration des conditions de travail est une disposition nécessaire pour réorganiser le travail des agents et réduire l'absentéisme. Ce dernier est intimement lié aux conditions de travail des agents de l'administration publique sénégalaise, à la fois matérielles,

organisationnelles et pécuniaires. La prévention en la matière oblige donc d'interroger toutes les dimensions qui impactent la productivité et l'efficacité des agents. Rappelons ici les propos recueillis auprès d'un chef de service : « *le travail est malade des processus, du mode de management et d'organisation de l'administration publique sénégalaise.... il faut améliorer les conditions de travail si l'on veut voir nos agents motivés pour travailler efficacement* ». Ainsi, il est important de garder un lien en développant une palette de réponses pour couvrir toutes les situations car les déterminants ne sont pas les mêmes pour tous les agents.

L'amélioration des conditions de travail permet de booster la motivation et la performance des employés entraînant une diminution du désengagement et de l'absentéisme. Elles jouent un rôle déterminant dans le processus qui conduit un agent à s'arrêter. Les améliorer permet incontestablement de faire baisser l'absentéisme. La qualité et l'efficacité de la réponse dépendent directement de la qualité du diagnostic réalisé dans toute l'administration publique sénégalaise.

Pour conclure, l'administration publique sénégalaise doit aujourd'hui s'adapter aux enjeux sociétaux et internationaux complexes pour être en phase avec la réalité. Par exemple, certains codes de la hiérarchie et les relations internes anachroniques relevant du management ancien doivent être révolus. Les strates hiérarchiques doivent également diminuer, de même que les circuits de validation et le nombre d'intermédiaires. En effet, la fonction managériale ainsi que les méthodes actuelles de l'administration publique sénégalaise sont profondément remises en question à cause du système, plutôt rigide et unilatéral, basé sur une organisation et un encadrement très réduits. Aujourd'hui, l'administration publique sénégalaise doit passer à un modèle de leadership qui nécessite de désapprendre la manière de vivre et fonctionner des agents. Pour cela, il convient de favoriser la communication, la collaboration et la responsabilisation, notamment au niveau de l'encadrement. Cela permet de détecter et de fidéliser les talents pour développer et maintenir l'engagement de tous les collaborateurs. De plus, la transformation managériale constitue ainsi un prérequis fondé sur le partage d'informations, l'explication et la persuasion, destiné à assurer un changement plus global de l'administration publique sénégalaise.

## 4.2. La transformation et l'adaptation de la stratégie de pilotage des ressources humaines

Dans un contexte où l'administration publique sénégalaise est appelée à connaître de profondes mutations, ses services publics, ses métiers et ses compétences doivent s'adapter et évoluer. Ainsi, les politiques de recrutement, de promotion et de développement de l'administration publique sénégalaise doivent avoir pour objectifs de doter tous les ministères des compétences nécessaires afin de pouvoir exercer efficacement leurs missions présentes et futures.

Dans le même temps, il convient pour l'administration publique sénégalaise de permettre à tous les agents de construire leurs parcours qui viendront diversifier leurs expériences et de renforcer ainsi leurs compétences, notamment techniques et leur assurer un développement de carrière satisfaisant. La politique de ressources humaines et de promotion de l'administration publique sénégalaise doit répondre ainsi à de multiples ambitions :

- d'une part, consolider les compétences techniques des agents, notamment celles liées à leurs métiers et à leurs fonctions ;
- d'autre part, valoriser les parcours diversifiés des agents, notamment des cadres en tant que gages de compétences transversales et managériales, d'adaptabilité et donc de performance ;
- ensuite, développer une démarche de GPEEC en privilégiant la promotion des agents qui se distinguent par leurs compétences exceptionnelles ou occupant des métiers en tension ou dont les besoins sont émergents ;
- enfin, promouvoir une démarche managériale déconcentrée afin de responsabiliser les responsables hiérarchiques auprès de leurs subordonnés.

Pour répondre à ces objectifs, l'administration publique sénégalaise doit mobiliser tous les leviers RH et réaffirmer la responsabilité des responsables hiérarchiques dans l'accompagnement individuel des agents.

Une approche moderne et innovante des pratiques GRH reste un grand défi pour l'administration publique sénégalaise qui a du mal à garder ses meilleurs profils. Le constat est que les agents de l'administration publique sénégalaise, en particulier les cadres, après quelques années d'expérience, migrent soit vers le privé soit vers l'étranger susceptibles de leur offrir de meilleures conditions d'épanouissement et un cadre de vie professionnelle plus agréable.

#### 4.2.1. Le besoin de repenser les conditions et le processus de recrutement des agents de l'administration publique sénégalaise

Les résultats de nos diagnostics démontrent que les conditions ainsi que le processus de recrutement de l'administration publique sénégalaise ne sont pas adaptés pour répondre aux besoins actuels des ministères. Pour s'adapter à ces tendances et se doter des effectifs dont elle a besoin, l'administration publique sénégalaise doit définir clairement les types d'agents et de compétences dont elle a besoin actuellement et dont elle aura besoin dans un proche avenir en établissant une solide politique de recrutement et de gestion du personnel. Pour le recrutement et le maintien des agents compétents, l'administration publique sénégalaise peut choisir de développer des compétences déjà disponibles ou, si cela doit nécessiter beaucoup de temps ou n'est pas possible pour d'autres raisons, choisir de recruter des agents dotés des compétences requises. Le recrutement peut s'opérer en interne (promotion des agents disponibles) ou encore en externe (sur le marché de l'emploi sénégalais).

Comme expliqué dans le chapitre précédent, les méthodes de recrutement externe de l'administration publique sénégalaise se répartissent en deux modes distincts. Le premier concerne le mode de recrutement régulier ou périodique sur le marché de l'emploi et qui repose sur le passage d'un concours pour entrer dans les écoles de formation des agents publics. Le second mode de recrutement est justifié par des vacances de postes reposant sur un examen mené par le gouvernement. Ce dernier mode de recrutement, comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, se déroule dans des conditions nébuleuses. En effet, celui-ci constitue plutôt un outil de rétribution des « *soldats électoraux* » dans la mesure où il s'oppose complètement à la logique de création de valeur qui conduit à la performance durable de l'administration publique sénégalaise. Il existe des différences de procédures entre les recrutements sur concours et direct. Les étapes et les processus de base ne sont pas les mêmes et ne peuvent pas s'appliquer à la fois aux méthodes de recrutement sur concours et aux méthodes de recrutement direct.

Les préconisations que nous proposons dans cette recherche s'attachent exclusivement au mode de recrutement direct dont la planification des besoins reste très faible voire inexistante dans les décisions de recrutement de l'administration publique sénégalaise. Les résultats de nos diagnostics indiquent qu'en général dans ce mode de recrutement, la planification ne constitue

pas un préalable à la mise en place du recrutement et de la sélection. La décision de recrutement appartient au seul gouvernement en place et résulte de liens personnels tels que familiaux, claniques, ethniques voire même religieux. Ces pratiques, comme nous l'avons également expliqué dans le chapitre précédent, quoiqu'étant des variables ayant des impacts négatifs sur le processus de recrutement, sont présentes et restent grandissant dans l'administration publique sénégalaise.

L'administration publique sénégalaise se trouve dans la nécessité de recruter afin d'accroître, de maintenir ou de réajuster ses ressources humaines en fonction des besoins de chaque ministère. En tant que système ouvert, l'administration publique sénégalaise a besoin de cet équilibre dynamique pour assurer sa pérennité, sa survie et sa performance. A ce titre, elle doit rester la plus attractive possible et faire le bon choix, d'une part, parmi ses agents potentiels et d'autre part parmi les agents qui seront recrutés par voix direct.

Lorsque le besoin en RH se fait sentir, un processus de recrutement méthodologique et structuré aidera l'administration publique sénégalaise à choisir les candidats les plus adaptés aux attentes des différents ministères. Pour ce faire, un plan ou une politique de recrutement peut être utile. Le plan ou la politique de dotation en RH est l'un des outils reconnus pour procéder au recrutement de personnel nouveau. Cet outil bien conçu peut véritablement aider l'administration publique sénégalaise à définir ses besoins en RH et à entreprendre le recrutement d'agents nécessaires. En effet, un système de recrutement performant permet de sélectionner les bonnes personnes aux bons postes. L'objectif est de doter chaque ministère des compétences nécessaires, compte tenu des prévisions à la fois à court et à long terme. Le recrutement entraîne généralement beaucoup d'investissement, il est donc important de s'assurer que les candidats à sélectionner conviennent aux besoins réels de l'administration publique sénégalaise, non seulement aujourd'hui, mais aussi demain. Il faut reconnaître qu'il est souvent difficile de prévoir comment un agent évoluera au fil du temps. Certains outils pratiques de recrutement peuvent permettre toutefois à l'administration publique sénégalaise de faire face aux éventuelles situations imprévisibles. Nous en présentons ici quelques-uns que l'administration publique sénégalaise pourra mettre en application et qui nécessiteront toutefois des mises à jour à l'avenir, à travers un recueil de pratiques supplémentaires auprès de chaque ministère.

Nous présentons ici un aperçu des principales étapes à prendre en compte par l'administration publique sénégalaise lors d'un recrutement direct de nouveaux agents. Il peut servir de recommandation lors de l'élaboration d'une procédure de recrutement ou pour améliorer une procédure de recrutement déjà existante.

Le processus que nous proposons ici exige que les ministères disposent en toute autonomie du pouvoir de recruter afin de répondre à des besoins en compétences, ponctuels ou permanents, pour lesquels il n'existe pas de ressources parmi les personnels déjà existants. Le processus est constitué de plusieurs étapes et nécessite que les services RH de chaque ministère soient pleinement impliqués dans les activités de recrutement. C'est un élément très important, qui permet de s'assurer que les personnes qui vont être retenues disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience, le cas échéant, requises pour remplir les fonctions prévues et d'éviter de sélectionner des personnes incompétentes ou de recruter des personnes sur de mauvais critères.

#### □ La définition des besoins en ressources humaines et l'élaboration d'un plan de dotation

Pour s'assurer que le recrutement d'un nouvel agent est pertinent pour l'administration publique sénégalaise, il faut mener une bonne analyse des carences et des besoins sur la base d'un plan stratégique et des objectifs de la mission de chaque ministère. Cette analyse est une étape fondamentale sur laquelle repose l'élaboration du plan de dotation de l'administration publique. Le plan de dotation et l'analyse des carences et des besoins en ressources humaines sont des ressources essentielles en vue de la création par l'administration publique sénégalaise de nouvelles descriptions de postes ou de la mise à jour des descriptions existantes.

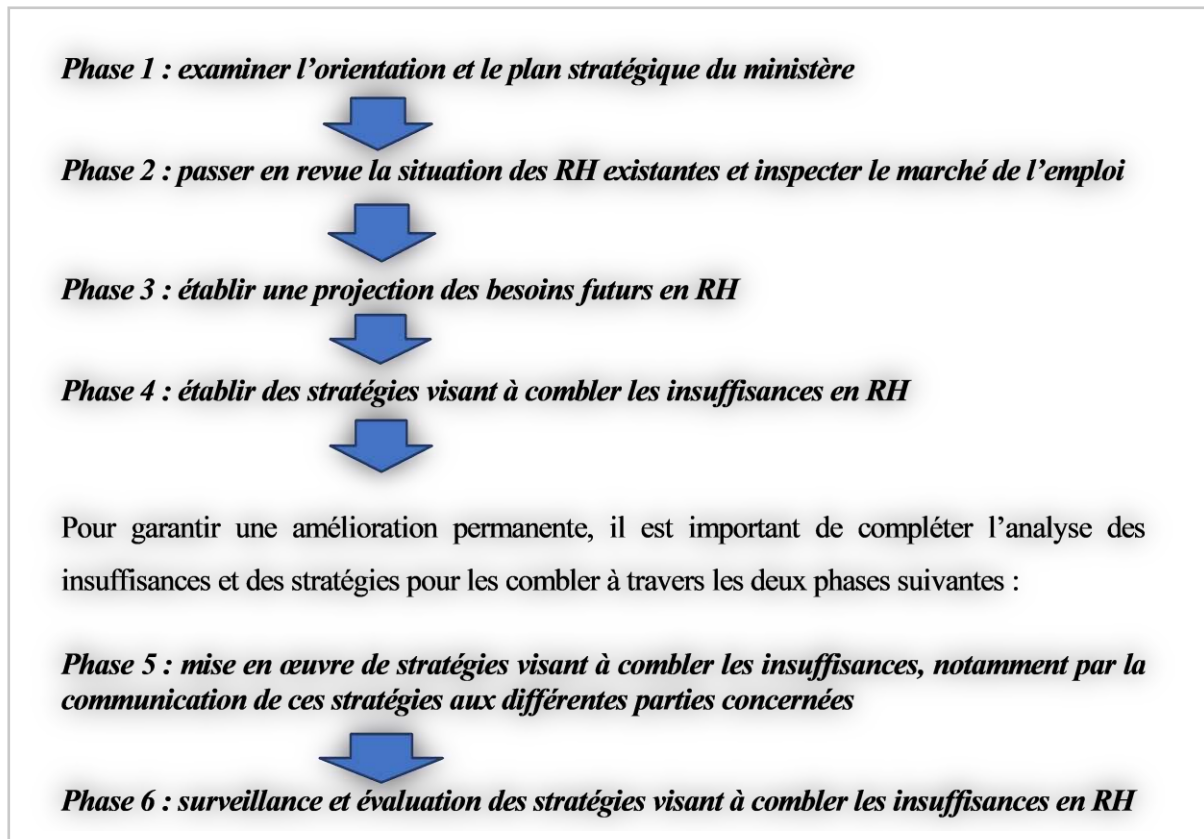
Le plan de dotation définit les ressources humaines requises pour parvenir aux objectifs souhaités par l'administration publique sénégalaise. Il doit énoncer l'ensemble des compétences appropriées pour mener à bien les tâches/activités qui permettent d'obtenir les résultats attendus spécifiés pour chaque ministère.

Pour une administration publique, il importe d'accomplir ses objectifs de manière aussi efficace que possible. A ce titre, il convient pour l'administration publique sénégalaise d'affecter les ressources existantes avec intelligence et perspicacité. Une fois défini le champ d'action d'un



ministère, les décisions des responsables concernant les affectations des ressources sont des facteurs importants pour assurer la réalisation des objectifs fixés.

Nous proposons ci-dessous une démarche que chaque ministère de l'administration publique sénégalaise pourrait mettre en place pour définir ses besoins en RH.



Cette méthode d'analyse et les résultats (prévisions des insuffisances en RH...) doivent être évalués chaque année pour garantir l'exactitude des analyses futures des insuffisances en RH.

#### Avoir l'autorisation de recrutement

Une fois que l'analyse des insuffisances et des besoins en ressources humaines a été réalisée et que le plan de dotation a été élaboré, il est important de s'assurer de l'approbation des autorités politiques concernant ces travaux. En effet, cette approbation est nécessaire pour obtenir l'autorisation de recruter. Un ministère peut également être amené à solliciter l'autorisation de recruter auprès d'un autre organe externe, en fonction de sa structure hiérarchique et des interdépendances avec d'autres services de l'Etat et/ou gouvernementaux. Il est donc très important pour un ministère, premièrement, d'adopter un plan de dotation « *sain* » ainsi qu'une

stratégie de communication destinée à présenter le plan aux décideurs de manière convaincante. Deuxièmement, il faut obtenir l'approbation et le soutien de collaborateurs considérés actifs au sein du ministère avant de solliciter à l'extérieur l'autorisation de recruter. Cela permet ainsi de garantir que les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) seront disponibles pour mener à bien le recrutement et embaucher les agents adéquats.

#### Annoncer les vacances de postes

A ce niveau, il faut préciser que s'il s'agit par exemple de recruter une ou deux personnes, un ministère doit choisir entre un recrutement interne ou un recrutement externe. Cette décision conditionne les moyens employés pour annoncer les vacances de postes. Dans l'idéal, il convient à un ministère de recourir à ses potentiels « *maison* ». En effet, si un ministère entreprend des démarches, comme cela se fait actuellement, aux fins de recrutement externe sans prendre en compte les désirs, les capacités et le potentiel des agents existants, ce choix peut entraîner des coûts à court terme. Le recrutement interne peut toutefois comporter certains inconvénients qui doivent être pris en considération et que nous nous réservons de ne pas développer ici.

Un ministère, avant de décider d'un recrutement externe, doit passer par une phase intermédiaire, celle de définir une « *réserve de recrutement* », composée de candidats refusés lors de procédures antérieures ou de personnes ayant déposé une candidature à un autre moment. Il est en effet assez onéreux de communiquer les vacances de postes à ces groupes de personnes et il peut donc être intéressant d'opter pour cette démarche avant de rendre la procédure publique.

Lorsqu'un ministère décide finalement de procéder à un recrutement externe, il convient de choisir par la suite le moyen d'approcher les candidats potentiels. Il convient, pour choisir parmi toutes ces possibilités, de déterminer le groupe ciblé par le ministère. En effet, plus le groupe cible est réduit, plus l'annonce de vacance du poste et de recrutement doit être spécifique. Lors de la publication d'une annonce de vacances de postes, il est essentiel pour un ministère de décrire clairement le ou les emplois à pourvoir, d'indiquer précisément comment postuler et de préciser les critères de sélection.

#### La création d'une structure chargée du recrutement

Selon les postes à pourvoir et le but de la présélection (par exemple, première sélection sur diplôme, groupe soumis à un entretien, groupe retenu pour le comité de sélection finale), le groupe en question pourra être composé différemment. Dans un souci de respect des meilleures pratiques en matière d'égalité des chances, les groupes devront représenter un mélange approprié de genres des recrutements. Chaque ministère devra également mettre en place un comité chargé du recrutement et des promotions.

❑ Le choix des candidats en vue d'un entretien et la définition des tests et/ou des présentations nécessaires

Comme toutes les autres pratiques en vigueur dans le domaine de la GRH, un ministère se doit de choisir entre les différentes techniques disponibles, celle qui convient le mieux compte tenu de ses missions, de ses objectifs, du profil de ses agents. Toutefois, il est important de tenir compte de la validité des techniques, de leur dimension éthique, des coûts qu'elles engendrent et du temps nécessaire pour leur mise en œuvre.

Il faut s'assurer que les meilleurs candidats soient retenus pour les postes à pourvoir et de garantir un processus objectif et non discriminatoire. Pour cela, il conviendrait dans l'idéal que le comité chargé des entretiens effectue une présélection ou que celle-ci soit réalisée par un membre au moins du comité et une autre personne appropriée. Ainsi, chaque candidature devra être évaluée par plusieurs personnes afin d'écarter les points de vue personnels ou les préjugés.

Les personnes chargées de la présélection doivent se rencontrer pour échanger leurs avis sur les candidatures reçues. Les stéréotypes devraient aussi être évités, ainsi que les suppositions sur le fait qu'une personne corresponde ou non en fonction de son âge, de son genre ou de son handicap, par exemple. Toutefois, avant de choisir les candidats retenus pour les entretiens et pendant l'élaboration des profils des postes, le ministère doit définir au préalable les critères (critères minimum et atouts) auxquels devront satisfaire ses « *candidats idéaux* ». Ces critères seront décisifs pour établir une présélection adéquate.

❑ La réalisation d'un entretien de sélection et d'une évaluation supplémentaire

L'entretien de sélection est le plus utilisé des différents indices. Lors d'un entretien de sélection, le ministère s'efforce d'en savoir autant que possible sur les candidats. Ce type d'entretien peut

se présenter de manière très structurée ou non, en fonction du style privilégié par la personne qui mène l'entretien et le ministère.

Dans le cas d'un entretien structuré, le ministère pourra effectuer une comparaison entre les différents candidats, car c'est plus facile. Ce type d'entretien peut toutefois sembler un peu artificiel, entraînant une confiance moindre de la part des deux parties et une perte éventuelle de renseignements. En outre, il ne dévoile que certains des aspects de la personne, tandis qu'un entretien non structuré permet de mieux connaître la personne dans son ensemble.

S'agissant de l'évaluation supplémentaire, le ministère pourra par exemple réaliser des tests. En effet, d'une manière générale, l'intelligence d'un(e) candidat(e) est un bon indice de sa réussite professionnelle. Un test de personnalité est envisageable. Le terme « *personnalité* » désigne un ensemble relativement durable de sentiments, de pensées et de comportements qui caractérisent une personne.

En somme, la qualité des recrutements représente un enjeu crucial pour construire la fonction publique sénégalaise de demain, efficace, proche des usagers et ouverte aux enjeux du monde contemporain. A ce titre, mettre la bonne personne au bon endroit permet de renforcer l'adéquation entre les postes offerts et les profils recrutés, tel est l'objectif que doit avoir l'administration publique sénégalaise. Cette ambition nécessite pour les différents ministères d'être en capacité d'identifier les meilleurs candidats et d'organiser en toute autonomie un processus de recrutement efficace, porté par une fonction de recrutement optimisée.

Mais le recrutement dans la fonction publique revêt également une dimension éthique : égalité de traitement, non-discrimination, souci de la diversité sont autant d'enjeux majeurs auxquels les politiques de recrutement des ministères doivent pouvoir répondre. Encadrés par le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics, les recrutements représentent un levier pour que la fonction publique sénégalaise s'ouvre à la diversité des talents, pour être toujours plus apte à répondre aux attentes des usagers.

## 4.2.2. L'amélioration des modalités et des mécanismes de rémunération et de motivation des agents

La motivation est un ensemble d'éléments ou d'actions menées qui favorise à la fois le bien-être au travail et la reconnaissance des salariés. Elle permet d'inciter ces derniers à s'impliquer davantage, sans compter, dans leurs missions et dans une ambiance de travail plus sereine. Les enjeux de la motivation des salariés sont majeurs, c'est pour cela qu'il est important de connaître les facteurs de motivation et les solutions à mettre en place. La motivation du personnel fait partie des principales sources de performance d'une organisation, c'est pour cela que la question de motivation est fondamentale dans toutes les approches de la GRH. La motivation et l'engagement des employés qui en résulte sont en effet des facteurs qui créent la performance et donc le succès d'une organisation. Dans cette perspective, la GRH doit avoir pour objectif principal la recherche de davantage de motivation. La stratégie de la GRH apprécie donc la motivation ou la non-motivation du personnel.

Comparativement avec le secteur privé, la motivation du personnel de l'administration publique sénégalaise constitue une préoccupation majeure eu égard aux conditions de travail et à la qualité de la GRH. L'administration publique sénégalaise dispose bien de divers mécanismes de motivation de ses agents. Le problème réside cependant dans la mise en œuvre effective et dans l'efficacité de ces mécanismes. C'est pour cela qu'il est essentiel pour l'administration publique sénégalaise avant de prédéfinir les mécanismes de motivation, de cerner au préalable les principales sources de motivation des agents.

Au vu de la situation qui prévaut dans l'administration publique sénégalaise, il est donc primordial de réexaminer et de reconsidérer les mécanismes de motivation des agents qui peuvent être de différentes formes. La reconnaissance et la stimulation de la performance des agents de l'administration publique sénégalaise, devraient être, en tant que telles, clairement prises en compte dans la gestion des agents. Elles représentent des outils RH de pilotage nécessaires au succès de la performance de l'administration publique sénégalaise. D'une part, elles permettent aux gestionnaires des ressources humaines de pouvoir apprécier l'adéquation des composantes RH en fonction des moyens et des objectifs de performance. D'autre part, elles contraignent l'administration publique sénégalaise à fixer des objectifs par rapport auxquels les agents seraient appréciés. Autrement, la reconnaissance et la stimulation

permettent de rendre davantage « *objective* » la spécialisation des agents. Pour en tirer les effets escomptés, l'administration publique sénégalaise doit procéder à plusieurs réajustements de ses modalités et mécanismes de motivation des agents.

#### 4.2.1.1. La reconsidération des modalités de motivation matérielle et professionnelle

La motivation matérielle est la principale source de motivation dans l'administration publique sénégalaise et caractérise les différentes formes d'avantages accordés aux agents. Le salaire constitue plus une condition de travail pour certains alors que la motivation concerne plutôt des avantages supplémentaires qui sont accordés pour stimuler les agents à fournir plus d'efforts et à s'épanouir davantage. Réexaminer les modalités de la motivation matérielle apparaît essentiel au vu de la situation observée au sein du Ministère du Commerce et des Pme. En effet, les actions de motivation matérielle aussi importantes soient-elles restent très insuffisantes compte tenu de la charge de travail des agents de l'administration publique sénégalaise.

S'agissant de la motivation professionnelle, elle est déterminée par un ensemble d'actions visant l'amélioration du cadre de travail et la promotion professionnelle des agents. Il s'agit tout d'abord du statut et des perspectives de carrière. Il convient de noter qu'un statut harmonisé et valorisant en accordant les garanties nécessaires d'un plan de carrière bien déterminé constitue un facteur important de motivation et de rétention des compétences pour l'administration publique sénégalaise. D'autre part, la qualité de la relation de travail avec les supérieurs hiérarchiques et les autres collaborateurs est aussi un facteur très déterminant dans la motivation des ressources humaines et doit être pris en compte dans la motivation professionnelle. Pour cette raison, il est fondamental pour l'administration publique sénégalaise d'inciter davantage les supérieurs hiérarchiques à s'impliquer dans les stratégies GRH du fait de leur rôle capital à cet égard.

Enfin, de meilleures conditions de travail sont à prendre en considération dans la motivation professionnelle. Des efforts importants sont à noter ces dernières années par l'administration publique sénégalaise<sup>106</sup>, notamment en ce qui concerne les espaces de travail. Cependant, il reste beaucoup à faire, notamment en ce qui concerne la clarté des missions et des objectifs,

---

<sup>106</sup> Espaces de restauration, de toilettes mixtes, salle de prière, transport du personnel.

l'efficacité de l'organisation des activités et des tâches, l'environnement de travail, la disponibilité d'outils et de fournitures de travail adéquats. Des efforts sont également à redoubler par l'administration publique sénégalaise en ce qui concerne les activités de formation et de développement des compétences comme les stages, les voyages d'études, les conférences, qui font partie aussi des sources de motivation professionnelle.

#### 4.2.1.2. La refonde des modalités de motivation morale et sociale

Cette forme de motivation pose réellement de grandes difficultés dans l'administration publique sénégalaise. En effet, la motivation morale permet de créer chez les agents un sentiment de fierté et d'appartenance. Cette motivation doit se traduire à travers des actions de reconnaissance du mérite au travail des agents, mais aussi la valorisation des compétences. La reconnaissance et la valorisation sont considérées par les agents comme les principaux facteurs de motivation et les plus importantes formes de motivation. A ce titre, l'administration publique sénégalaise doit reconsidérer sa politique de reconnaissance et de valorisation envers ses agents. Il s'agit pour l'administration publique sénégalaise de reconnaître et de valoriser les agents pour le sérieux, l'innovation, la créativité, l'engagement et la loyauté. Par exemple, un agent ayant accompli sa mission conformément aux attentes de l'administration publique doit être félicité d'abord par sa hiérarchie, mais aussi par toutes les autorités de son ministère d'appartenance. L'administration publique sénégalaise pourrait ainsi mettre en place un système, dans le cadre du système de gestion de la performance, qui repose sur les récompenses non monétaires et axé sur les besoins pour la réalisation, la reconnaissance, la valorisation, l'influence et l'accroissement personnels des agents. Il faut également favoriser un cadre de travail valorisant, motivant et encourageant.

Les départements de chaque ministère devraient disposer d'un comité de récompenses dirigé par le directeur de département chargé d'évaluer et d'approuver les récompenses des agents. Un tel système de reconnaissance et de récompenses des performances des agents devrait être utilisé pour soutenir le développement et l'amélioration d'une culture de travail productive dans toute l'administration publique sénégalaise. Cela pourrait permettre de garantir l'engagement, l'attraction et la rétention des agents compétents dans l'administration publique sénégalaise.

En ce qui concerne la motivation sociale, elle doit consister pour l'administration publique sénégalaise à la mise en place d'actions sociales en faveur des agents. Il peut ainsi s'agir de la

mise en place d'œuvres sociales qui permettent de soutenir les agents lors de certains événements tels que : études, mariages, baptêmes, maladies, décès. Des actions pour l'accès au logement, l'accès au crédit pour l'acquisition d'un logement à des taux préférentiels, des colonies de vacances pour les enfants des agents, le pèlerinage,... constituent également de réels leviers de motivation à l'endroit des agents.

L'administration publique sénégalaise a certes mis en œuvre des actions fortes allant dans le sens de la motivation sociale, mais leur pérennité et leur fonctionnement posent de grandes difficultés. Le poids de la politique pesant sur les actions sociales impacte bien souvent les comportements des responsables en charge de celles-ci qui brouillent et faussent les règles du jeu, des pratiques, favorisant ainsi la corruption dans toutes ses formes.

En tout état de cause, la mise en œuvre de ces actions ne peut être uniforme ; elle doit nécessairement tenir compte certes des catégories, des niveaux de responsabilité et des profils de carrière, mais aussi et en particulier de la reconnaissance de la performance des agents. A ce titre, il est pertinent de mettre en œuvre des primes variables pour l'ensemble des agents de l'administration publique sénégalaise en supposant un aménagement réglementaire substantiel qui prévoit l'attribution de primes indépendamment des règles de corps d'appartenance, mais en fonction de la performance de chaque agent.

#### 4.2.3. La mise en place d'une politique dynamique de promotion et de valorisation des parcours professionnels des agents

La politique de promotion et de valorisation des parcours professionnels des agents de l'administration publique sénégalaise devrait avoir pour ambition tout d'abord, de permettre aux agents des ministères de bénéficier d'une évolution professionnelle dans le cadre d'une procédure qui garantit l'égalité de traitement et d'une sélection reposant sur des critères objectifs où la valeur professionnelle prime. Elle devrait également avoir pour ambition de mettre à disposition de chaque ministère et de l'encadrement les compétences nécessaires dont ils ont besoin notamment en accroissant la diversité des profils et des parcours professionnels, dans une logique d'ouverture et de complémentarité.

Les parcours professionnels étant ainsi au croisement des attentes des agents et de celles de l'administration publique sénégalaise, il s'agit d'une part pour les agents de bénéficier des



postes correspondant à leur projet de vie, d'exercer le métier auquel ils aspirent avec des perspectives d'évolution, ce qui constitue d'ailleurs une aspiration légitime. D'autre part, il s'agit pour l'administration publique sénégalaise de doter chaque ministère des compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions tout en préservant les spécificités des parcours professionnels. Ces derniers doivent concerner les domaines techniques identifiés comme des domaines clés pour lesquels, il existe un enjeu de maintien et/ou de développement des compétences au plan ministériel. Il s'agit également, dans une logique de complémentarité, de bénéficier des apports de la diversité des formations et des expériences des agents aux parcours diversifiés.

#### 4.2.3.1. La valorisation des parcours professionnels des agents

Au regard de l'évolution des services publics dans le cadre de la mutualisation des actions, des transferts de compétences et de la réduction de la masse salariale liée aux restrictions budgétaires, l'administration publique sénégalaise fait face à une gestion des effectifs et des compétences de ses agents qui doit être de plus en plus maîtrisée. Allongement de la durée de la carrière des agents, vieillissement des effectifs pour certains ministères, besoin de renouvellement des agents lié à la fuite des cerveaux, pénibilité des postes, évolution permanente des métiers, développement de la mobilité... bref, le rapport à la carrière évolue. Face à tous ces évolutions, l'administration publique sénégalaise doit repenser son mode de gestion des carrières et proposer des outils efficaces d'accompagnement des parcours professionnels.

Il n'existe pas de parcours-type et chaque parcours est unique. Ceux-ci ne se construisent pas exclusivement par des prises de responsabilités graduelles. Dans l'administration publique sénégalaise, les agents ont plusieurs possibilités de cheminements professionnels qualifiants et valorisables dont ils peuvent bénéficier dans un cadre évolutif d'organisations plus souples et réactives.

Premièrement, les postes occupés doivent permettre aux agents de développer leurs compétences, notamment dans les domaines techniques de leurs ministères respectifs. Ils doivent avoir la possibilité d'acquérir l'expérience de situations complexes et de montrer leurs capacités d'adaptation à différents environnements professionnels. Les fonctions de spécialistes ou d'experts doivent justifier des parcours spécifiques puisqu'elles constituent un enjeu de

conservation et de développement des compétences techniques au soutien des politiques publiques portées par les ministères et la mobilité peut concourir au développement de ces expertises. En ce qui concerne les cadres, les fonctions managériales d'encadrement demeurent une expérience reconnue dans la valorisation d'un parcours professionnel et constituent une étape souhaitable, mais non exclusive, dès lors que ceux-ci développent une expertise scientifique et technique élevée. Certains responsables tels que les directeurs de programmes...etc, occupant des positionnements de management transversal doivent être valorisés. Enfin, les activités syndicales doivent également être prises en compte dans le parcours professionnel des agents car elles contribuent grandement au développement des compétences collectives et au dialogue social au sein des différents ministères.

Les différents postes occupés en position normale d'activité, en détachement ou en disponibilité peuvent comprendre des mobilités géographiques, sectorielles, structurelles, dans des contextes variés. Pour ces derniers, il peut s'agir des employeurs en dehors des périmètres ministériels tels que les autres ministères et directions publiques, organisations et organismes internationaux, permettant l'enrichissement des compétences. Ainsi, les parcours diversifiés des cadres de la catégorie A au sein de différents environnements professionnels constituent de réels atouts aussi bien pour les agents que pour leurs ministères de tutelle. A ce titre, l'administration publique sénégalaise doit viser à faciliter les passerelles et à engendrer de nouvelles mobilités profitables au développement professionnel des agents et à sa politique de gestion des compétences.

S'agissant de l'encadrement technique, il est souhaitable d'effectuer une première partie de parcours sur des postes avec des missions opérationnelles avant de rejoindre un poste de pilotage ou de contrôle. D'autre part, en parallèle à l'expérience professionnelle acquise au fil des postes occupés, les agents doivent se former tout au long de leur carrière. La formation continue doit permettre de s'adapter à son poste de travail, d'acquérir des compétences nouvelles en vue de l'évolution prévisible des métiers, de développer des qualifications ou d'en acquérir de nouvelles afin de pouvoir éventuellement changer d'univers professionnel.

La durée dans un poste doit permettre de valoriser les temps d'apprentissage et d'acquisition des compétences. En ce qui concerne les agents cadres, la nécessité de construire leurs parcours emmène à effectuer des mobilités fonctionnelles, géographiques ou structurelles à intervalle régulier. Le temps passé dans un poste doit ainsi faire l'objet d'une évocation au moment du

recrutement, puis des évaluations annuelles. Cependant, il convient de porter une attention particulière aux aspirations professionnelles et aux situations des agents.

#### 4.2.3.2. La mise en place d'une politique de promotion professionnelle interne accompagnée

La promotion professionnelle est le meilleur moyen pour l'administration publique sénégalaise de retenir ses meilleurs agents. Le choix d'une solution en interne permet aux agents de pouvoir évoluer au sein de l'administration publique sénégalaise et donc d'y rester. La promotion au choix des agents de l'administration publique sénégalaise dans leurs corps et grades respectifs doit tenir compte de plusieurs critères équivalents entre eux. Parmi ces critères, il y a la valeur professionnelle dans l'évaluation des responsables hiérarchiques qui doit prendre en compte les qualités développées par les agents, y compris les qualités personnelles et relationnelles, et les compétences acquises, le niveau d'implication des agents dans l'exercice de leur fonction et le cas échéant la difficulté de certains postes. Les résultats obtenus par les agents sur les différentes fonctions au regard de l'importance et de la complexité des missions et l'aptitude à l'encadrement d'équipe, selon le corps et la catégorie d'appartenance.

Un autre critère à prendre compte concerne l'aptitude des agents à assumer des responsabilités élargies et exercer les missions statutaires. A ce niveau, il convient pour l'administration publique sénégalaise de mettre en place pour chaque agent un dossier de promotion. Ainsi, l'aptitude des agents à assumer des responsabilités élargies et exercer les missions statutaires doit être évaluée à partir des pièces constitutives du dossier de promotion, des comptes-rendus d'entretiens professionnels (CREP) ou plus si la situation de l'agent le justifie, des propositions de promotions et /ou relevé de carrière. Il est important de rappeler qu'il appartient au supérieur hiérarchique direct de chaque agent d'évaluer ses subordonnés.

La qualité du parcours et de l'expérience professionnelle des agents appréciée au travers de la diversité des fonctions qu'ils ont exercées et des postes qu'ils ont occupés doit également être mise en avant. Ainsi, la durée dans un poste doit tenir compte des temps d'apprentissage et d'acquisition des compétences. A ce titre, seront valorisés le parcours des agents ayant une expérience soit dans l'administration publique sénégalaise soit dans le privé, notamment dans le secteur associatif ou ayant exercé hors du Sénégal. Il faut également considérer le parcours

des agents ayant exercé des fonctions de management direct en mode hiérarchique, de management fonctionnel en mode projet et ou d'expertise sur des dossiers particulièrement techniques. Enfin, il prendra en compte le parcours des agents ayant exercé diverses activités professionnelles et développé des compétences en matière de politiques publiques, de fonctions supports ou encore dans le cadre d'une activité syndicale. Toutefois, pour tenir compte du besoin en compétences techniques de certains agents dans les domaines qui nécessitent une acquisition de compétences sur une longue durée, la prise en compte d'une carrière dans un même domaine d'activité pourra être valorisée compte tenu de l'expertise acquise et des compétences développées par l'agent.

En définitive, la prise en compte de la valorisation de la formation suivie, de la motivation et de l'engagement des agents peut permettre par exemple de départager des agents candidats sur un poste qui présentent des aptitudes et un parcours comparables. Ainsi, l'administration publique sénégalaise pourrait faire intervenir les éléments tels que l'ancienneté, l'acquisition de nouvelles compétences synonyme d'engagement et de détermination.

Cependant, il faut souligner qu'une bonne politique de promotion implique la mise en place d'un processus de promotion efficace fondé sur le principe de responsabilité de l'encadrement et de déconcentration des propositions. En effet, une proposition de promotion doit faire l'objet d'une concertation au sein de chaque ministère. L'encadrement doit cependant avoir suivi la formation relative à la conduite de l'entretien professionnel ainsi que celle relative à la formation en ressources humaines et statutaires. Il doit s'appuyer sur les comptes-rendus d'entretiens professionnels des agents pour identifier les éléments mentionnés plus haut permettant d'évaluer les valeurs professionnelles et le parcours des agents promouvables, afin de déterminer leur choix. L'encadrement pourra également s'appuyer sur une grille d'analyse reprenant également les éléments cités précédemment pour réaliser l'appréciation des agents.

#### 4.2.3.3. Vers un processus de promotion transparent et inclusif

Pour l'administration publique sénégalaise, la promotion interne présente des avantages plutôt intéressants, car en plus de fidéliser les agents, elle est un gain de temps pour l'administration publique sénégalaise. Elle augmente les chances de réussite d'un recrutement, notamment grâce au potentiel des agents déjà disponibles, à condition que le processus de promotion interne ait été soigné et fondé sur le principe de responsabilité de l'encadrement et de la déconcentration

des promotions. Ces dernières doivent faire l'objet d'une concertation au sein de chaque ministère. Ainsi, les responsables hiérarchiques doivent avoir suivi une formation relative à la conduite d'un entretien professionnel et doivent jouer un rôle central pour accompagner le processus.

Les responsables hiérarchiques de chaque ministère doivent jouer un rôle important dans le processus de promotion des agents. Chaque responsable hiérarchique doit proposer la promotion de ses agents sous sa responsabilité en fondant ses analyses sur les critères mentionnés supra. Il est nécessaire d'élaborer une fiche individuelle de propositions pour chaque agent et classer les dossiers des agents promouvables les uns par rapport aux autres, compte tenu des critères précités. Chaque responsable hiérarchique doit être en mesure de justifier les choix opérés qui respectent les principes d'impartialité et de transparence des choix. Cette disposition doit particulièrement être cohérente avec les appréciations issues des entretiens professionnels réalisés pour chaque agent.

Dans chaque ministère, le service RH doit être chargé de lancer et de suivre le processus de promotion. Il informe chaque année aux différents chefs de services le début du processus de promotion en précisant le calendrier, les orientations qui décrivent les besoins du ministère en termes de compétences. Le service RH est chargé d'établir la liste des agents promouvables pour chaque corps et grade, les possibilités de promotion ouvertes par l'application des ratios promus/promouvables pour chaque corps et grade. Il convient en outre de définir le nombre de promotions en tenant compte de la taille et du nombre d'agents pour chaque service du ministère. Le service RH fait ensuite remonter ses promotions aux autorités du ministère. Enfin, sur la base des éléments communiqués pour chaque agent, des appréciations portées sur sa façon de travailler et de servir l'administration publique sénégalaise, de son parcours et de ses expériences professionnelles et des autres engagements à l'administration publique sénégalaise, les autorités arrêtent la liste des agents promus. Le service RH doit suivre la réalisation des objectifs de la politique RH de promotion à partir des retours obtenus des responsables hiérarchiques.

#### 4.2.3.4. La conduite d'une politique de prévention des discriminations, de valorisation de la diversité et de respect de l'égalité entre tous les agents

La fonction publique sénégalaise, comme toute autre fonction publique, est chargée d'incarner, défendre et promouvoir les valeurs de la République. Elle se doit d'être exemplaire en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. A ce titre, la conduite d'une politique en vue de favoriser la diversité constitue une exigence pour l'administration publique sénégalaise et notamment en matière de gestion des ressources humaines. La cohésion convoitée dans la mise en œuvre de la lutte contre les discriminations et la valorisation de la diversité constitue un signal fort pour l'ensemble des composantes de l'administration publique sénégalaise.

La démarche de promotion de la diversité consiste pour l'administration publique sénégalaise à évaluer l'ensemble des procédures de gestion des ressources humaines existantes à tous niveaux confondus et procéder ensuite aux éventuelles améliorations nécessaires. Cette approche permet à l'administration publique sénégalaise de prévenir tout risque de discrimination associé aux critères définis par la loi à savoir : âge, origine, sexe, situation de famille, mœurs, convictions religieuses, orientation sexuelle, activités syndicales, opinions politiques, apparence physique, état de santé, handicap... Il s'agit donc pour l'administration publique sénégalaise de mettre en place un ensemble de moyens permettant d'assurer l'égalité de traitement entre tous les agents.

Nous présentons ici quelques actions que l'administration publique sénégalaise pourrait mettre en œuvre. Celles-ci peuvent être structurées sous forme d'un plan d'action pluriannuel, assorti d'un calendrier de mise en œuvre et d'indicateurs de suivi.

L'action première consiste à prévenir toutes les formes de discrimination qui requièrent une surveillance et un suivi particulier des processus RH de l'ensemble des ministères de l'administration publique sénégalaise. A ce titre, la formation et la communication apparaissent essentielles pour l'administration publique sénégalaise afin d'identifier et lutter contre les actes ou agissements susceptibles d'être discriminants. Pour cela, l'administration publique sénégalaise doit :

- 1) élaborer un plan de formation à destination de l'ensemble de ses agents et adapté aux responsables hiérarchiques et aux services RH de tous les ministères ;
- 2) décliner un plan de communication interne à destination de l'ensemble des personnels de tous les ministères. L'objectif de ce plan de communication est de faire connaître à tous les agents de l'administration publique sénégalaise les bonnes pratiques à respecter en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi à l'extérieur de tous les ministères pour promouvoir leur engagement dans la démarche ;
- 3) créer des dispositifs d'alerte pour toute discrimination. La mise en place de dispositifs d'écoute et d'alerte sur toutes formes de discrimination dans tous les périmètres de l'administration publique sénégalaise doit ainsi fonctionner de manière cohérente, selon les conditions harmonisées.

La seconde action consiste, pour l'administration publique sénégalaise, à mettre en place et à faciliter le dialogue qui constitue un élément structurant dans la mise en œuvre du plan d'actions. Au même titre que la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'administration publique sénégalaise doit s'appuyer sur le dialogue social pour conduire sa politique de promotion de la diversité, à travers des échanges avec tous les acteurs publics. Ces échanges ont naturellement vocation à être déclinés en un plan d'actions pluriannuel qui doit être le fruit d'une réflexion partagée entre tous les agents et l'administration publique sénégalaise.

Les résultats de nos analyses ont permis d'identifier des points de défaillance des pratiques et des processus de ressources humaines, qui compromettent la qualité des services publics sénégalais et pénalisent ainsi la performance de l'administration publique sénégalaise. Pour cela, nous avons identifié une troisième et dernière action qui, nous semble-t-il, est importante pour l'administration publique sénégalaise. Il s'agit de favoriser l'égalité de traitement à travers l'amélioration des processus Rh dans tous les ministères. En effet, la formalisation et la clarification des procédures de ressources humaines permettent de contribuer au respect du principe d'égalité dans le traitement des situations individuelles des agents de l'administration publique sénégalaise. Une telle démarche de lutte contre les discriminations permet de s'interroger sur les procédures en place en matière, par exemple, de recrutement, de promotion, de rémunération et d'avancement au regard des évolutions légales, particulièrement pour

garantir l'égalité de traitement entre tous les agents de l'administration publique sénégalaise. Les services en charge des ressources humaines de chaque ministère doivent veiller à préserver l'égalité de traitement des agents de l'administration publique.

Par ailleurs, la recherche d'une plus grande transparence des procédures à l'égard des agents de l'administration publique sénégalaise implique également de favoriser l'égalité de traitement en harmonisant particulièrement les pratiques de gestion des structures administratives. Elle implique également de corriger toute perception de différenciation qui peut se manifester à cause d'une défaillance d'information ou de connaissance sur les processus, notamment ceux de sélection.

#### 4.2.3.5. Développement des compétences des équipes

Une gestion rationnelle et objective des formations des agents de l'administration publique sénégalaise constitue un moyen non seulement d'adapter et d'enrichir les ressources humaines, mais aussi d'assurer la communication interne par une distribution équitable des opportunités de formation à tous. L'administration publique sénégalaise devrait mettre à la disposition de ses agents de nombreux outils de développement des compétences individuelles et collectives sous la forme de formation et d'accompagnement individuels et collectifs. La disponibilité et l'accès aux opportunités de formation ne devraient pas être aléatoires grâce à la mise en œuvre d'une véritable régulation et une organisation objective de distribution géographique et fonctionnelle des formations continues à tous. Ces éléments sont indispensables pour enrichir les agents de l'administration publique sénégalaise de connaissances facilitant l'accomplissement de leurs missions au quotidien.

Ainsi, les agents de l'administration publique sénégalaise doivent, tout au long de leur carrière, continuer à se former pour adapter ou acquérir les nouvelles compétences nécessaires à l'exercice de leur missions mais aussi pour développer leur parcours professionnel. En effet, une bonne organisation de la formation continue, au sein de l'administration publique sénégalaise, permet de donner la possibilité de formation ou d'adaptation à tous les agents. Elle constitue aussi un dispositif de prise en charge et de redynamisation des ressources humaines. C'est donc une forme de communication interne permettant d'éviter des répartitions contrastées des agents de l'administration publique sénégalaise en deux catégories, avec d'un côté des



cadres très performants et motivés et de l'autre, des cadres immobilisés, peu créatifs et malmenés par la routine.

Dans tous les métiers, y compris ceux de la fonction publique, la formation continue et le développement professionnel sont des valeurs consubstantielles. Mais ce sont aussi des instruments de gouvernance qui peuvent satisfaire certains acteurs plus que d'autres. Pour cela, compter sur l'autonomie des travailleurs et/ou sur les obligations que leur imposent leurs employeurs, remplir des fonctions de soutien aux personnes, de partage d'expériences, de normalisation des conduites ou d'affichage politique (Nathalie Mons, Jean-François Chesné, 2021)<sup>107</sup>.

A titre d'illustration, au sein du Ministère du Commerce et des Pme dans lequel nos observations ont été réalisées, la majeure partie des cadres n'accède pas à une formation continue même ceux sortant de l'E.N.A. Il en est même pour les agents non-cadres recrutés sur la base de leur formation initiale (droit, économie, gestion, histoire, géographie...etc). Donc généralement, les agents après leur recrutement, ne bénéficient pas d'une formation complémentaire orientée vers les exigences spécifiques de l'administration publique sénégalaise. De façon générale, la culture de la formation continue reste très insuffisante au sein de l'administration publique sénégalaise, qui devrait pouvoir offrir des formations et des programmes d'excellence à tous les agents. Ces formations sont destinés à accompagner le parcours professionnel des agents pour se former dans un environnement plus divers et exigeant, plusieurs fois dans leur carrière. Il s'agit ainsi d'assurer une formation continue pour les viviers de talents ayant vocation à accéder aux fonctions d'encadrement par exemple et qui sont issues des divers versants de la fonction publique sénégalaise. L'objectif est de permettre aux cadres d'acquérir ou de renforcer leurs compétences nécessaires mais aussi de pouvoir développer l'ouverture d'esprit attendue d'un agent d'encadrement. Ainsi, les futurs agents devront aussi par exemple apprendre l'exercice du métier de l'administration publique avec ses prolongements sociaux et économiques en réalisant des travaux pratiques de façon autonome et bénéficier de la formation approfondie dans un domaine de son choix.

---

<sup>107</sup> Nathalie Mons, Jean-François Chesné. Préconisations pour améliorer la formation continue et le développement professionnel des personnels d'éducation.[Rapport de recherche] Centre national d'étude des systèmes scolaires (Cnesco);Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).2021.

Les écoles de formation des agents publics doivent avoir pour mission de regrouper une offre renouvelée et accrue de formation continue et de perfectionnement. Les textes internes aux écoles n'organisent pas le perfectionnement et la grande majorité des agents ne bénéficient pas d'une formation initiale d'agent public. Les stages de renforcement des capacités ou de perfectionnement souvent prévus ne sont soit pas formalisés par des programmes définis ou sont destinés aux seuls sortants de ces écoles. Il faut rappeler que la formation initiale, si elle existe, sans perfectionnement, s'achemine vers la routine et l'immobilisme. Les écoles de formation des agents publics doivent répondre aux besoins de formation, de renforcement des capacités et de perfectionnement, notamment au niveau du personnel d'encadrement. Elles doivent constituer un lieu commun par lequel tous les agents, tout corps confondu de l'administration publique sénégalaise, passeront tout au long de leur carrière pour renforcer et approfondir leurs compétences, mais aussi construire un projet de carrière ou une nouvelle orientation.

En collaboration avec tous les ministères, les écoles de formation des agents publics devront développer et proposer des programmes de formation individualisés ou spécifiques en lien avec les besoins de chaque ministère. Sur le plan académique et pédagogique, ces écoles d'agents publics doivent ainsi sortir de l'anarchie et des graves insuffisances dont elles ne cessent de souffrir. Les durées de formations et les matières qui y sont enseignées doivent être harmonisées autour des thématiques en lien avec les enjeux de l'administration publique sénégalaise.

La mobilité des agents reste également un vecteur d'harmonie et d'uniformité relative au sein de l'administration publique sénégalaise. Après la mobilité et le décloisonnement fonctionnels, il convient également de considérer la mobilité géographique. La découverte de régions différentes par exemple et des structures économiques et réalités socio-économiques contrastées peut permettre aux agents de sortir de la monotonie. Cela permet aussi de mobiliser la réflexion sur les formes de stratégies les plus appropriées et les actions concrètes à déployer au niveau du personnel de l'administration publique sénégalaise.

Les ressources humaines constituent un capital et un investissement et leur développement doit être considéré comme une composante importante dans toute stratégie de recherche de la performance. Dans ce cadre, la formation et le développement des compétences des ressources humaines sont différentes activités permettant d'améliorer à la fois les connaissances, les compétences, les aptitudes, les attitudes et les comportements des agents afin de les rendre en

mesure de contribuer, positivement, à l'attente des objectifs de performance de l'administration publique sénégalaise. En fonction du mode opéré pour recruter des agents, l'administration publique sénégalaise est tenue tout de même d'appuyer les nouvelles recrues par une formation d'intégration et ensuite, par des programmes de formation et de renforcement des capacités tout au long de leur carrière. En effet, c'est une exigence pour l'administration publique sénégalaise, afin de pouvoir offrir des services de qualité aux usagers, d'améliorer constamment ses moyens d'actions ainsi que les capacités de ses ressources humaines. La formation et le développement des compétences sont ainsi nécessaires et constituent des leviers pour la promotion et l'ancrage de la performance durable. Faisant partie de la stratégie moderne de GRH, la formation et le développement des compétences permettent ainsi l'attractivité et la rétention des talents dans l'administration publique sénégalaise.

### 4.3. La transformation et l'adaptation des pratiques d'encadrement

Le management est sur toutes les lèvres dans l'administration publique sénégalaise ainsi que dans les écoles de formation des agents publiques et les universités, mais son ancrage dans la réalité quotidienne de celles-ci reste encore, dans la plupart des cas, une utopie. Des efforts de modernisation en vue de l'introduction d'une nouvelle approche de management public semblent réels, mais les efforts positifs de leurs actions restent insuffisants, voire inexistantes. Tout se passe comme s'il ne s'agissait que d'un slogan, d'une autre mode encore importée de l'occident. L'administration publique sénégalaise devrait en permanence conseiller, former et accompagner l'encadrement, notamment dans la prise en compte des enjeux liés au développement des compétences collectives et individuelles.

#### 4.3.1. Le renforcement des compétences managériales de l'encadrement : une nécessité pour l'administration publique sénégalaise

Dans l'administration publique sénégalaise, les activités diverses de développement des compétences du personnel cadre occupent une place centrale dans la gestion du personnel au sein des ministères, du moins sur le plan théorique, si l'on se réfère aux différents statuts et autres documents de procédure en matière de GRH. Dans la pratique, il est difficile de faire le même constat pour tous les ministères.

L'amélioration de la performance économique et sociale de l'administration publique sénégalaise passe par une refonte des pratiques GRH, mais aussi de la mise en œuvre d'une démarche de l'amélioration de la qualité du management qui repose avant tout sur l'appropriation de celle-ci par l'encadrement. Il s'agit pour l'administration publique sénégalaise de mettre en œuvre des outils et méthodes pour développer les compétences managériales de l'encadrement, qui, à son tour, va améliorer la cohérence et la performance des collaborateurs. Cependant, il faut le rappeler, le succès de toute démarche de développement des compétences repose sur une bonne planification qui doit nécessairement commencer par l'identification préalable nette des besoins en formation et en renforcement des compétences. Celle-ci doit être faite en fonction des besoins réels de chaque ministère et non sur la base des compétences générales de l'encadrement ou simplement sur ce que l'administration publique estime indispensable pour le bon fonctionnement des différents ministères. Par exemple, manager une équipe, motiver les collaborateurs, développer leurs compétences, gérer les conflits sont autant de sujets de préoccupation pour l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme dans lequel nous avons réalisés nos diagnostics. A cela s'ajoutent la difficulté de développer une identité pour optimiser l'expression des talents, la difficulté de créer une dynamique d'ensemble suscitant l'intelligence collective, la difficulté de conduire les évolutions et les changements pour optimiser la performance des équipes. Enfin, la difficulté de mettre en œuvre un management collaboratif et responsabilisant constitue également un réel besoin que nous avons relevé.

Comme nous pouvons le constater, toutes ces difficultés énoncées ci-haut, sont relatives aux aptitudes managériales et constituent un noyau dur de l'efficacité de l'administration publique sénégalaise et donc sa performance. Elles incluent la capacité de l'encadrement à assurer ses fonctions d'encadrant d'une équipe, à prendre des décisions, à gérer des projets, tout en maîtrisant les tensions et en résolvant efficacement les problèmes qui peuvent apparaître. Ces compétences - techniques et humaines- permettent à l'encadrement de renforcer les relations interpersonnelles avec les équipes et les collaborateurs. Elles permettent de fluidifier la communication et d'instaurer un climat de confiance et d'efficacité. Cela implique pour l'administration publique sénégalaise de professionnaliser la fonction d'encadrement en encourageant et en soutenant les initiatives des agents cadres, ce qui est actuellement loin de correspondre aux constats des pratiques managériales relevés sur le terrain.

L'analyse du profil de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme révèle que celui-ci dispose des compétences techniques nécessaires qui caractérisent les savoirs et savoir-faire qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'administration publique sénégalaise. Cependant, elles se limitent à des connaissances techniques pures telles que la connaissance d'un texte réglementant le commerce d'un produit /service par exemple. L'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme devrait disposer, outre ces compétences, de la faculté à développer des idées pour le respect dans la mise en œuvre pratique et efficace d'un texte, par exemple. Ces connaissances s'acquièrent grâce à des études ou formations spécifiques ou de l'expérience. L'encadrement devrait aussi disposer des habiletés nécessaires permettant de partager ses savoirs et savoir-faire, de les transmettre et d'être en mesure de comprendre les enjeux des missions confiées, essentiels pour fixer les objectifs cohérents aux collaborateurs.

Si les compétences techniques sont essentielles pour réaliser une tâche spécifique, les compétences humaines - ou soft-skills - sont primordiales lorsqu'il s'agit de diriger une équipe, prendre des décisions réfléchies,...etc. Les observations réalisées sur le terrain ont permis de constater que l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme par exemple éprouve de réelles lacunes dans la prise d'initiatives, l'aptitude à interagir, à travailler et à échanger avec autrui de manière efficace. Nous avons aussi noté des erreurs de comportements fréquentes chez certains membres de l'encadrement, notamment dans les relations avec les collaborateurs, des erreurs de communication fréquentes, ...etc.

La prise en compte de ces compétences permet de repérer et orchestrer les talents des collaborateurs et de les mettre au service de l'équipe et de toute l'administration publique sénégalaise afin d'atteindre les objectifs. Elles sont également un atout non négligeable pour motiver efficacement et permettre à chaque agent de s'épanouir. Si certaines de ces aptitudes sont innées chez certains, elles sont généralement acquises au fil du temps, de l'expérience et des responsabilités.

Les observations ont permis de relever la difficulté que certains membres de l'encadrement éprouvent au niveau de la réflexion pour saisir des idées complexes et trouver des réponses à des situations difficiles. Nous parlons là des compétences conceptuelles qui rendent possible la résolution de problèmes grâce à une réflexion consciente et un raisonnement abstrait. Elles sont indispensables dans la formulation d'idées pour une vision globale des actions, l'analyse et la résolution des problèmes et l'émergence de solutions innovantes, etc. La prise en compte des

compétences conceptuelles permet enfin à l'encadrement de prévoir les éventuels obstacles à surmonter, de réfléchir à un changement dans sa globalité, d'anticiper les résistances et les impacts induits,..etc.

Pour apporter un début de réponse à la question du renforcement des compétences managériales, il y a nécessité d'engager des actions de transformation visant à construire et à mettre en commun les compétences de l'encadrement. La question de la transformation de la fonction publique sénégalaise inclut non seulement l'adaptation de la formation initiale et continue mais aussi le renforcement des compétences managériales de l'encadrement. En effet, l'administration publique sénégalaise a plus que jamais besoin d'agents qui partagent une culture commune de l'action publique, capables de gérer la complexité et d'animer des équipes, sans s'enfermer dans un champ d'expertise particulier. Dans ce cadre, les écoles de formation des agents publics devront intégrer un programme de formation aux fonctions d'encadrement pour anticiper et préparer ceux qui auront pour vocation l'occupation de postes de direction. Les programmes des écoles de formation des agents publics doivent comprendre un volet management qui vise à doter les futurs cadres des nouveaux modes de management public qui empruntent des méthodes et outils issus du secteur privé, basés sur la recherche de la performance et de résultats.

Par ailleurs, l'intérêt de la part des entreprises d'une vision stratégique de la fonction hiérarchique et d'encadrement est grandissant et pourtant, l'administration publique sénégalaise ne la voit encore que comme une fonction très marginale au support de management. Elle peut cependant lui apporter de grands bénéfices, si son rôle est bien clarifié et encadré. La motivation et l'implication des agents en dépendent, notamment si la hiérarchie remplit pleinement son rôle de communicant essentiel au sein de l'administration publique sénégalaise en transmettant les informations de la direction vers les équipes.

#### 4.3.2. Le renforcement de l'implication de la fonction hiérarchique et de l'encadrement

Nos diagnostics réalisés au sein du Ministère du Commerce et des Pme ont révélé une faiblesse du rôle de la fonction hiérarchique qui se trouve astreint à définir des procédures d'encadrement au travers d'un contexte économique, social et culturel particulier. Cette situation qui s'explique notamment par des conditions d'exercice difficiles rend compliquées l'attraction et la rétention

pour les postes de cadres. Parmi les insuffisances de la fonction hiérarchique relevées, nous rappelons ici celle liée au manque de prises d'initiatives et/ou responsabilités envers les agents. Pour cause, l'émiettement des corps d'agents ayant pour conséquence que tous les agents n'ont pas un but commun, celui de l'atteinte des objectifs de performance de l'administration publique sénégalaise. Il en résulte ainsi, une absence de travail d'équipe, des compétences, des perspectives et des objectifs différents. Qu'il s'agisse de renforcer la communication au sein des ministères ou de maintenir le moral, la fonction hiérarchique est un acteur de premier plan dans la promotion de l'engagement du personnel et la clé de la santé mentale de tous les collaborateurs. Les agents en tirent parti en acquérant les compétences dont ils ont besoin pour évoluer dans leurs fonctions essentielles.

Dans cette optique, la fonction hiérarchique est la clé du succès de l'administration publique sénégalaise. A ce titre, il est fondamental pour l'administration publique sénégalaise d'associer davantage la fonction hiérarchique dans le processus décisionnel en rapport avec tous les agents. Nos diagnostics réalisés sur le terrain ont révélé que les attributions de la fonction hiérarchique sont d'ordinaire limitées aux questions liées au placement du personnel, à la gestion de la paie notamment des heures supplémentaires, à la gestion administrative, la gestion des fournitures bureautiques...etc. L'administration publique sénégalaise devrait être consciente que la fonction hiérarchique est sans conteste l'expert des questions liées à la spécialisation des postes, aux politiques et initiatives RH. La fonction hiérarchique gère et contrôle les risques de dysfonctionnements, s'occupe des questions relatives à la formation, à l'évaluation et au développement des compétences des agents qui doivent être alignées avec les objectifs économiques et stratégiques de l'administration publique.

De plus, l'administration publique sénégalaise devrait capitaliser davantage sur la compréhension des agents par leurs hiérarchies respectives pour orienter les récompenses et les évolutions. Pour que l'engagement des agents soit au rendez-vous, encore faut-il que l'administration publique sénégalaise soit vecteur de méritocratie et récompense à sa juste valeur chaque agent, de manière à ce qu'il se sente considéré. Or, si l'administration publique sénégalaise est habilitée à attribuer des récompenses, sa connaissance de ses agents est souvent parcellaire et inexacte. S'en remettre aux données chiffrées, elle est incapable de déceler les efforts fournis individuellement. Dans ces conditions, qui de mieux que les hiérarchies pour connaître les aspirations, les efforts consentis et les difficultés rencontrées au quotidien par les

membres de leur équipe. Par leurs connaissances des éléments les plus méritants, les hiérarchies sont plus à même de suggérer les récompenses susceptibles de répondre aux besoins véritables de leur équipe. Les agents et leur hiérarchie ont tout intérêt à travailler main dans la main pour mettre en place des process et pratiques de management optimaux.

L'administration publique sénégalaise devrait capitaliser sur les qualités dont disposent déjà l'encadrement dont le courage, les qualités relationnelles et l'état d'esprit telles que l'écoute, la solidarité, l'entraide et l'ouverture d'esprit. En effet, les facteurs socioculturels, spirituels et religieux caractéristiques de la société sénégalaise accordent une importance à l'humanisme, la solidarité et l'entraide mutuelle. Cette situation a pour conséquence le travail et la vie dans l'administration publique sénégalaise reposent sur le développement des réseaux relationnels, qui met au goût du jour l'entraide et la solidarité. Ces conditions entraînent une forme de dette morale entre les membres qui rendent presque inutile l'instauration d'un système de gestion fondé sur des règles explicites. C'est dans ce contexte que l'auteur Emile Durkheim (1983) souligne que dans les sociétés abusivement qualifiées d'archaïques ou de « *primitives* », les rapports sociaux ne découlent pas, comme dans les sociétés « *modernes* », sur ce qu'on appelle un « *contrat* », un « *marché* » ou le « *donnant-donnant* ». Pour l'auteur, le mécanisme traditionnel de la solidarité correspond aux liens invisibles qui relient les individus entre eux et qui font que la société tient (Durkheim, 1983)<sup>108</sup>. Elle englobe des mouvements d'entraide qui poussent les individus vers ceux qu'ils reconnaissent comme des incontournables à travers la famille, la communauté, l'ethnie, la religion...etc. Dans l'administration publique sénégalaise, il existe bien des professionnels compétents mais qui manquent éthique à qui, comme l'affirme Guy Le Boterf (2017), on ne peut pas et on ne doit pas faire confiance. Les professionnels compétents et sans scrupules ne manquent pas et l'ancienne notion de « *conscience professionnelle* » a trop souvent été oubliée.

---

<sup>108</sup> Emile Durkheim dans la division du travail social (1983), reprend et développe la notion de solidarité sociale en tant que lien moral entre individus d'un groupe ou d'une communauté. Selon lui, pour qu'une société existe, il faut que ses membres éprouvent de la solidarité les uns envers les autres. Il développe les concepts de « *solidarité mécanique* » et de « *solidarité organique* ».



### 4.3.3. La promotion d'un leadership conscient et réflexif

La promotion d'un leadership conscient est incontournable pour l'administration publique sénégalaise pour développer le potentiel individuel et collectif de ses agents. Il est attendu de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise, l'exemplarité, la fiabilité, l'engagement, la transparence et la rigueur. A cela s'ajoutent la reconnaissance, la valorisation et l'attention envers les collaborateurs. Il s'agit donc, pour l'encadrement, d'avoir la capacité à développer sa présence et son attention au quotidien, en étant présent dans ce qu'il accomplit et en étant à l'écoute de lui-même et de tous ses collaborateurs.

La promotion d'un leadership conscient de l'encadrement permet de créer un environnement de travail auquel tous les agents de l'administration publique sénégalaise souhaitent appartenir, un environnement de travail dans lequel ils peuvent s'épanouir mais aussi auquel ils peuvent contribuer. Il s'agit pour l'encadrement de savoir comment et pour qui il crée de la valeur. L'inclusion, la diversité, l'équité, la durabilité, la productivité, la performance, rien de tout cela ne peut être réalisé par l'administration publique sénégalaise sans un leadership conscient de l'encadrement. Un leadership conscient est donc transformateur aux niveaux individuel et collectif. Il constitue la meilleure façon pour l'encadrement de l'administration publique sénégalaise d'obtenir le meilleur de leurs collaborateurs, car il permet d'adopter des attitudes plus apprenantes et responsabilisantes.

La prise de conscience de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise est une nécessité pour développer la dimension coopérative qui permet de stimuler chaque agent et de mettre en œuvre en temps opportun les relations de coopération attendues. A ce titre, il sera possible de construire, à partir de leurs représentations individuelles, des représentations partagées, ou du moins compatibles entre elles.

Comme le souligne Savall, H., (2012), une entreprise constitue un ensemble de structures qui se frottent, se combinent à des comportements humains, créant non seulement un fonctionnement correct et de la valeur ajoutée, mais aussi des dysfonctionnements. Ceux-ci provoquent une destruction de la valeur économique (coûts cachés des dysfonctionnements) due à la désorganisation, l'inertie et le manque de coordination des personnes et des équipes. Les gains de productivité ou de performance d'une unité ou d'un collectif de travail se situent de plus en plus dans les interactions entre leurs membres, dans la qualité des relations qu'ils

entretiennent entre eux. En ce sens, la valeur ajoutée réside non plus dans l'addition des valeurs de chaque opération réalisée, mais dans les interfaces existants entre ces opérations (Guy Le Boterf, 2008). Toujours selon cet auteur, les exigences d'efficacité collective font que les salariés doivent non seulement être capables de tenir un poste de travail mais également de coopérer avec d'autres. Cela veut donc dire que la qualité de la coopération d'un collectif de travail crée la performance collective.

Nos analyses révèlent que l'encadrement de l'administration publique sénégalaise n'a pas conscience des effets du manque de leadership dans son management. Nous avons identifié chez beaucoup d'encadrants une absence de vision globale du système d'action, des interactions et des interdépendances entre les différents niveaux d'organisation. Il ne prend pas en compte la vision systémique et passe ainsi à côté de ce qu'il faudrait mettre en œuvre pour réduire les dysfonctionnements et améliorer la performance.

Dans le management socio-économique, la prise de conscience individuelle et collective est considérée comme un facteur primordial de performance durable. Dans cette perspective, le rôle dévolu au manager est celui d'un metteur en scène des activités de son équipe, animateur de collaborateurs qui bénéficient de délégations plus audacieuses et efficaces, de capacités d'initiative à la hauteur des aspirations de la plupart d'entre eux (Savall, H., 2012).

Pour devenir des leaders conscients, l'encadrement de l'administration publique sénégalaise doit maîtriser le processus du leadership et développer des qualités particulières de l'état d'esprit, à savoir :

- 1) la capacité à tenir en place des dynamiques plus larges et à prendre ensuite des mesures stratégiques tout en sachant que chaque étape franchie peut avoir un impact, une réverbération sur toute l'équipe. Il s'agit de la conscience systémique ;
- 2) le sens de l'intelligence du terrain et la capacité de travailler avec des intelligences multiples – rationnelle, émotionnelle, spirituelle, somatique, conversationnelle – de manière organique. Utiliser la conscience corps-esprit-âme pour guider la prise de décision et la création de valeur. Il s'agit de la conscience subtile ;
- 3) la capacité à tirer parti des opportunités. Ainsi, au lieu de s'attacher à développer une expertise sectorielle, l'encadrement doit favoriser l'imagination créative, un sens aigu de la

pensée critique, un engagement à transformer un rêve en réalité et des alliances solides. Il s'agit d'un leadership entrepreneurial ;

- 4) la capacité de réfléchir attentivement à l'expérience et de modéliser les facteurs de réussite. L'encadrement doit prendre conscience de ce qui fait la différence, en réalisant régulièrement un feedback et il doit pouvoir réaliser que plus il est conscient, plus il peut le devenir. Il s'agit de l'apprentissage par la réflexion ;
- 5) être inclusif et rechercher la croissance de plusieurs résultats. L'encadrement doit avoir une personnalité humble avec une présence puissante, en canalisant ses dons et son haut potentiel dans des lignes d'action productives. Il doit aussi orienter ses pensées vers la réconciliation, la synthèse et le non-jugement, ses émotions vers la confiance, la joie et la passion et ses actions vers l'exploitation des opportunités, la sagesse et la création. Il s'agit de la personnalité et de la présence.

L'administration publique sénégalaise devrait également opérer une prise de conscience au niveau des marges de manœuvre des ministères. En effet, nos analyses ont démontré que, par exemple, le Ministère du Commerce et des Pme a une très faible marge de manœuvre, ce qui lui empêche de fonctionner efficacement. A ce titre il y a un besoin urgent de donner plus d'autonomie aux ministères pour qu'ils puissent prendre du recul sur leurs pratiques de management, leurs objectifs. La prise de conscience du renforcement de l'autonomie et des pouvoirs des ministères permet à ces derniers de prendre des décisions fondées sur leurs besoins réels et de consacrer toute leur énergie à fournir des services de qualité. Il s'agit véritablement d'une reconnaissance institutionnelle des ministères par la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités qui doivent être authentiques pour créer une solide auto-gestion.

La réflexivité est aussi une compétence nécessaire que devrait avoir l'encadrement de l'administration publique sénégalaise. En effet, en contexte professionnel stricto sensu, la mobilisation des capacités d'introspection et d'analyse de l'encadrement permet d'apprendre sur son expérience, de capitaliser sur ses enseignements et de progresser. La réflexivité est une posture visant d'une part, à analyser sa manière d'agir ou de procéder, d'autre part, à expérimenter des dispositions créatives et des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité des pratiques du management. Elle implique un temps d'arrêt, de prise de recul sur l'activité managériale, qui va à contre-courant du mouvement perpétuel, voire de l'agitation dans laquelle le professionnel est plongé. Cette approche suggère aux managers

d'accomplir un travail réflexif, d'en favoriser l'apprentissage, en vue de stimuler la capacité réflexive et de développer des compétences dans ce domaine. La réflexivité se positionne donc aussi comme une compétence (Savall H., 2016).

Les évolutions de l'environnement de l'entreprise ont entraîné de profonds changements dans le rôle, la place et le statut des salariés. Nous sommes ainsi passé d'une politique du personnel, reposant sur une conception purement quantitative des travailleurs (les effectifs, la réduction du coût salarial), à une gestion des ressources humaines au contenu plus large, en ajoutant aux aspects quantitatifs des aspects qualitatifs tels que la motivation, la communication, la considération mais aussi et surtout, l'implication. L'implication détermine les comportements et attentes de l'individu face à son travail. Cette implication est liée directement à l'individu et non à la situation réelle vécue.

La réflexivité a le mérite d'aider l'encadrement de l'administration publique sénégalaise à sortir de son automatisme notamment dans un monde où l'adaptabilité professionnelle est devenue clé, c'est une compétence décisive. Cette compétence fait partie des « *soft skills* », c'est-à-dire des compétences personnelles et relationnelles devenues incontournables dans le monde du travail. L'enjeu est donc pour l'administration publique sénégalaise d'avoir des managers, des leaders qui sont en capacité de mettre en œuvre des activités réflexives permettant de revenir sur leurs propres comportements et leurs actions.

Selon Henri Savall (2016), le processus du travail réflexif fait intervenir un travail de réflexion, mais s'en distingue. Il vise à prendre conscience des déterminants de la réflexion et de la manière d'agir ou de procéder. Au cours de ce travail, les managers se forgent une représentation d'eux-mêmes qui va interférer dans les interactions et les communications interpersonnelles. Les managers peuvent, le cas échéant, solliciter un accompagnement. Le coaching permet à cet égard de développer la pratique réflexive. La réflexivité permet donc à l'encadrement de mettre un peu de distance avec ses actes et d'introduire le « *pourquoi* » au lieu du « *comment* ». De cette manière, il pourra prendre conscience des situations, de ses comportements et atouts (aptitudes et compétences), mais aussi et surtout de ses fragilités dans un but de pouvoir améliorer les pratiques et résoudre des situations complexes. La réflexivité permet de ne pas réduire les champs de compétences à seulement une activité à réaliser, à mobiliser des compétences, mais également de mettre en avant la façon de réaliser les activités, la façon d'agir. Selon Guy Le Boterf (2018), le savoir agir représente le savoir quoi faire et

caractérise le professionnel. Il est demandé à l'individu d'aller plus loin de sa propre initiative, que ce qui lui est initialement demandé par son employeur. Le savoir agir suppose de savoir juger ce qui est bon ou pas de faire pendant une activité de travail. Il peut s'accroître par la formation, l'analyse des pratiques professionnelles. Cela suppose être capable de construire et d'activer des combinaisons de ressources et de savoir gérer des situations professionnelles en vue d'atteindre des résultats.

En définitive, la réflexivité permet à l'encadrement de l'administration publique sénégalaise de se remettre en question dans le but d'analyser et d'évaluer ses actes en lien avec sa pratique dans des situations diverses. Cependant, l'accompagnement à la transformation doit être bien structuré et ne doit pas être pris avec légèreté. A ce titre, l'encadrement devrait évoluer vers une place plus centrale faisant partie intégrante des enjeux stratégiques de l'administration publique sénégalaise.

#### 4.3.4. L'amélioration de la communication interne porteur de changements de la qualité managériale

Pour parvenir à construire un modèle de communication interne efficace, l'administration publique sénégalaise doit d'abord se rendre compte des conséquences négatives que son absence ou son inefficacité génère au sein des structures internes. Pour transformer le dispositif de communication interne au sein des ministères et le perfectionner, il convient de mobiliser des outils multiformes nécessaires en vue de favoriser la fluidité et la circulation des informations. Il faut développer également l'écoute, le recueil des informations pertinentes et des voies d'adaptation des stratégies de management de l'administration publique sénégalaise. La communication interne joue un rôle déterminant dans la vie de l'entreprise. La communication interne influe sur la productivité et sur l'engagement des agents. Lorsqu'ils sont mieux informés, ces derniers se révèlent plus impliqués dans l'accomplissement de leurs missions. A ce titre, informer les agents est un défi majeur pour l'administration publique sénégalaise. Les agents ont besoin d'informations pertinentes et cohérentes pour atteindre leurs objectifs. Ils doivent aussi s'approprier la culture de l'administration publique pour pouvoir en partager les valeurs fortes. Pour cela, tous les agents doivent avoir un accès simple aux informations et à l'actualité de l'administration publique sénégalaise.

#### 4.3.4.1. Le besoin de fluidification et de circulation des informations

La circulation des informations constitue un levier essentiel pour l'encadrement de l'administration publique sénégalaise dans la mesure où elle permet de garder l'unité et la cohésion des équipes, mais aussi de disposer d'unités de mesure sur l'environnement interne de celle-ci. Pour cela, il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise de définir au préalable un circuit objectif dans les deux sens horizontaux et verticaux par lequel les informations émises transiteront, notamment par l'encadrement vers leurs subordonnés. Tous les agents de l'administration publique sénégalaise devront connaître ce circuit d'information.

La communication ne se limite pas uniquement entre agents ayant plus d'affinités avec les autorités ou responsables. Il faut également engager la communication sur des questions ordinaires, qui peuvent intéresser tous les agents. Nous pouvons citer par exemple l'information concernant les primes qui sont versées aux agents, les objectifs visés par celles-ci, les fonds sur lesquelles elles sont payées, la fréquence de ces versements, la clé à partir de laquelle sont indexées les valeurs prélevées et reversées à chaque agent, la désignation des personnes chargées de la répartition des fonds. Il peut s'agir également d'une diversité de questions engageant le cadre collectif des ministères. Généralement, le principe consiste en la structuration et la mutualisation de la communication autour de quelques responsables hiérarchiques qui préfèrent plutôt garder certaines informations. Il faut donc décloisonner l'information en dehors des clivages sus cités, des espaces récréatifs, des rencontres permanentes des agents, du renforcement des cadres systémiques d'intervention solidaires en cas de difficulté par exemple pouvant affecter certains agents. En ce qui concerne ce dernier cas, l'administration publique sénégalaise peut envisager la mise sur pieds d'un fond de solidarité logé au sein de chaque ministère. Ce dernier doit être géré par une cellule, laquelle peut être mobilisée non plus en cas de maladie, mais pour d'autres questions telles qu'un décès affectant les agents d'un ministère par exemple. Cela permet d'éviter de gérer les problèmes des agents de façon désorganisée et d'effectuer des ponctions ponctuelles supplémentaires sur leurs primes. De cette manière, la logique d'intervention solidaire sera ainsi mieux coordonnée, objective, efficace et utile à tous les agents de l'administration publique sénégalaise.

La fluidification et l'organisation des informations nécessitent cependant de clarifier la périodicité à laquelle certaines informations devraient être communiquées. Par principe, la

communication devrait être permanente et non aléatoire et ponctuelle, cela n'est que la suite logique du principe de continuité de la vie de l'administration publique qui, elle-même, procède à celui de la continuité du service public.

Si, du côté de la hiérarchie, nous admettons qu'il y a des irrégularités à la permanence et à la continuité de la communication, pour les agents, la continuité devrait être de règle absolue. Ainsi, la création d'espaces permanents d'expression permettrait d'assainir l'administration publique sénégalaise des informations et de dynamiser la vie collective dans les ministères. Pour toutes ces raisons, la permanence des informations est incontournable dans la mesure où elle permet de maintenir les agents motivés, mais également de stimuler des dispositions anticipatives au niveau des hautes autorités de l'administration publique sénégalaise. Cette démarche permet d'inciter certains responsables hiérarchiques de l'administration publique sénégalaise à rompre au type de management par des ajustements défensifs permanents pour rentrer dans des stratégies offensives et innovantes de management. Ceci rend donc nécessaire l'aménagement de cadres d'expression diversifiés réservés à tous les agents de l'administration publique sénégalaise afin qu'ils puissent pleinement exprimer en retour leurs appréciations. Encore une fois, cela fait appel au besoin de disposer de plusieurs cellules de diffusion d'informations, de cadres exhaustifs relatifs aux questions qui engagent la vie de l'administration publique sénégalaise.

#### 4.3.4.2. Le renforcement des dispositifs d'écoute et de recueil des informations

Lors de nos observations réalisées sur le terrain, les propos exprimés par les agents, sur diverses questions émises, ont porté sur des motivations variées qu'il semble nécessaire d'analyser. Ces propos impliquent une charge significative d'informations sur la vie de l'administration publique sénégalaise et peuvent être des inspirations pertinentes pour les décisions des autorités politiques sénégalaises. Il convient de considérer que les nombreux échanges sont plutôt un avantage et non une entrave pour le fonctionnement des services de l'administration publique sénégalaise. En effet, il est plus simple de créer des facilités d'enrichissement des réflexions pour la prise de décisions pertinentes, si tous les acteurs de l'administration publique sont impliqués. L'administration publique sénégalaise peut utiliser plusieurs moyens pour rester à l'écoute de ses agents. Par exemple, elle peut consulter les agents sur des questions données,

des réunions sur des problématiques identifiées, des consultations qui visent à recueillir des avis sur des positions déterminées. Il peut aussi s'agir de rencontres, d'échanges, d'investigation auprès d'agents choisis pour leur maîtrise de certains sujets de l'administration publique sénégalaise.

Par ailleurs, l'administration publique sénégalaise peut utiliser les méthodes de collecte directe d'informations auprès de ses agents en passant par leurs hiérarchies respectives. Ces techniques telles que les entretiens ou des rencontres moins formelles sont intéressantes. Grâce à ces techniques, le contact physique d'un supérieur hiérarchique avec ses subordonnés a tendance à produire un impact favorable sur la considération que ces derniers ont de celui-ci et réciproquement. Ainsi, l'administration publique sénégalaise doit abandonner les méthodes de recueil d'informations ou d'écoute trop formelles qui finissent généralement par s'arrêter à de simples conformismes sans pénétrer l'essence des réalités des agents.

Il reste important de mobiliser les agents et de développer leur engagement dans un contexte où il faut être plus réactif et inciter à l'autonomie. L'impact de l'écoute et de l'action qui en découle demeure primordial pour renforcer l'engagement des agents qui se manifestent par leur volonté à contribuer à la performance de l'administration publique sénégalaise.

La communication interne ne se limite pas uniquement à une communication entre collaborateurs, elle concerne aussi celle entre services. Il est fréquent que des agents d'un ministère rencontrent des difficultés majeures d'accéder à certaines informations au sein de l'administration publique sénégalaise. Il y a donc nécessité de faire tomber les barrières et de fluidifier la communication entre services pour une meilleure cohésion, des collaborations inter-équipes, interservices et inter-ministères plus efficaces et une expérience collaborateurs de qualité. Le décloisonnement des services reste également un élément permettant de créer des dynamiques de communication fluides.

#### 4.3.4.3. La nécessité de mettre en place un SIRH efficace pour une meilleure implantation du management socio-économique

La richesse et la qualité du système d'information des ressources humaines (SIRH) sont aujourd'hui un impératif pour toute administration publique, en particulier pour maîtriser la gestion des ressources humaines, une condition et un enjeu de la mise en œuvre de la LOLF.



En effet, par la simplification et l'allégement des procédures qu'il permet, mais aussi par l'adéquation d'outils de pilotage qu'il favorise, le SIRH permet de répondre aux attentes des services RH, des managers et des agents. Il permet également un accroissement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines du service public. Dans cette perspective, le développement du système d'information des ressources humaines (SIRH) est un axe important que l'administration publique sénégalaise doit mettre en avant dans ses projets de modernisation de la gestion des ressources humaines.

Grâce au SIRH, l'administration publique sénégalaise pourrait répondre à l'objectif d'économie de moyens dans un contexte budgétaire contraint mais aussi à un objectif d'aide à la décision, en particulier pour la planification et l'évaluation. Le SIRH, s'il est efficace, permet de gérer plus simplement tous les actes relatifs à la gestion du personnel, la gestion des carrières, la mise à jour des dossiers et la gestion des absences. L'information fournie par le SIRH offre une garantie supplémentaire sur le plan sécuritaire et réduit le problème et le coût élevé souvent liés à l'archivage des dossiers administratifs des agents.

Nos observations réalisés en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme, ont permis de relever que le SIRH reste très peu développé. Celui-ci est ancré dans une dimension traditionnelle conduisant souvent à une perte de temps et d'informations relatives aux dossiers administratifs des agents. Une telle situation est évitable si l'administration publique sénégalaise parvient à innover son SIRH, en ayant recours à des logiciels informatiques plus performants, conçus à cet effet.

Le SIRH permet de valoriser et de gérer de manière efficace l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être. La fonction RH, de tous les ministères de l'administration publique sénégalaise, est perçue comme une simple fonction administrative qui n'a pas sa place dans le business de l'administration. Il est considéré comme simple outil de gestion des effectifs et des dossiers administratifs comme les demandes de congé, d'absence...etc.

Le SIRH devrait plutôt permettre d'avoir une vision plus globale du capital humain dans laquelle la fonction ressource humaine n'est pas une simple activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière. Le capital humain considéré comme tel répond à l'objectif du management socio-économique créé et expérimenté par Henri Savall qui intègre dans sa

démarche la dimension sociale, en s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité et d'efficience à court, moyen et long terme.

Selon les auteurs Bidan M. et Godé C. (2017), Le management des systèmes d'information (l'informatique de gestion ou plutôt le management de la performance) est une discipline qui met en scène les sciences de gestion et du management représentant un groupe de techniques et d'outils qui assurent la gestion et la sécurité de données.

Ainsi pour Bidan M. et Godé C., le SI (système d'information) doit être organisé, animé, contrôlé et finalisé, ce qui peut être considéré comme une méthode d'optimisation de performance dans les organisations. Pour assurer au mieux l'organisation, il est intéressant de mettre en place un SI cohérent et agile pour satisfaire les besoins de l'organisation.

Toujours selon Bidan M. et Godé C., l'information étant un composant fondamental de la stratégie, par conséquent, le Système d'Information est évidemment un outil intéressant dans la stratégie de l'organisation. D'une part, elle donne la main aux employés pour appliquer les décisions de la direction générale. D'autre part, les SI permettent d'établir une politique relative à l'organisation.

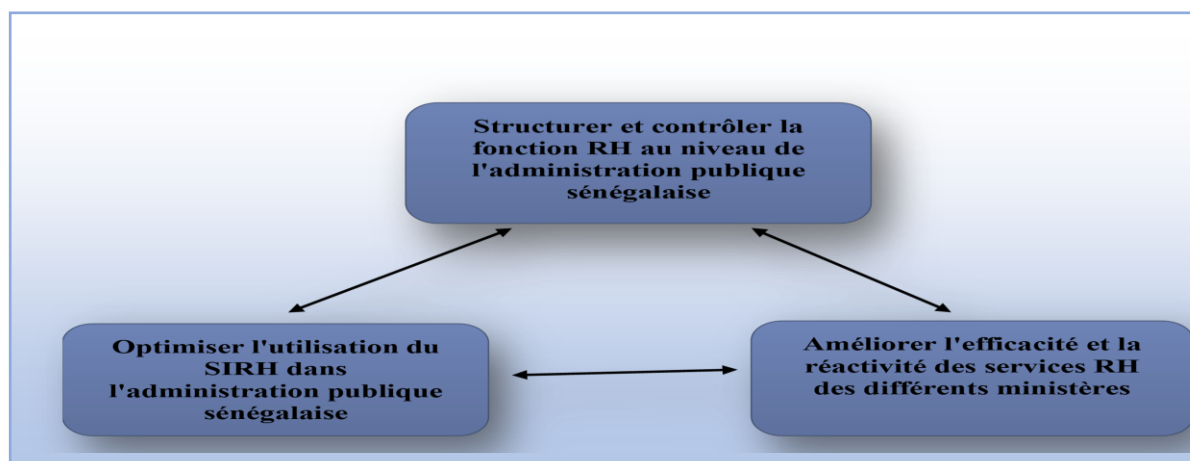
Le SIRH se révèle donc un formidable outil pour l'implantation du management socio-économique dans la mesure où il est source d'informations et permet de dresser un état des lieux pertinent et régulier des ressources de l'administration publique sénégalaise par une identification facile des agents au potentiel élevé. Toutes ces informations sont précieuses pour parvenir à dresser une cartographie et un répertoire de l'ensemble des métiers et des compétences dont dispose l'administration publique sénégalaise qui seront la clé de voute d'une gestion des ressources humaines efficace et performante.

Il est donc important pour l'administration publique sénégalaise de s'équiper d'un SIRH plus performant et innovateur afin de faire évoluer son système d'information obsolète tout en répondant à l'ensemble des exigences légales et sociales. Les différents ministères ne pourront suivre et accompagner l'encadrement et les collaborateurs que si l'administration publique dispose d'une base de données solide avec des informations claires et pertinentes. En outre, l'élaboration d'un historique des données relatives aux agents est un des éléments fondamentaux pour permettre à chaque ministère d'avoir une vision stratégique à long terme.

Dans un autre registre, le SIRH permet d'encourager le développement des compétences des agents car il peut être axé vers un autre mode d'utilisation collaboratif plus innovant, tout en favorisant le partage en temps réel par tous les agents de l'administration publique. Dans cette optique, le SIRH incite les agents à être davantage des acteurs de leur propre développement.

Cette nouvelle orientation du SIRH uniformisé dans toute l'administration publique sénégalaise est d'autant plus concrète et efficace qu'elle va permettre de renforcer la place de la fonction RH dans tous les ministères. Les enjeux d'un SIRH uniformisé peuvent être décrits comme dans le schéma ci-dessous :

**Figure 20** : les enjeux d'un SIRH uniformisé



Source : <https://www.novrh.com/sirh>

Le déploiement d'un SIRH uniformisé permettra à l'administration publique sénégalaise d'accroître la fonction RH dans les différents ministères. Elle doit cependant opérer un choix de modèle SIRH en fonction de différents axes stratégiques mais aussi en fonction du modèle de management. Les avantages escomptés de la mise en place d'un SIRH performant et innovant vont tendre vers une réduction des gains de temps et d'argent, donc de coûts cachés synonymes d'amélioration de la performance de l'administration publique sénégalaise.

**Tableau 22** : Les avantages d'un SIRH uniformisé pour l'administration publique sénégalaise

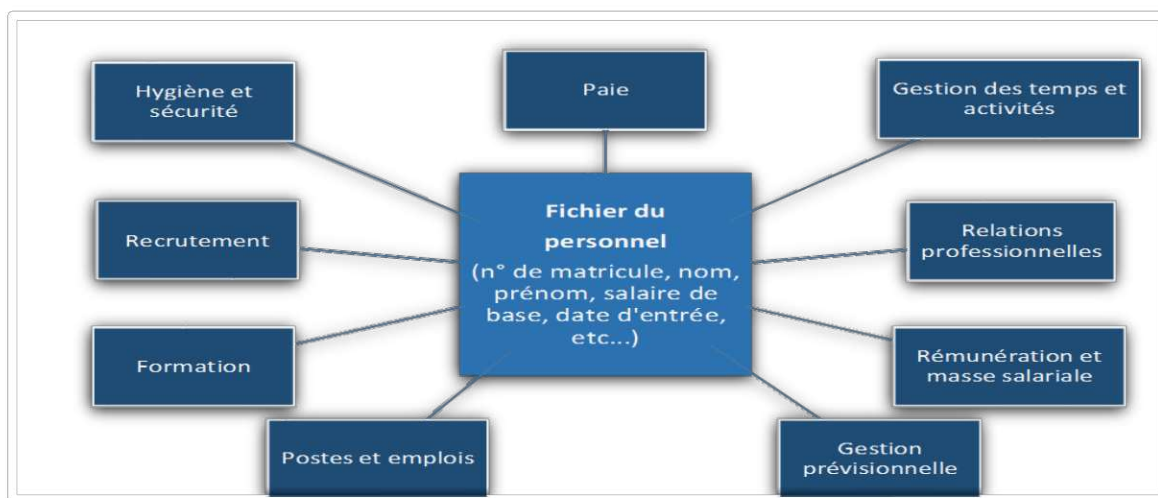
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Accroître l'efficacité administrative</li> <li>❖ Réduire les coûts performance cachés</li> <li>❖ Standardiser, unifier les pratiques et processus RH</li> </ul>
------------	--

<b>Objectifs stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Améliorer l'orientation stratégique de la fonction RH</li> <li>❖ Améliorer l'approche usager et la qualité des services (réduction de la non-qualité)</li> <li>❖ Mettre à disposition un tableau de bord RH pour une meilleure performance organisationnelle</li> </ul>
<b>Virtualisation des processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Accompagnement de nombreuses activités de la fonction RH par le Web (e-learning, e-recruiting, etc...).</li> </ul>

Source : Gilbert P. (2006)

D'après Gilbert P. (2006)<sup>109</sup>, « il faut aujourd'hui considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelation. Cet auteur définit ce processus comme étant une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation qui offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH ». Gilbert P propose une représentation des processus RH, avec au cœur de ce processus, le fichier du personnel. Ci-après, une illustration qui met en évidence l'importance du dossier individuel dans la GRH.

**Figure 21** : illustration de l'importance du dossier individuel dans la GRH



Source : Gilbert P. (2006)

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le fichier du personnel constitue un élément central de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire que ces informations sont facilement exploitables pour toutes les dimensions du SIRH.

<sup>109</sup> Gilbert, Patrick. La gestion prévisionnelle des ressources humaines. La découverte, 2006.

La mise en place d'un dispositif SIRH efficace, conformément à la structure proposée ci-dessus par Gilbert P. (2006), permet à l'administration publique sénégalaise de résoudre les difficultés liées à la lenteur dans la démarche d'identification des compétences disponibles. Pour cela, il est important d'abord de mobiliser les efforts de tous les acteurs de l'administration publique sénégalaise de toutes catégories confondues : opérationnelle, tactique ou stratégique. Et ensuite, profiter des avantages de l'appropriation des systèmes d'information et des technologies de communication en termes d'économie de temps et d'espace, d'aide à la décision et de flexibilité d'usage comme le souligne Reix (1999). Les auteurs O'Brien et al., 1995<sup>110</sup>, dans leurs travaux, ont établi le lien entre ces deux dimensions. Ces auteurs précisent que « *l'information requise par les gestionnaires est strictement fonction du niveau hiérarchique de gestion et de la possibilité de structurer les situations décisionnelles auxquelles ils doivent faire face* ».

Sur la base des informations qui seront contenues dans les différents rapports d'exploitation du SIRH et compte tenu des orientations stratégiques de chaque ministère, les systèmes interactifs d'aide à la décision permettent à l'administration publique sénégalaise d'élaborer des tableaux dynamiques d'évaluation et de réaliser une classification des compétences par métier dans chaque ministère. Le niveau stratégique, c'est-à-dire l'équipe de direction de chaque ministère, est chargé de réaliser la systématisation générale des compétences au moyen des systèmes d'information stratégiques du type systèmes d'aide pour dirigeants ou systèmes d'aide à la décision collective. La vulgarisation des référentiels des emplois et des compétences ainsi élaborée sera effectuée à travers l'intranet RH.

Ces outils doivent s'accompagner par de nouvelles pratiques GRH plus dynamiques et stimulantes afin d'attirer, retenir et développer les potentiels existants. Ainsi, talent management, engagement, rétention, rémunération et formation sont autant d'enjeux capitaux qui viennent s'ajouter aux prérogatives des ressources humaines de l'administration publique sénégalaise. Dès lors, renouveler les pratiques RH revient donc à esquisser toutes les pratiques qui impactent négativement la cohésion du tissu social de l'administration publique sénégalaise.

---

<sup>110</sup> O'Brien J.A., Marion G. et Saint-Amand G. 1995, Les systèmes d'information de gestion, la perspective du gestionnaire utilisateur, Editions du Renouveau Pédagogique Inc.

#### 4.4. Proposition d'outils de mise en œuvre stratégique du management socioéconomique

Nous avons constaté dans le cadre de nos interventions sur le terrain à quel point l'administration publique sénégalaise est démunie d'outils et méthodes nécessaires permettant de maîtriser la conduite du changement et de surmonter les défis d'apporter une réponse rapide aux exigences des usagers, en améliorant de façon continue les services rendus. La valeur ajoutée des outils du management socio-économique consiste premièrement dans le fait qu'ils soient simples d'utilisation et accessibles à tous quel que soit le niveau de formation initiale... ce qui accentue le passage à l'acte. Aussi, ils s'appuient tous sur des principes et des concepts innovants qui vont à contre-courant des démarches classiques en gestion et qui contribuent par là-même à l'évolution du rôle de l'encadrement vers plus d'animation et de décision « *active* ». Enfin, ils accompagnent les membres de la Direction et de l'encadrement dans la recherche de solutions concrètes pour résoudre les dysfonctionnements. Dans ce sens, les outils du management socio-économique permettent d'échanger et de travailler sur plusieurs thèmes prépondérants en termes de gestion et de management que nous énumérons ci-dessous.

Ce modèle de management socio-économique met en évidence les différentes interactions entre les structures de l'organisation, aussi bien mentales que physiques, et les comportements des salariés, qui sont à l'origine des dysfonctionnements. Ces derniers sont « *regroupés dans cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements, à savoir : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non-qualité ou défaut de qualité et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe* » (Savall H. et Zardet V. (1987, 2008, 2020) et Cappelletti L. (2012). Parmi ces cinq indicateurs, trois sont à dominante sociale et deux à dominante économique. Ainsi, les dysfonctionnements générés par ces interactions engendrent des coûts cachés, synonymes de détérioration de la performance économique de l'organisation. Le rôle du manager dans l'organisation et le concept de potentiel humain sont donc deux aspects fondamentaux du modèle socio-économique. Le manager joue un rôle très important car il est le leader et le garant du pilotage de son équipe et des activités de celle-ci. Galamber (2007) considère que le manager est « le manager premier RH » de son équipe puisqu'il tient un rôle majeur dans le développement de ses collaborateurs. Le rôle du cadre de proximité s'élargit car il devient gestionnaire, en charge du bon fonctionnement du service sur les plans qualitatifs et quantitatifs et se préoccupe de la rationalisation des coûts. Ainsi, l'évaluation des compétences

participe à cette rationalisation (Drevet, 2002). Comme le souligne Cristallini (2012), le manager est un activateur du potentiel humain que chaque personne représente, dans la mesure où elle apprend, évolue et est sans frontières.

Dans cette section, nous proposons quelques outils du management socio-économique applicables dans l'administration publique sénégalaise. Pour des soucis de temps, nous nous limitons à présenter les outils selon leur pertinence d'utilisation que nous avons jugé pour l'administration publique sénégalaise. Pour certains, ils ont été appliqués au Ministère du Commerce et des Pme. Toutefois, l'évaluation de l'impact de l'utilisation des outils et le résultat feront l'objet de recherches futures. Compte tenu des principaux dysfonctionnements identifiés au sein du Ministère du Commerce et des Pme, nous avons regroupé les outils utilisés en deux catégories : des outils destinés à l'amélioration des compétences de la mise en œuvre de la stratégie et des outils nécessaires à la gestion courante.

#### 4.4.1. La grille de compétences appliquée à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement du Ministère du Commerce et des Pme

La grille de compétences que nous avons appliqué à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement du Ministère du Commerce et des Pme est un excellent outil pour la gestion des compétences et un tableau de bord. Elle a permis de détecter les besoins en formation de l'équipe de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement. A la lecture de la grille de compétences, il est claire que le Ministère du Commerce et des Pme doit organiser non seulement les postes de travail individuels, mais aussi la coopération entre les personnes, la décentralisation synchronisée et une polyvalence dosée des agents.

Un outil simple, la grille de compétences, a permis à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement du Ministère du Commerce et des Pme de visualiser les compétences effectives disponibles de ses agents et leur organisation concrète. Grâce à l'établissement de cette grille, les responsables de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement sont en mesure d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque agent et à leurs besoins évolutifs.





le nombre de carrés noirs qui reflète le niveau de savoir-faire des acteurs dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées, donc leur niveau de compétences. Les carrés noirs nous permettent également d'apprécier le niveau de polyvalence des agents. Par ailleurs, la grille de compétences permet également de noter les insuffisances de compétences à combler. Sa mise en œuvre constitue un levier d'encouragement, de rigueur et de confiance de la part des responsables de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement.

L'application de la grille de compétences selon le management socio-économique permet au personnel d'encadrement d'effectuer un inventaire de toutes les compétences au sein des équipes. Il s'agit d'abord d'identifier les manquements à partir des tâches vulnérables qui permet de déterminer ensuite les besoins de formation et enfin, de définir un plan de formation indispensable pour combler les manquements. D'autre part, la grille de compétences permet au personnel d'encadrement de repérer les agents qui sont polyvalents et donc les compétences qui sont disponibles au sein des équipes. Un tel processus permet donc à l'encadrement de formuler une stratégie de mise en œuvre d'objectifs de développement des compétences des acteurs du département concerné et applicable à tous les autres départements du Ministère du Commerce et des Pme. La grille de compétences est donc un excellent indicateur que toute l'administration publique sénégalaise pourrait utiliser pour des besoins de rapprochement mais aussi d'évaluation périodique. Sa mise en œuvre efficace est une source d'interactivité entre les agents d'un département ou service en favorisant un climat de travail basé sur la volonté commune d'agir avec des échanges plus constructifs et plus positifs.

#### 4.4.2. L'utilisation de la grille d'auto-analyse du temps (GDT) pour une meilleure organisation et de gestion du temps de travail

Les constats lors de nos observations sur le terrain qui ont été confirmés par nos analyses indiquent une mauvaise organisation et une mauvaise gestion du temps de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Cette situation favorisant la fraude notées chez certains agents est la conséquence de l'absence d'outils efficace pour gérer le temps de travail par l'administration publique sénégalaise.

L'utilisation de la grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps pourrait permettre à l'administration publique sénégalaise de faciliter la recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la

délégation concertée. La grille de gestion du temps est un outil du management socio-économique qui amène les cadres et les dirigeants à mieux planifier leurs tâches et à réduire les dysfonctionnements relatifs surtout au glissement de fonctions. Elle permet d'accroître la proportion de temps consacré à la gestion du développement de l'entreprise. Le recours à la grille d'auto-analyse du temps pourrait permettre à l'encadrement de l'administration publique sénégalaise dans un premier temps d'avoir une vision globale de l'affectation de son temps de travail en regard des activités réalisées. Dans un second temps, elle peut aider à mieux répartir le temps de travail de l'encadrement destiné aux activités de renforcement des capacités des collaborateurs.

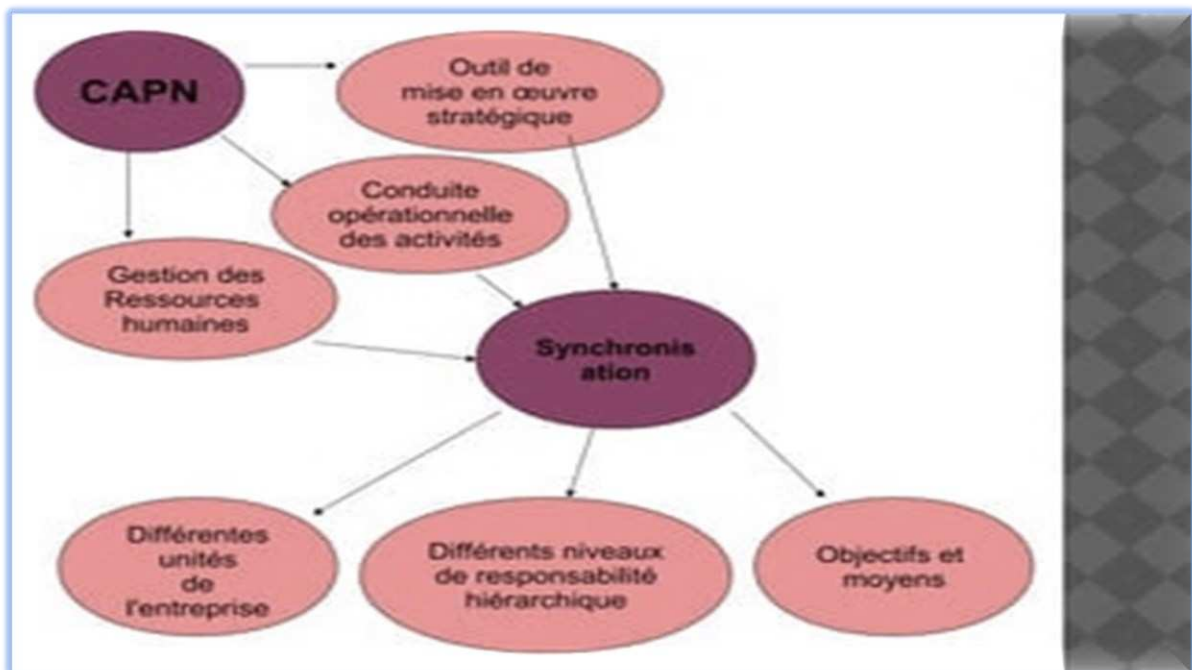
La grille d'auto-analyse du temps est la clé essentielle du processus de changement car le temps est une ressource majeure. Il doit être pleinement consacré à son objectif. Contrairement aux idées reçues, la gestion du temps n'est pas du « *flicage* ». Il faut en effet ne pas oublier que la façon dont chacun d'entre nous utilise le temps et la notion d'intimité sont proches. La grille ne peut qu'être remplie par l'acteur lui-même et cela en toute liberté. L'idée de base est donc l'autocontrôle (Savall H. et Zardet V., 1987, 2008, 2020 et Cappelletti L., 2012).

#### 4.4.3. L'application du contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN), pour mieux piloter la performance globale et durable de l'administration publique sénégalaise

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4 de notre travail, la première série d'obstacles identifiés lors de nos observations et confirmés par nos analyses effectuées au sein du Ministère du Commerce et des Pme, concerne la question stratégique, à savoir la recherche de l'efficience/efficacité. Le constat est que l'administration publique sénégalaise est mal préparée à une tâche. Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN), très inspiré des principes de la Direction Participative par Objectifs, consiste en un accord formalisé entre un salarié et son supérieur direct, pour une durée réduite dans le temps, portant sur des objectifs à atteindre et assortis d'avantages financiers en cas de succès. L'ensemble des CAPN doit bien entendu être un reflet de la stratégie de l'organisation, en même temps que la réponse au diagnostic des dysfonctionnements (Savall et Zardet, 1987, 2008, 2020 et Cappelletti, 2012).

Le contrat d'activité périodiquement négociable est un outil pertinent qui permet à l'administration publique sénégalaise de formaliser les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque agent, au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Ce dernier sera attaché à un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés. Il s'agira pour l'administration publique sénégalaise de mettre en place un contrôle de gestion déconcentré au niveau de chaque supérieur hiérarchique.

**Graphique 8 : Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)**



Source : Savall H & Zardet V. Maîtriser les coûts et les performances cachés (1990).

L'utilisation cet outil permet à chaque ministère de l'administration publique sénégalaise de reconnaître la contribution à la création de valeur de chaque agent qui se traduit dans le CAPN par une amélioration des apports sur les six domaines que sont : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et enfin, la mise en œuvre stratégique. Le CAPN produit un supplément de salaire dans le cadre de la mise en œuvre stratégique qui permet à chaque agent de pouvoir financer ses besoins extra-professionnels. Le CAPN favorise la négociation de l'exigence partagée du côté de l'équipe de direction de chaque ministère et du personnel d'encadrement :

comportements plus coopératifs, évolution des compétences, augmentation de la productivité mais aussi une meilleure contribution aux actions de création de potentiel. Il s'agit donc d'un outil simple et opérationnel qui permet à l'administration publique sénégalaise de raffermir davantage les relations entre autorités des ministères, l'encadrement et tous les agents. L'application du CAPN permet également de mener à la fois de multiples actions et d'atteindre les objectifs fixés de manière coordonnée et organisée.

Nos diagnostics ont identifiés des difficultés liées à la priorisation des activités au sein du Ministère du Commerce et des Pme. A ce titre, le CAPN permet de mieux classer et de réaliser les objectifs fixés par priorité et niveau d'importance, tout en déterminant les moyens nécessaires pour la réalisation des actions définies préalablement. Cependant, pour être efficaces, tous les acteurs doivent être concernés par le CAPN qui doit être réalisé de façon continue, en principe par semestre et complété par le PASINTEX et les PAP. Dans la mesure où la récompense de chaque agent repose sur le niveau moyen de réalisation des objectifs fixés, le CAPN constitue un outil approprié qui favorise également le déploiement d'une stratégie interne et externe.

Les diagnostics effectués au sein du Ministère du Commerce et des Pme ont révélé des comportements tels que des retards et des absences qui entraînent de dysfonctionnements majeurs. Le CAPN se présente ainsi comme un outil pertinent d'incitation et de stimulation pour la réalisation de stratégies de l'administration publique sénégalaise.

#### 4.4.4. La mise en œuvre du tableau de bord de pilotage stratégique (TDBP), pour optimiser et faciliter le pilotage des activités de l'administration publique sénégalaise

Les diagnostics effectués ont mis en évidence la difficulté qu'a le Ministère du Commerce et des Pme à maîtriser les données chiffrées et les indicateurs clés de sa performance. Le contrôle de ces dernières permet de mettre en place des actions correctives pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Nous avons en effet noté de grands écarts entre les objectifs stratégiques et les réalisations effectives. Ainsi, le tableau de bord de pilotage stratégique peut constituer un puissant instrument pour optimiser et faciliter le pilotage de l'activité du Ministère du Commerce et des Pme.

Le tableau de bord de pilotage stratégique permet de disposer une vision globale et une direction à suivre pour le Ministère du Commerce et des Pme (où il veut aller), sans lesquelles, il est compliqué de mesurer les chiffres relatifs à la performance et donc de prendre des décisions. Grâce aux différents outils et indicateurs qu'il déploie, le tableau de bord de pilotage stratégique donne l'occasion de suivre de près l'activité du ministère par rapport au prévisionnel. Une telle démarche donne une garantie aux autorités du Ministère du Commerce et des Pme de pouvoir avancer sereinement vers les objectifs fixés dans le prévisionnel.

Si l'administration publique sénégalaise souhaite rentabiliser ses activités sur le long terme, le tableau de bord de pilotage stratégique s'avère incontournable. D'abord, il constitue un outil de facilitation de la prise effective de responsabilités par l'encadrement. Ensuite il représente un instrument de mise en œuvre de la stratégie à tous les niveaux, y compris celui des agents de bases. Cette perspective du TDBP permet donc à l'administration publique sénégalaise d'articuler sa stratégie externe (usagers, partenaires techniques et financiers) à sa stratégie interne, notamment en termes de dynamisation et de renforcement des compétences du personnel d'encadrement.

Le TDBP, en tant qu'outil de facilitation dans la prise effective de responsabilités pour l'administration publique sénégalaise.

En effet, trop souvent, le tableau de bord de pilotage est utilisé comme un compte rendu d'activités, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu. Rappelons-le ici, les services publics sénégalais sont confrontés par la complexité croissante des exigences en termes d'efficacité, des contextes mouvants et fortement évolutifs. Dans ce cas, le tableau de bord de pilotage pourrait permettre à l'administration publique sénégalaise de bâtir un dispositif au service des enjeux de l'organisation, tourné vers la maîtrise de l'action et de l'anticipation, afin d'appréhender les évolutions en cours, au travers d'informations sélectives et appropriées.

Comme le soulignent Savall H et Zardet V (2015), le tableau de bord de pilotage n'est pas conçu uniquement pour toute une entreprise, mais peut-être pour l'activité et les objectifs de chaque unité de l'entreprise. Chaque cadre responsable d'une unité dispose d'un outil spécifique, tout en étant coordonné à ceux de ses collègues et supérieurs hiérarchiques. A ce titre, le TDBP pourrait permettre à l'administration publique sénégalaise de disposer des renseignements sur le fonctionnement passé et actuel de chaque encadrant, ce qui permettrait de situer les zones de

responsabilité pour chaque cadre. Ce procédé est très important car permet de procéder à des anticipations sur le fonctionnement futur, afin de prendre les décisions nécessaires.

Nous voyons donc que la mise en œuvre du TDBP permet à l'administration publique sénégalaise de mieux cerner, de manière précise à partir d'indicateurs, les domaines d'initiatives et de responsabilités de chaque encadrant. Il peut être un outil à usage simultanément individuel et collectif.

En définitive, le tableau de bord de pilotage permet à l'administration publique sénégalaise de centraliser tous les éléments indispensables au suivi des différentes actions et décisions. Grâce à ces indicateurs, l'administration publique sénégalaise pourrait prévenir ou réguler ses dysfonctionnements, à condition qu'il soit utilisable de façon très opérationnelle et partagé par tous les acteurs. Le TDBP peut donc être élaboré et choisi pour piloter l'activité des ministères au quotidien du fait de sa fonction d'aide-mémoire et de moyen de stimulation. Pour la fonction d'aide-mémoire, nous allons retrouver dans le classeur du tableau de bord de pilotage, les fiches de résolutions, les comptes-rendus, les courriers, les messages téléphoniques, les prises de notes, les schémas, les tableaux...etc. Le tableau de bord de pilotage est en fait un outil d'aide à la décision utilisé tous les jours dans son poste de travail. (Formation de consultant, module tableau de bord de pilotage, ISEOR 2001).

#### 4.4.5. La mise en œuvre de la fiche de résolution pour la construction et la stabilisation de solutions concertées dans l'administration publique sénégalaise

Dans une démarche d'amélioration des compétences managériales, un autre outil socio-économique est utilisé dans toutes les réunions : il s'agit de la fiche de résolutions. Cette dernière sert à noter les actions et les résolutions prises par les participants au cours de chaque réunion. L'objectif de la fiche de résolutions est double. Premièrement, elle permet de laisser une traçabilité notamment d'une réunion à l'autre. Deuxièmement, elle permet de faire le point et l'état des lieux des résolutions prises au cours des réunions précédentes. C'est donc un outil de communication et de correction des décisions prises quant aux porteurs d'actions ou aux actions elles-mêmes.

Nos diagnostics effectués au sein du Ministère du Commerce et des Pme ont révélé une mauvaise gestion et de l'organisation du travail dont la principale cause étant liée à la gestion des priorités. Il s'agit entre autres des réunions à répétition, une mauvaise planification et de répartition des activités et tâches lors des réunions qui engendrent une énorme perte de temps et par conséquent, des dysfonctionnements. A ce titre, la fiche de résolutions pourrait permettre d'accroître la rigueur au niveau de la gestion et de l'organisation du temps de travail. Cet outil permet de faciliter la préparation des réunions en assurant la régularité et la continuité d'une réunion à une autre.

La fiche de résolutions peut aussi aide l'administration publique sénégalaise à objectiver les décisions prises lors des réunions. Nous avons souvent observé lors des observations en situation de travail au sein du Ministère du Commerce et des Pme, des réunions finir sans que des décisions objectives soient prises. La fiche de résolutions accorde la prise de décisions concrètes, ce qui permet de renforcer la rigueur du pilotage, signe de professionnalisme et de confiance.

Nous avons aussi souvent observé au sein du Ministère du Commerce et des Pme, une faible délégation de compétences, de structuration et de gouvernance, mais aussi des glissements de fonction à la délégation. Par exemple, certains chefs ou directeurs de services préféreraient eux-mêmes réaliser certaines tâches plutôt que de les confier à leurs collaborateurs. Cette situation qualifie le modèle bureaucratique wébérien caractérisée par une organisation centralisée de type hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale. La fiche de résolutions pourrait ainsi aider l'encadrement de l'administration publique sénégalaise à déléguer progressivement des tâches, à effectuer le suivi et à contrôler la réalisation.

#### 4.4.6. La mise en œuvre d'actions de formation intégrée pour réduire les coûts de non-qualité

L'application de la grille de compétences selon le management socio-économique permet d'effectuer un inventaire de toutes les compétences au sein des équipes. Il s'agit pour l'encadrement d'identifier dans un premier temps les manquements à partir des tâches vulnérables, ce qui permet ensuite de déterminer les besoins de formation et enfin, de définir un plan de formation indispensable pour combler les manquements relevés. L'objectif de la grille de compétences permet ainsi d'améliorer le pilotage stratégique et opérationnel. Elle est

nécessaire pour définir le plan de formation intégrée et permet d'élaborer un plan de *formation intégrée* particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe.

Nous avons réalisé un diagnostic des compétences disponibles au sein de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE). Ce diagnostic a permis d'une part d'identifier les besoins de formation pour les agents en service dans cette direction du Ministère du Commerce et des Pme et d'autre part, de déterminer les formations susceptibles de combler les manquements en termes de compétences des agents concernés.

Compte tenu du temps très limité pour terminer cette thèse, nous nous sommes contenté à déterminer uniquement les besoins de formation pour la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement. Ces besoins de formation identifiés vont être traduits dans les objectifs d'amélioration des compétences dans les plans d'actions prioritaires et dans les contrats d'activités périodiquement négociables. Les objectifs de formation vont être pris en compte dans le plan de formation interne selon les besoins individuels et collectifs identifiés.

L'évaluation des besoins de formation ayant pour objectif de combler l'écart entre formation et pratique nous a également permis de dresser un inventaire et une analyse des aptitudes et comportements nécessaires pour agir et interagir dans un contexte professionnel. Nous présentons ci-dessous la grille de comportement appliquée la grille de comportement appliquée à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement. Cet outil suit la même méthodologie que la grille de compétences dans son élaboration.

**Tableau 24** : La grille de comportement appliquée à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE).



GRILLE DE COMPORTEMENT : Grille de comportement appliquée à Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)

		Date : Février 2023																						
ACTEURS	Qualités d'analyse et de synthèse	Grille de comportement																					OBSERVATIONS	
		Exécuter correctement son travail dans le temps	Travailler en fixant des priorités	Sens de l'initiative et force de proposition	Intelligence émotionnelle (empathie et sensibilité)	S'adapter aux situations imprévues	Coherence et fixer des objectifs	Espirit d'équipe (travail collaboratif) transversalité	Respect de la confidentialité et de la hiérarchie	Bienveillance et sens du service	Ponctualité et respect des délais	Communicant(e) (surtout en interne)	Participer à l'amélioration continue de la direction	Gestion des priorités et des ressources	Transparence et reconnaissance	Recadrage, critique constructive ou compliment	Sens de l'observation et faire évoluer ses équipes	Rigueur et conscience professionnelle	Gestion du stress/contrôle de soi	Porter des jugements pertinents	Fiabilité et respect de la vie privée des collaborateurs	Encourager les efforts de collaboration		
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Légende :  Réalisation sans problème  Effort important et réalisation significative  Effort et réalisation insuffisants

L'établissement de cette grille a permis d'obtenir un portrait le plus représentatif possible de la situation des qualités professionnelles des agents de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement.

Nous avons présenté dans ce chapitre des propositions, des actions et des outils qui s'inscrivent dans la logique de limiter les effets des défaillances du management stratégique des compétences de l'administration publique sénégalaise. La mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la stratégie est ainsi indispensable. Il faut un réel changement qui passe nécessairement par un renouvellement des approches pour refonder les pratiques managériales, renforcer la gouvernance des systèmes de compétences et renouveler les pratiques d'accompagnement du personnel d'encadrement. Une telle démarche aura pour effet des répercussions positives sur l'organisation du travail, le comportement des agents visant la

qualité des services rendus, la formation de l'encadrement pour l'acquisition des compétences managériales.

Les auteurs Facal et Mazouz (2013) décrivent le changement opéré dans les administrations publiques avec l'avènement du NPM à travers quatre dimensions : les valeurs, les structures organisationnelles, les cadres officiels de gestion et les outils administratifs. Cependant, il convient de préciser que le changement souhaité ne se limite pas simplement à opérer des réaménagements et des réorganisations des structures. Il implique une véritable révolution psychologique et sociologique nécessaire pour l'émergence d'une nouvelle conception de l'administration publique et de ses pratiques, ainsi que d'une nouvelle perception de celles-ci par les usagers.

Sghari et al. (2016) démontrent huit composantes qui justifient la capacité de changement : le leadership, la communication, la reconnaissance du personnel, le recrutement, l'engagement au changement, la flexibilité structurelle, la culture organisationnelle orientée vers le changement et l'apprentissage organisationnel. Nous sommes au cœur de l'enjeu des exigences de compétences cognitives de l'acteur et de son environnement. L'acteur, au cœur de cette préoccupation, réagit ainsi en fonction de sa position. On dit alors que l'acteur est « *socialement situé* » (Kamdem E., Chevalier F., Payaud A. M, 2020). Dans cette perspective, la démarche socio-économique étant conçue dans le but de faire participer tous les acteurs de l'organisation dans le processus de changement et de développement traduit bien cette attente. Sa mise en œuvre permet une prise en compte de toutes les catégories d'acteurs de l'administration publique sénégalaise quels que soient leurs niveaux, leurs fonctions ou leurs positionnements hiérarchiques. Son objectif est de créer une dynamisation transversale au sein de toute l'administration publique sénégalaise.

Nous avons démontré la pertinence du management socio-économique et présenté ses outils qui sont nécessaires pour l'amélioration des compétences managériales à tous les niveaux pour une meilleure performance durable pour l'administration publique sénégalaise. Pour certains outils, nous avons présenté des exemples et des illustrations sur leur utilisation par l'encadrement. Il s'agit d'outils destinés soit à l'amélioration des compétences de la mise en œuvre stratégique, soit à la gestion courante.

De manière générale, le management socio-économique innovateur est approprié et profitable pour l'administration publique sénégalaise. En tenant compte bien évidemment du portefeuille des compétences disponibles, le management socioéconomique est une démarche pertinente pour conduire le changement de l'administration publique sénégalaise.

Nous allons à présent dans une dernière suivante, faire le bilan de notre recherche. Celle-ci sera structurée comme suit : d'abord, nous présentons la contribution de notre recherche, son originalité ; ensuite nous présentons ses limites et enfin, nous abordons les perspectives de recherche futures qui seront un approfondissement de cette présente recherche.

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans cette recherche, nous avons été amené en tant que praticien réflexif économiste-planificateur, à examiner la problématique du management stratégique des compétences de l'administration publique sénégalaise. Dans un premier temps, nous avons tenté d'établir un bilan de notre investigation après la réalisation d'observations consignées dans un journal de recherche et de réflexivité (150 pages), permettant d'analyser les résultats des entretiens (en particulier les non-dits) et de nourrir des propositions. Le second temps a consisté à la consultation de documents officiels de l'administration publique sénégalaise. Dans un troisième temps, nous avons conduit une série d'entretiens auprès de 31 cadres (30%) du Ministère du Commerce et des Pme. Ces entretiens portent sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-concertation-coordination, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Pour rappel, ces six domaines modélisent la qualité du management stratégique selon la théorie socio-économique, constituant l'environnement de déploiement des compétences (Savall H., 1974 ; Cappelletti L., 2012 ; Plane J.M., 2020). La réalisation de la série d'entretiens que nous avons réalisés est composée des sous-étapes suivantes : mise au point d'un guide d'entretien destiné aux personnels encadrants, prise de contact et conduite des entretiens. Dans un quatrième temps, nous avons effectué une évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements que nous avons relevés au sein du Ministère du Commerce et des Pme dans leurs deux principaux indicateurs d'impacts : l'absentéisme et les défauts de qualité. Enfin, dans un dernier temps, nous avons réalisé un avis d'expert de propositions d'amélioration du management stratégique des compétences, créateur de performances durables pour l'administration publique sénégalaise. Ces propositions ont été faites après l'analyse et l'interprétation des résultats et de leur validation compte tenu de la discussion théorique. Nous avons ainsi mis en regard les faits avec des apports théoriques, afin de comprendre les processus en cours et leurs enjeux et tenter une esquisse des évolutions possibles de l'administration publique sénégalaise, au vu des profondes transformations du contexte socio-économique et institutionnel qui est le sien.

Les résultats de la recherche issus de nos observations en situation de travail et des entretiens réalisés auprès de l'encadrement du Ministère du Commerce et des Pme, ont permis de relever

les nombreux dysfonctionnements dont fait face l'administration publique sénégalaise. Après avoir proposé quelques axes d'amélioration, nous avons proposé la mise en œuvre de la démarche de management stratégique de type socioéconomique qui consiste à gérer le plus rigoureusement possible les connaissances pratiques nécessaires à la compréhension de chaque problème managérial et organisationnel de l'administration publique sénégalaise identifié et à utiliser celle-ci pour résoudre adéquatement les problèmes.

Le développement réel des compétences devrait passer par une transformation complète des pratiques GRH axées sur le management des compétences et une définition claire des missions de l'encadrement. D'autre part, la transformation des ressources humaines, pour être efficace et efficiente, doit reposer sur des principes compatibles avec les exigences de la modernité, de l'obligation de résultat, mais aussi avec les réalités socioculturelles et religieuses.

## Bilan de la recherche et mise en perspectives

Notre recherche a emprunté la méthodologie de la recherche intervention et nous avons utilisé les outils de l'analyse socio-économique qui s'appuient principalement sur l'expérimentation-terrain à partir des résultats tirés des expériences passées. L'objectif et la problématique de cette recherche nous ont guidé vers le choix d'un paradigme épistémologique constructiviste, d'une méthodologie qualitative et d'une étude de cas. Compte tenu de notre posture de praticien réflexif (Schön, 1984), nous avons opté dans cette recherche pour une méthodologie de recherche-intervention (RI) conduite dans une position de praticien réflexif au sein de notre ministère sénégalais de rattachement et reposant sur le modèle de management stratégique socio-économique (Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2019).

Nous savons maintenant avec beaucoup de certitude que les causes « cachées » des contreperformances de l'administration publique sénégalaise ne sont pas seulement liées à des dysfonctionnements d'ordre rationnels mais ils sont aussi irrationnels. Les outils du management socio-économique axés sur la stratégie et la mise en œuvre stratégique se révèlent particulièrement efficaces pour l'administration publique sénégalaise. Toutefois, rappelons-le, leur application peut se heurter sans doute à des contingences spécifiques à un contexte d'économie en développement comme celui du Sénégal. En effet, les spécificités socioculturelles, spirituelles et religieuses purement sénégalaises doivent être, dans ce contexte précis, cernées pour permettre de concevoir un modèle adapté de management.

Cette recherche facilite ainsi la compréhension des conditions de mise en place d'un modèle de management centré sur la performance sociale dans un contexte d'économie en développement. Il est évident que la réussite d'une telle œuvre nécessite le recours à la recherche-intervention socio-économique.

En contexte sénégalais, avant d'envisager une implémentation du management socio-économique dans l'administration publique sénégalaise, il faudrait d'abord réunir trois conditions : la structuration et la rationalisation des procédures de travail, l'instrumentation de la gestion et la formation et l'adaptation préalables des ressources humaines aux attentes de l'administration publique sénégalaise. Les deux premiers éléments ont trait aux conditions de travail. La mise en place du management socio-économique requiert ensuite un processus d'intégration des acteurs aux outils et méthodes appropriés et le développement des mécanismes de motivation.

Actuellement, la création de la valeur publique représente le principal moteur de croissance pour améliorer la performance économique et sociale. Or, la maîtrise des dysfonctionnements et des coûts cachés restent une vraie problématique pour l'administration publique sénégalaise, vu qu'ils sont non seulement dispersés et ce, dans différentes fonctions. L'administration publique sénégalaise devrait améliorer sa performance globale afin de conduire à un changement progressif organisationnel et de créer de la valeur publique.

Le service public a évolué au fil du temps passant d'un système bureaucratique conventionnel et traditionnel à un agent de prestation de services plus orienté sur le client. Cependant, plus d'efforts s'avèrent nécessaires pour renoncer au cloisonnement ministériel en mettant en place des collaborations fiables et objectives avec tous les intervenants, les partenaires et les organismes privés et en assurant un processus décisionnel fondé sur les faits et la rentabilité. A ce titre, la prestation des services publics n'est plus une affaire uniquement gouvernementale, mais plutôt une affaire de conception, de production, de prise de décision et d'évaluation de l'ensemble des questions qui sont rattachées à elle.

La réflexion sur le thème de la démarche de management est essentielle dans la mesure où, il faut le rappeler, l'administration publique sénégalaise comme la plupart des administrations publiques africaines se caractérise par des facteurs socioculturels, spirituels et religieux qui connaissent une certaine complexité. En effet, l'inefficacité du management public en Afrique

est souvent expliquée par l'inadéquation des outils et méthodes de gestion occidentales à la culture africaine. Le « management public africain » est en effet considéré comme un modèle de gestion adapté aux spécificités de la culture africaine (Patrick Bakengela Shamba, 2016).

## Valeur ajoutée de la recherche

La principale originalité de cette recherche est qu'elle fournit un cadre d'analyse propre au management des compétences et elle tente ainsi de sortir de la comparaison systématique qui caractérise les travaux existants sur les organisations publiques. Il s'agit ici de comprendre les liens existants entre le management public et la performance publique par l'utilisation des grilles d'analyse du management des compétences et des comparaisons avec les spécificités qui caractérisent l'administration publique. Nous proposons ici de construire un cadre d'analyse et d'outils analytiques propres afin de tenter une compréhension des logiques en jeu dans ce type de management particulier en vue de le rendre plus performant.

La deuxième originalité de cette recherche est qu'elle propose une analyse des politiques de réformes et de modernisation de l'administration publique en y intégrant les apports théoriques liés aux compétences et aux comportements des agents publics. On se situe donc au carrefour des champs disciplinaires de la sociologie du travail et de la gestion du personnel. Or, les travaux portant sur la performance publique s'inscrivent majoritairement dans des champs disciplinaires tels que le contrôle de gestion et/ou budgétaire.

Dans ce contexte, le présent travail de recherche se caractérise par l'utilisation et l'approfondissement de la grille de lecture du management des ressources humaines à travers une segmentation verticale de l'administration publique. Cette approche est guidée par l'une des ambitions de ce travail de recherche qui est de s'inscrire dans un cadre analytique segmentationniste pour mettre en exergue la performance de l'administration publique à travers le management des compétences. Cette ambition implique la prise en compte des règles de fonctionnement et de régulation du management public dans cette approche théorique.

Aussi, toute discipline scientifique ou à caractère scientifique dispose d'un corps constitué de connaissances. Cette recherche nous permet de nous lancer sur cette nouvelle piste de recherche en management des compétences encore très peu explorée au Sénégal. Nous fournissons à la littérature scientifique actuelle un supplément d'enseignements et de données relatives à ce

domaine, et comment il doit être mis en œuvre et intégré dans les préoccupations visant une performance durable du service public sénégalais. Dans sa globalité, en identifiant les différents facteurs de succès du management stratégique des compétences, notre travail de recherche pourrait d'une part, contribuer à la promotion d'une démarche d'atténuation des risques d'échecs, permettant d'aboutir à une planification rationnelle des ressources humaines de l'administration publique sénégalaise. D'autre part, les résultats de notre recherche à travers les outils managériaux proposés pourraient constituer en tant qu'outils d'orientation et de consultation à considérer dans la politique de restructuration et de modernisation de l'administration publique sénégalaise.

Enfin, cette recherche a permis la mise en lumière de la dialectique des dysfonctionnements qui relèvent de la rationalité versus ceux de l'irrationalité, qui est peu faite dans les théories classiques de la compétence.

## Les limites de la recherche

Si cette recherche apporte une contribution significative à la démarche d'amélioration de la performance de l'administration publique et qu'elle a apporté un supplément d'enseignements et de données relatives au domaine du management public, elle n'est pas exempte de limites. Nous en avons identifié quelques-unes, habituelles à un travail qualitatif, notamment le profil des personnes interrogées. En effet, étant impliqués dans l'exécution de leur travail au quotidien, ils manifestaient un intérêt, plus ou moins marqué, à l'égard de notre recherche. Ainsi, nous sommes confronté à plusieurs reprises à des reports de rendez-vous parce que le responsable a eu une urgence et ne pouvait pas être disponible. Ce faisant, il serait nécessaire de s'intéresser dans le futur à un personnel d'encadrement ayant été confronté à la recherche en gestion. D'autre part, les personnes interrogées évoluent dans le secteur du commerce. Il serait en conséquence intéressant de recueillir l'avis d'autres personnes évoluant dans d'autres secteurs de l'administration publique avec des caractéristiques distinctes.

Nous identifions également des limites sur le plan théorique. Une recherche doctorale impliquant par nature d'être aiguillée sur un objet de recherche assez explicite, nous ne prétendons pas avoir inventorié l'ensemble de la littérature et des travaux qui concernent le management des compétences.



De même, compte tenu de notre méthode de collecte des données, les grilles de lecture théoriques que nous avons mobilisées dans cette recherche sont le fait d'un parti pris, d'où notre choix pour une épistémologie de type constructiviste dans notre chapitre méthodologique. Ce choix est guidé par notre méthodologie de collecte et d'analyse des résultats issue de la recherche-action et de la méthode des entretiens. Ainsi, nous avons transposé ces méthodes en sciences de gestion dans notre démarche théorique et dans notre étude pratique. Une telle démarche a permis de répondre à notre préoccupation, c'est-à-dire d'étudier le management des compétences sous un angle différent des recherches usuelles en management public, notamment anglo-saxonne. Cependant, cela a impliqué des biais d'analyse de données clairement identifiés. Ainsi, notre parti pris que nous assumons entièrement constitue une limite car d'autres grilles de lecture pourraient être plus appropriées pour analyser la problématique du management des compétences dans l'administration publique sénégalaise. Pour autant, la littérature sur ce sujet souffre d'une limite principale : il n'existe pas à notre connaissance une étude empirique permettant de statuer sur la problématique du management des compétences dans l'administration publique sénégalaise.

## Les perspectives de la recherche

Dans cette recherche, qui constitue une phase de conception, nous avons co-produit des propositions de solutions. Dans la continuité de cette recherche, nous souhaitons mettre en œuvre nos propositions d'outils de management des compétences. Il s'agira pour nous de proposer une démarche concrète de changement par la mise en œuvre d'outils du management stratégique socio-économique bien identifiés et de faire la démonstration concrète, c'est-à-dire l'établissement d'indicateurs avant et d'indicateurs après la valeur publique créée pour l'administration publique sénégalaise.

Par ailleurs, dans cette recherche, nos analyses ont permis de relever que les facteurs socioculturels, spirituels et religieux sont déterminants dans le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise, notamment dans la gestion des ressources humaines. Compte tenu de ce contexte, il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise, dans un souci de garantir le bon fonctionnement et une gestion efficace des ressources humaines, de mettre en œuvre une véritable culture administrative qui doit prendre en considération les caractéristiques de la société sénégalaise.

En sciences de gestion, l'étude du système de management dans les organisations publiques au Sénégal semble ainsi présenter un double intérêt. Peu de manuels de gestion portent sur l'administration publique sénégalaise et encore moins lorsqu'il s'agit de leurs pratiques managériales en matière de compétences. D'une part, ces pratiques pourraient être analysées à la lumière des éléments managériaux et d'une possible étendue des lignes hiérarchiques, ce qui n'exclut pas de tenir compte des traits de personnalité et des valeurs de l'encadrement. Ainsi, dans la perspective des travaux en sciences de gestion sur le profil du manager, une étude réalisée au sein de l'administration publique sénégalaise et qui porte sur le profil de compétences et le rôle de l'encadrement intéresse également nos développements. A ce titre, nous souhaitons terminer une étude encours portant sur « *le profil de compétences et le rôle de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise* ». Dans cette étude, nous avons pour objectif premier d'enrichir les champs théoriques du modèle de management socio-économique. Le second objectif est de s'inspirer des modèles de management déjà initiés et développés dans d'autres secteurs par des auteurs comme Brassard N. (2012, 2020). Notre souhait est de les appliquer dans le contexte de l'administration publique africaine. Un tel champ d'étude semble particulièrement intéressant et s'inscrit dans une préoccupation majeure, dans la mesure où les compétences et le rôle croissant de l'encadrement dans les administrations publiques africaines sont fortement remis en cause. Dans cette optique, des travaux récents insistent sur la nécessité pour les organisations publiques de développer les compétences de l'encadrement avec pour objectif de renforcer les capacités à intégrer les nouvelles pratiques du New Public Management (NPM). Cette agilité s'entrevoit au travers notamment du concept de « *soft skills* » que nous avons développé dans cette recherche. La recherche portant sur l'analyse critique du profil de compétences et du rôle de l'encadrement et l'analyse gestionnaire-praticien au sein des organisations publiques présente donc un réel intérêt en management public.

De plus, l'administration publique sénégalaise ne semble pas être stable en matière de gestion des ressources humaines. Celle-ci est fermée sur elle-même, voire « *déconnectée* », des influences de l'environnement international. Peu de recherches se sont intéressées à clarifier ces aspects dans ce cadre-là. Finalement, cette recherche entend susciter l'ouverture d'un débat sur l'influence des facteurs socio-culturels, spirituels et religieux sur l'administration publique sénégalaise. Concernant nos perspectives de recherche futures, l'objet de recherche « *l'influence des paramètres socioculturels, spirituels et religieux sur les pratiques de management* » constitue un réel enjeu. La problématique de la culture, des faits sociaux,

spirituels et religieux, leur influence sur les décisions relevant de la stratégie et les autres niveaux de management de l'administration publique sénégalaise constituent par essence des axes privilégiés encore peu étudiés.

Pour terminer cette recherche, il convient aujourd'hui pour l'administration publique sénégalaise de relever le défi de reposer le management du service public sur des principes communs qui doivent fonder et guider le travail des ministères investis de la mission de services publics. Ainsi, il est clair que l'amélioration de la délivrance de services publics de qualité résultera, non pas de propositions nouvelles dans le cadre d'une logique conceptuelle et opérationnelle classique, mais bien du renouvellement de la manière de penser et d'aborder l'approche management dans l'administration publique sénégalaise. Pour se donner les chances de répondre effectivement aux besoins et aspirations des usagers sénégalais, il convient aujourd'hui de repenser le service public par de nouvelles approches fondées sur des pratiques plus contemporaines. A ce titre, l'administration publique sénégalaise devra expérimenter le management socio-économique qui vise simultanément l'obtention conjointe de la performance sociale et de la performance économique durable. Ces outils intègrent systématiquement cette double dimension vectrice de dialogues professionnels et de négociations à cheval entre l'encadrement et son équipe, vecteurs de performances durables, c'est-à-dire conciliant la satisfaction au travail et l'utilisation efficiente des budgets pour créer de la valeur ajoutée publique.

## Références bibliographiques

**Abord C. E. & Desmarais C. (2012).** Le nouveau management public est-il pathogène ? Management international/International Management/Gestión Internacional.

**Aldebert B. & Rouzies A. (2014).** Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? Management international / International Management / Gestión Internacional, 19 (1), 43–60.

**Altintas G.(2015),** Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. Management international / International Management / Gestión Internacional.

**Alves S. (2009),** La place des managers dans les processus ressources humaines, Dans Management & Avenir (n° 21), Éditions Management Prospective, pages 244 à 260.

**Amar A., Berthier L. (2007).** « Le New Public Management : avantages et limites », Gestion et Management Publics, vol.5.

**Amari C.A. (2008).** Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie – Cas d'expérimentation. Thèse de doctorat de Sciences de gestion.

**Anasse A., Bidan M., Ouedraogo A., Oruezabala G. & Plane J-M. (2020).** Alternatives africaines en management Entre frugalité et agilité, Revue française de gestion – N° 289.

**Armandy A. & Rival (2021).** M Innovation publique et nouvelles formes de management public, La Documentation française, Paris.

**Auby, J.-F. (1996).** Management Public : Introduction générale, Paris, Sirey.

**Aussel L. (2018).** La collaboration au coeur d'une évaluation de dispositif de formation. Le cas d'une recherche-intervention multi partenariale. Phronesis, 7(1), 45–58.

**Avenier M.-J. (2009).** Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique, Management & Avenir 10/2009 (no 30).

**Avenier M.-J. (2009).** Genericization in Encyclopedia of Case Study Research, A.J. Mills, G. Durepos, E. Wiebe, Sage, London, 2009.

**Bah G.M. (2021).** La politisation des administrations publiques an Afrique, Harmattan Guinée.

**Bah O. E. (2021).** L'administration publique face au défi de la performance dans les pays de l'UEMOA, enseignements tirés de l'expérience sénégalaise sur la réforme de l'Etat, Harmattan, Sénégal.

**Bakengela S. P & Livian Y.F. (2014).** « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée ». Communication pour la 4e conférence atlas-afmi, 19-21.

**Bampoky B. (2012).** Les dysfonctionnements révélateurs de couts cachés dans les entreprises sénégalaises : quelles perspectives pour la maximisation de la valeur ? Éditions ICES | « Revue Congolaise de Gestion », Numéro 15-16 | pages 127 à 166.

**Bampoky B. (2018).** Comment améliorer le pilotage de la performance des entreprises du secteur public sénégalais ? Transitions numériques et informations comptables, Nantes, France.

**Bandauko E. (2022).** L'innovation dans le secteur public en Afrique subsaharienne : Obstacles et opportunités, Rapport de recherche final sur les politiques publiques en Afrique subsaharienne, Bureau Canadien de l'éducation Internationale.

**Bartoli, A. (2009).** Management dans les organisations publiques, Paris, Dunod.

**Bartoli A. (1997).** Le management dans les organisations publiques. Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15. Dunod.

**Bartoli A., Keramidas, O., F, Larat, & Mazouz, B. (2011).** Vers un management public éthique et performant, Revue Française d'Administration Publique, 140, 629-639.

**Basque J. (2015).** « Le concept de compétences : Quelques définitions ». Montréal, Canada : Projet de modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec.

**Becker G.S. (1975).** Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition, (p. 13 - 44).

**Belalia M. (2014).** Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise, Beyrouth.

**Ben A. H. (2001).** Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? XXIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15.

**Ben S. H. (2000).** Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation : études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences.

**Benzerafa-Alilat M & Gibert P. (2022).** « Pourquoi une dualité de systèmes de suivi de la performance pour l'État central français ? », *Gestion & Finances Publiques*, vol. 4, no. 4, pp. 63-75.

**Bernard B. (2019).** Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes.

**Bessire D. (1999).** Définir la performance, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité Contrôle Audit », Tome 5 | pages 127 à 150.

**Bezès P. (2017).** Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du new public management ? Presses de Sciences Po | « Critique internationale », n° 35 | pages 9 à 29.

**Bidan M., Godé C. (2017).** (coordonné par). *Management des Systèmes d'Information*, Paris, Vuibert, coll. « DSCG », 469 p.

**Bidi G., Bane M.F, Feige J. (2020).** Amélioration de la relation avec les usagers et modèle de RSO orienté RH : cas de la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal. *Revue africaine de management -African Management Review*, vol.5 (2), (pp.101-115).

**Bidi G, Bane M. F, Feige J. (2020).** Les administrations africaines à l'heure de la modernisation : la RSO comme facteur clé de succès au Sénégal. Actes de conférences – AIMS Association International de Management Stratégique, vol.5 (2).

**Bidi G & Bane. M.F. (2021).** « Relations entre pratiques socio-culturelles, performance et éthique dans le service public : cas d'une administration publique africaine », *Question(s) de management*, vol. 31, no. 1.

**Boubakary B. (2016).** Influences de facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun, *Revue africaine de management - African Management Review*, Vol.1.

**Boone C. (2003).** *Political Topographies of the African State. Territorial Authority and institutional Choice*, Cambridge University Press, 2003.

**Boulet E. (2007).** Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé ? Mémoire comme exigence de la maîtrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi.

**Boutin G. (2004).** « L'approche par compétences en éducation : un amalgame paradigmatique », *connexions*, no81 | pages 25 à 41.

**Bozec R. (2004).** L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, Éditeur(s) HEC Montréal, Volume 80, numéro 4.

**Brassard N. (2014).** Actions entreprises par les chefs d'équipe de la fonction publique en vue d'améliorer leurs compétences de gestion à la suite d'une évaluation de type multisource. *Mesure et évaluation en éducation*, volume 37, numéro 1, pp. 1–19.

**Brassard N. et Foucher R. (2012).** « Gestion des talents », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

**Brasseur M. (2008).** « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 230 – *Organisation*, n° 230 | pages 61 à 67.

**Briones R.B.M. (2006).** Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 IAE Lyon ISEOR.

**Berman B. J. & Tettey W.J. (2001).** African states, bureaucratic culture and computer fixes, *Public Administration and Development*.

**Canter .K.K. (2001).** « Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur », dans Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social, Mackiewicz Marie-Pierre (coord.), Paris, Le Harmattan.

**Cappelletti L. (2005).** « Designing and processing a socio-economic management control », Academy of Management Best Paper Proceedings, K. Weaver (ed.), 65th edition.

**Cappelletti L. (2008).** « Le contrôle de gestion comme outil de la GRH », Management et Contrôle de gestion DSCG 3, Benoît Pigé (ed.), Nathan-Revue Fiduciaire.

**Cappelletti L. (2006).** « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation », Finance-Contrôle-Stratégie, 9 (1) : 135-156.

**Cappelletti L. (2019).** Inflation normative : quel management dans les entreprises et les organisations pour y faire face ? Introduction du cahier spécial éponyme au titre de coordonnateur, Revue Management et Avenir.

**Cappelletti L. (2021).** La gestion des normes et le contrôle de gestion au service de la santé, Revue Française de Comptabilité, janvier, N°549, 44-45.

**Cappelletti L. (2020).** Comment mieux gérer les risques d'absentéisme au travail, in A. Bauer (Ed.), Livre blanc de la chaire nouveaux risques, CNAM & Allianz, p. 24-30.

**Cappelletti L. & Coso (2021).** Du contrôle du risque financier au management des risques, Revue Française de Comptabilité, Janvier, N°549, 42-43.

**Cappelletti L. & Khouatra D. (2019).** L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires, Comptabilité-Contrôle-Audit, avec 15(1) : 79-104.

**Cappelletti L. & Noguera, F. (2005).** Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation, Revue Management et Avenir.

**Cappelletti L. & Touchais, L. (2022).** C'est en faisant que l'on apprend ce que l'on cherche, éditorial, Audit, Comptabilité, Contrôle, recherches Appliquées.

**Cappelletti L. & Voyant, O. (2009).** IAS-IFRS pour les PME, La Revue du Financier.



**Cappelletti L. et Noguera, F. (2021).** Le management des ressources humaines dans les collectivités locales : un enjeu politique, in R. Delaye-Habermacher et al. (Eds), *Mélange en l'honneur de François Silva*, E.M.S.

**Cappelletti L. et Pesqueux, Y. (2018).** L'épistémologie de la GRH, épice de la dialectique objectivité versus subjectivité, in J.M. Péretti, J.M. Plane et A. Scouarnec (Eds), *Mélanges en l'honneur du professeur Jacques Igalens*, EMS.

**Cappelletti L. et Thevenet, M. (2015).** Le bonheur au travail est-il gérable ? In *Comptabilité, Finance et Politique. Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau*, Edition Ordre des Experts Comptables.

**Cappelletti L. et Voyant, O. (2011).** Réussir la globalisation grâce au levier de la RSE : le cas du management socio-économique, In N. Barthe et J.J. Rosé (eds), *RSE : entre globalisation et développement durable*, De Boeck, *Méthodes & Recherches en Management*.

**Cappelletti L., Delattre, M. and et Noguera, F. (2017).** Introducing the First Management Control System in Independent Professions: A Qualimetric Inquiry, *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*.

**Cappelletti L., Criaud, D. et Noguera, F. (2008).** Le management des talents, un enjeu économique et éthique pour l'entreprise, In J.M. Péretti (ed.), *Tous Talentueux*, Editions d'Organisation.

**Cappelletti L., Heurtel, P. et Lefebvre, S. (Dir.) (2022).** *Crise de la connaissance et connaissance de la crise*, EMS, 444 pages.

**Cappelletti L., Pigé, B. et Zardet, V. (Dir.) (2015).** *Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS Editions, ouvrage labellisé par le collège de la FNEGE.

**Carassus D, Favoreu C, Gardey D & Maurel C. (2015).** « Le management par la performance dans le secteur public local français : un modèle plus administratif que politique ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 81 | pages 713 à 734.

**Charih, M. et L. Rouillard (1997).** « The New Public Management », dans M. Charih et A. Daniels (dir.), Nouveau management public et administration publique au Canada, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 27-45.

**Charles-Pauvers B. & Schieb-bienfait N. (2010).** Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques.

**Chauvey J-N., Naro G. (2013).** Reporting et pilotage sociétaux : repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE. Comptabilité sans Frontières. The French Connection, Canada.

**Chitou I. (2013).** « Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo », Gestion et management public, vol. 1/4, no. 2.

**Cirec L.B. (2015).** Public Entreprises Today : Missions, Performance and Governance, learning from Fifteen Cases, international scientific editions, Brussels.

**Cohen E. (1996).** Epistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de Gestion, décembre, volume 24.

**Cossette S. (2010).** « De la recherche exploratoire à la recherche appliquée en sciences infirmières : complémentarités et finalités », Recherche en soins infirmiers, vol. 102, no. 3, pp. 73-82.

**Coulet J.C. (2016).** Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. Open Editions Journal, 13-1.

**Crozier M. (1985).** Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. Revue Politiques et Management Public, Vol. 3, n°1, p. 9-23.

**Darbon D. (2015).** « Des administrations africaines paradoxales : entre pratiques locales plurales et régimes d'aide incertains », Quaderni, 87 |.

**Darbon D. (2011).** La pénétration administrative en milieu rural. L'exemple de la Casamance, Thèse, IEP Bordeaux IV, février 1984, M. Diop, L'Administration d'État au Sénégal, édition Clair Afrique, Dakar.

**Darbon D. (2002).** La Culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du « phénomène bureaucratique », p. 65-92.

**Darbon D. (2003).** « Réformer ou reformer les administrations projetées des Afrique ? Entre routine anti-politique et ingénierie politique contextuelle », Revue française d'administration publique (n°105-106), p. 135-152.

**Darbon D. (1984).** La pénétration administrative en milieu rural. L'exemple de la Casamance, Thèse, IEP Bordeaux IV.

**De Montricher, N. (1998).** Les valeurs du secteur public face aux réformes administratives, in Peters, B. Guy et Savoie.

**David A. (2000).** « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Les nouvelles fondations des sciences de gestion, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 193-213.

**David A. (1992),** Outils de gestion et dynamique du changement, Revue Française de Gestion, n° 137, janvier-mars, p 101 à 118.

**Dehbi S. & Angade K. (2019).** Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ?

**Dejoux C & Dietrich A.(2005).** Management par les compétences : le cas Manpower. 1 vol. (233 p.). Collection Gestion appliquée.

**Dejoux C. & Dherment I.2000).** Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise, Colloque AIMS Montpellier.

**Dejoux C., (2008).** Gestion des compétences et GPEC. Editions Dunod.

**Delavignette P.K.R. (1967).** la décolonisation, Outre-Mers, 194-197 pp. 52-64

**Depere A. & Meignant R.(1995).** La qualité de la fonction ressources humaines : diagnostic et action, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, (Diagnostic d'entreprise), 1994. In: Formation Emploi. N.50, 1995. p. 106.

**Dia A. L. (1991).** « Le management africain Mythe ou réalité » Revue internationale P.M.E., vol. 4, n° 1, 29–48.

**Dagne Y. (2014).** Sociologie politique d'une expérience de démocratie participative, le cas d'une Radio communautaire au Sénégal, Doctorat de Science politique, Ecole doctorale de Science politique, Université Paris Dauphine.

**Diarisso B. (2016).** L'analyse de la gouvernance institutionnelle et des mutations dans l'administration publique sénégalaise, Thèse, UCAD.

**Dietrich A. (2008).** « Le management des compétences ». Collection Explicit, vol. 1 (121 p.).

**Dietrich A. (2018).** Management des compétences. 4e édition. Magnard-Vuibert.

**Dietrich A. (1999).** La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. In: Formation Emploi. N.67. Numéro spécial : activités de travail et dynamique des compétences. pp. 9-23.

**Diouf M. (1992).** « Le clientélisme », la « technocratie » et après ? in : Sénégal, Trajectoire d'un État, Karthala, CODESRIA, p 236.

**Donald J. (dir.) (1998).** Réformer le secteur public : où en sommes-nous ? Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 81-102.

**Drevet G. (2004),** La gestion des compétences comme levier stratégique de performance économique et sociale : un enjeu pour les directeurs de soins, Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.

**Dreveton B. (2009).** Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique, Revue de l'Organisation Responsable, 4 : 2, 30-44.

**Dubois P.L & Dupuy Y. (2007).** Connaissance et Management, Ed. Economica.

**Dubois V. (2001).** Action publique et processus d'institutionnalisation : sociologie des politiques culturelle et linguistique et du traitement bureaucratique de la misère. Sociologie. Université Panthéon Sorbonne - Paris I.

**Duchemin E. (2010).** Guide - rédaction scientifique Écrire pour un journal scientifique, Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement.

**Dudezert A. (2003).** La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de doctorat, Spécialité Sciences de Gestion – Génie industriel, école centrale Paris.

**Dufour N. (2015).** Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. : Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité. Conservatoire national des arts et métiers - Cnam.

**Dumez H. (2005).** De la pratique du chercheur-consultant, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, juin 1988, p 61 à 69. Dunod, collection Management public, 2ème édition.

**El hammioui L. (2020).** La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. Revue Internationale des Sciences de Gestion.

Elias N. (1991), La société des individus, Paris Fayard, p 65 et suivants.

**Emery F.E. & Trist G.L. (1969).** Socio-technical systems, in F.E. Emery (ed.) Systems Thinking, Penguin Books.

**Ennajem M. (2020).** Le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle. Gestion et management. Hesam Université.

**Facal J. & Mazouz B. (2013).** « L'imputabilité des dirigeants publics. Eléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise », Revue française de gestion, 8(237), 117-132.

**Fall A. (2014).** Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. Relations industrielles / Industrial Relations, 69(4), 709–731.

**Farrell D. et Stamm C. L.(1988).** Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. Human Relations, vol.41, no.3, 211-227.

**Fayol H. (1962).** Administration industrielle et générale. Paris. Dunod.

**Fluck C. (2001).** Compétences et performances : une alliance réussie, les éditions DEMOS.

**Foucher R. (2010).** « Clarifier les concepts de compétence et de talent », dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments. Tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 19-164.

**Foucher R. (2007).** « Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur », dans S. Saint-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck, p. 53-95.

**Fourez G. (2002).** *Approches didactiques de l'interdisciplinarité*. Bruxelles : De Boeck Université.

**Frimousse S & Perett J-M. (2019).** « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », EMS Editions, pages 99 à 129 /3 n° 25.

**Gagnon M.(2008).** étude sur la transversalité de la pensée critique comme compétence en éducation: entre «science et technologie», histoire et philosophie au secondaire, Thèse de Doctorat Faculté des études supérieures de l'Université Laval.

**Gaillard I, Terssac G, Sarfati F & Waser A-M. (2013).** *Compétences organisationnelles et santé Dans sociologie pratique (n° 26)*, pages 19 à 26/1.

**Gamel C. (2010).** Que faire de “ L’approche par les capacités ” ? Pour une lecture “ rawlsienne ” de l’apport de Sen.

**Gaye A. (2013),** *Approche critique du concept de compétence en formation : cas de l’approche par compétences dans la formation professionnelle initiale au Sénégal*. Education.

**Gaye A. (2020).** *La construction de l’administration du Sénégal : entre réalités sociétales et génie de modernisation ?*

**Gephardt R. (2018),** *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management*. Palgrave, London: McMillan.

**Gephardt, R. P. J. (1988).** *Ethnostatistics : qualitative foundations for quantitative research*. Newbury Park, CA : Sage.

**Ghozzi H. (2008).** « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice, France, 29 pages.

**Gibert P. (2004).** « Le management public », in Comprendre le management, les formes du management, Cahiers français, n° 321, Juillet-août 2004, pp. 58, 61, 63.

**Gilbert P. (2006),** La gestion prévisionnelle des ressources humaines. La découverte.

**Gilles D. (2013).** Capacités dynamiques : le cas de hyundai-kia. Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 2013, 32, pp.7-28/3.

**Girodon J. (2015).** Proposition d'une approche d'amélioration des performances des organisations par le management opérationnel de leurs connaissances et compétences. Autre. Université de Lorraine.

**Gauthier B. (2009).** Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 5e éd.

**Godin C. (2004).** Dictionnaire de philosophie, Paris, Fayard, 1534 p, épistémologie p 420.

**Gollac M. Serge V. & Wolff L. (2014).** Les conditions de travail. La Découverte.

**Guillet O. & Brasseur M. (2019).** « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 297-298, no. 3-4, pp. 11-17.

**Gulsun A. (2009).** Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche, Conférence: AIMS, 26 pages.

**Hammouch N. et al. (2021).** « La recherche intervention : du terrain à la production de la connaissance », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2.

**Hansez I. (2021).** Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire. Regards Economiques, 164, 20-27.

**Harrison D. A. & Prie K. H. (2003).** Context and consistency in absenteeism: studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review*, vol.13, 203-225.

**Hazem B. A. (2001).** Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Ecole des Mines de Paris, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

**Hatchuel A. (1994).** « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, (n° 7), p. 59-75/3.

**Hervey S. & Robert S.F. (2021),** Religion et comportement managérial : une analyse sur quelques pme au Cameroun. Ed. Management & sciences sociales.

**Simon H. (1973).** De la rationalité substantive à la rationalité procédurale, un « introuvable », mais disponible...

**Hicham N. (2019).** L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles, Université de Montréal.

**Hofstede G. et Bollinger D. (1987).** Les différences culturelles dans le management, les Editions d'Organisation.

**Holcman R. (dir.) (2014).** Management public. Dunod.

**Hood C. (1995).** « Contemporary Public Management: A New Global Paradigm? », *Public Policy and Administration*, Vol. 10, n°2, pp. 104-117.

**Houedjissin, J. (2008).** Les administrations publiques africaines : Sortir de l'inefficacité : le cas du Bénin, Harmattan.

**Hounsounon D. (2016).** Décentralisation et qualité de l'offre de services socio-publics en Afrique subsaharienne, Working Paper No. 165, The pan-African Research network, 2016.



**Issor Z. (2017).** « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », De Boeck Supérieur | « Projectique », n°17 | pages 93 à 103/2.

**Jeannot G. & Guillemot D. (2010).** Réformer par les outils ou par les hommes ? Un bilan quantitatif de la « modernisation de la gestion » de l'Etat, Politiques et Management Public, 27 : 4, 73-102.

**Jonnaert P. (2009).** Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique, Collection perspectives en éducation et formation, 2eme édition, 97 pages.

**Kakar S. & Taylor F.W. (1970).** A Study in Personality and Innovation, Cambridge, M.A., MIT Press, 1970.

**Kakdeu L.M. (2015).** Les cinq réformes nécessaires dans l'administration publique en Afrique – Libre Afrique, IMANI Francophone, 2015.

**Kamdem E., Chevalier F. & Payaud A. M. (2020).** La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique. Edition EMS.

**Kerzil J. (2009).** « Constructivisme », Jean-Pierre Boutinet éd., L'ABC de la VAE. Érès.

**Kessy M. Z. (2005).** Développement de proximité et gestion des communautés villageoises, Eburnie, 2005.

**Kichou D.(2015).** L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences économiques. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.

**Krief N. & Zardet V.(2015).** Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, ISEOR Recherches en Sciences de Gestion.

**Labruffe A. (2005).** Management des compétences : construire votre référentiel, Saint-Denis La Plaine, Afnor.

**Lacombe V. (2011).** Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier. Mémoire présenté

comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal.

**Lapassade G. (2002).** « Observation participante », Jacqueline Barus-Michel éd., Vocabulaire de psychosociologie. Érès, 2002.

**Lapin J. (2009).** Performance et fonction publique de l'état : les récentes réformes Revue française d'administration publique n° 131 | pages 601 à 614/3.

**Lassoued D. (2017).** Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable". Education. Normandie Université.

**Laval F & Diallo A.T. (2007).** « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », Management & Avenir, vol. 13, no. 3, pp. 124-148.

**Le Boterf G. (2017).** Agir en professionnel compétent et avec éthique, Open Edition Journals, Vol. 19, n° 1.

**Le Boterf G. (2018).** Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences - Collection Livres outils - Ressources humaines, 304 pages.

**Le Boterf G. (2000).** La mise en place d'une démarche compétence : quelques conditions de réussite. Personnel – numéro 412.

**Le Boterf G. (2008).** Repenser la compétence Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions. Collection Ressources humaines, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

**Lévy-Leboyer C. (2009),** La gestion des compétences, Paris, Éditions d'organisation.

**Lewin K. (1967).** Psychologie dynamique : Les relations humaines, Paris, PUF, 1959, 3ème édition, 296 pages.

**Lindsay M., Cappelletti L. and Ennajem C. (2015).** "Understanding SEAM as an innovative platform in management control for change and human potential development", Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, August.

**Liu M. (1983).** Approche socio-technique de l'organisation, Paris, Editions d'organisation, 200 pages.

**Livian Y. (2013).** La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest: importation ou adaptation? Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines, Ouagadougou, Burkina Faso, Janvier.

**Louche C. (2018).** « L'analyse et l'amélioration des conditions de travail », Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications, sous la direction de Louche Claude. Dunod.

**Loufrani-Fedida S. (2006).** Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis.

**Martineau S. (2006).** La question des compétences : tour d'horizon socio-historique de la notion et analyse conceptuelle. Département des sciences de l'éducation université du Québec à Trois-Rivières, centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante.

**Martinet A. C. (2016).** « Chapitre 1. La recherche en management : une épistémologie pragmatiste », Paul Beaulieu éd., La création de connaissance par les managers. EMS Editions, pp. 23-52.

**Martinet A. C. (2015).** Shareholders, stakeholders et stratégie, Revue française de gestion.

**Masingue A. (2016).** « Recherche-intervention et management des petites équipes : proposition d'un dispositif heuristique et transformatif », Recherches en Sciences de Gestion, vol. 113

**Mazouz B., Garzon C & Picard P. (2012).** Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. Article in Management International · July.

**Mazouz B., Garzon C. & Picard P. (2012).** Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. Management international / International Management / Gestión Internacional, 16 (3), 92–100.

**Mazouz B. et al. (2022).** « Le management public en Afrique. Qu'en disent les fonctionnaires publics africains francophones ? », *Revue internationale des sciences de l'organisation*, vol. 13, no. 2, pp. 35-82.

**Médard J. F. (1991).** États d'Afrique noire, formation, mécanismes et crise, Paris : Karthala.

**Médard J. F. (1981).** L'Etat clientéliste transcédé, *Politique Africaine*, 1 : 1, 120-124.

**Médard J. F. (1990).** L'État patrimonialisé, *Politique Africaine*, : 39, 25-36.

**Méreaux J. P. et Feige J. (2015).** Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain, *La Revue des Sciences de Gestion*, : 275-276, 41-48.

**Mercier J. (2022).** L'Administration publique, De l'Ecole classique au nouveau management public, les Presses de l'Université de Laval.

**Misére J.B., Li Q. & Baili H. (2015).** Management des Compétences & Implications du Personnel. *Communication Professionnelle de Projet*.

**Moingeon B. (2001).** Contribution à une socio-économie des organisations : l'exemple d'un univers associatif. *Gestion et management*. Université de Franche-Comté.

**Morin E. (1986).** La connaissance de la connaissance, la Méthode tome 3, Paris, Le Seuil.

**Moumene J. & Benhrimida M. (2019).** Le besoin du système de contrôle de gestion au sein de l'administration publique Marocaine, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 2, pp. 319-333, Janvier.

**Mounir S. (2019).** « Profil de l'enseignant universitaire marocain, les compétences qui mènent vers le professionnalisme ». Institut Royal de Formation des Cadres- Salé, *Revue de l'administration de l'éducation* –Numéro double 8-9 décembre.

**Mucha L. (2010).** La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Mémoire Master professionnel en Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines. Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, Décembre.

**Naro G. (2015).** Le New Public Management ou la gestion malade de la société. Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Julienne Brabet, Septentrion, Presses Universitaires, pp.169-176.

**Nguyen D.Q. & Blais J.G. (2007).** Approche par objectifs ou approche par compétences ? Repères conceptuels et implications pour les activités d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation au cours de la formation clinique, revue internationale francophone d'éducation médicale.

**Nilles J.J. (2005).** L'analyse de la compétence par la méthode des scénarios, Edition Le Harmattan, n° 8, pages 61 à 66/2.

**O'Brien J.A., Marion G. & Saint-Amant G. (1995).** Les systèmes d'information de gestion La perspective du gestionnaire utilisateur, Editions du Renouveau Pédagogique Inc.

**O'Brien D.C., Diop M.C. & Diouf M. (2002).** « La construction de l'Etat au Sénégal ».

**Ongba J.F (2018).** Re-penser l'administration publique en Afrique, Harmattan Cameroun.

**Osborne, D. et Gaebler T. (1992).** Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York : Penguin.

**Osman M. A. (2020).** Nature et enjeux du contrôle de gestion en Afrique : Réflexions à partir du cas de Djibouti, Thèse présentée et soutenue à l'unité de recherche : LEMNA à Nantes, le 28 Mai.

**Paillé, Pierre, et Mucchielli A. (2012).** « L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes », L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. sous la direction de Paillé Pierre, Mucchielli Alex. Armand Colin, pp. 315-374.

**Parenteau, R. (1994).** « Peut-on parler de management public? », dans G. Éthier (dir.), L'administration publique. Diversité de ses problèmes : complexité de sa gestion, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 3-20.

**Perret V. & Séville M. (2003).** Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, 13-33.

**Philippe P. (2009).** « Chapitre 4. Un cadre de référence socioconstructiviste pour les compétences », , Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique, sous la direction de Jonnaert Philippe. De Boeck Supérieur, 2009, pp. 63-79.

**Piaget J. (1995).** « Sciences des Systèmes », Encyclopédie Universalis.

**Piaget J. (1963).** The origins of intelligence in children. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

**Plane J.M. (2000).** Méthodes de recherche-intervention en management. L'Harmattan.

**Pollitt C. (2003).** The essential public manager, McGraw-Hill Education : Maidenhead, 2003.

**Ramdani L & Zaoui A. (2017).** Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines. Revue DIRASSAT Numéro Economique, Vol 8.

**Rey A. (dir.). (2010).** Dictionnaire historique de la langue française, Paris, Dictionnaires Le Robert.

**Reynaud E. et Marais M. (2008).** Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, Management international/International Management / Gestión Internacional, 12 : 4, 45-69.

**Reysz J. (2010).** Le changement de logique de la protection sociale des sans-emploi en Union Européenne: de l'aide au revenu à la réintégration sur le marché du travail, Grenoble, Thèse de doctorat.

**Rinfret N., Laplante, J., Lagacé, M. C., Deschamps, C., & Privé, C. (2018).** Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. International Journal of Healthcare Management. Advance online publication.

**Rochet C. (2003).** Conduire l'action publique. Des objectifs aux résultats. Paris : Pearson Éducation France, 342 pp. Collection : Village mondial.

**Roth Q. (2016).** Comment conduire le changement pour mettre en place un Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) au sein d'une entreprise mondiale du secteur

de l'appareillage électrique ? Mémoire de Master 2 Ressources Humaines Apprentissage Année.

**Roy, S. (2003).** L'étude de cas. In B. Gauthier (dir.), Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données (4<sup>e</sup> édition) (p.159-189). Québec: Presses de l'Université du Québec. (1<sup>er</sup> éd. 1984).

**Safi H. (2012),** Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - Cnam.

**Safy-Godineau F., Fall A., & Carassus D. (2020).** L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. Gestion et management public: la Revue du RECEMAP.

**Salais R. (2009).** L'approche par les capacités et le travail, 5 Novembre.

**Salgado M. (2013).** La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

**Salgado M. (2013).** La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 11 pages.

**Sandrine B. (2012).** Pourquoi la performance bouleverse la fonction publique... Territorial - Éditions Carrières Publiques.

**Sardan J. P. O. (2014).** État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone. Politique Africaine, : 96, 139-162.

**Sauret J. (2013).** L'action publique et sa modernisation : La réforme de l'État, mère de toutes les réformes, 1/137, décembre.

**Savall H et Zardet V. (2008).** Mastering Hidden Costs and Socio-Economiques Performance, IAP.

**Savall H et Zardet V. (2015).** Maîtriser les coûts et les performances cachés, 6e éd. Economica, Col. Gestion.

**Savall H et Zardet V. (2020).** Maîtriser les coûts et les performances cachés, 7e éd. Economica, Col. Gestion.

**Savall H. (1975).** Enrichir le travail humain, l'évaluation économique, Dunod.

**Savall H. et Zardet V. (1987).** Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica.

**Savall H. & Zardet V. (2011).** Linking individual, organizational and macro-economic performance levels : Hidden costs model , Academy of Management Conference, Orlando.

**Savall H., Zardet V. (2014).** Péron, M. and Bonnet, M. Potential contribution of the socio-economic approach to management to a better integration of CSR norms and economic standards: Case study of a pastry company. *Society and Business Review*, 9 (3), 232-242.

**Savall H. et Zardet V. (2021).** Peut-on transformer le système hospitalier en profondeur avec le management socio-économique (Partie 1/2) ? L'ISEOR présente les innovations développées à l'hôpital, *Traité du management socio-économique* » aux éditions EMS Management & Société, Octobre.

**Savall H. (2011).** Le modèle de gestion socioéconomique dans les organisations de service public, Applications au Mexique, en Belgique, et en France, Réunion annuelle OCDE – Paris.

**Schneuwly B. (2014).** Pour une conception plurilingue de la notion de "compétence", "compétence", "Kompetenz"... Publié dans *Bulletin Vals-Asla* 100, 57-65.

**Shamba P. B. (2007).** existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le "management africain" à l'épreuve des évidences empiriques. 18ème congrès de l'AGRH, Association de Gestion des Ressources Humaines, Fribourg, Suisse. pp.110.

**Shamba P.B. & Livian Y.F. (2014).** Le management africain introuvable : Pour une approche de l'hybridité segmentée. 4 conférence ATLAS AFMI, Marseille, France.

**Silzer R. et B. E. Dowell (dir.) (2010).** *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Jossey-Bass.



**Simons R.L. (2000).** Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Upper Saddle River: Prentice Hall.

**Sorensen P.F., Yaeger T.F., Savall H., Zardet V., Bonnet M. and Péron M. (2012).** A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and Appreciative Inquiry, Organization Development Journal. Vol 28, Number 4, 31-39.

**Sow F. (1972).** « Les fonctionnaires de l'administration centrale sénégalaise », Initiations et Études africaines, no 29, Dakar, IFAN op. Cit. p. 3.

**St-amant G. et Renard L. (2008).** Management des capacités organisationnelles Journées de réflexion– 4ème rencontre annuelle.

**Steel R. P. et Rentsch J. R. (2003).** What does unit-level absence mean ? Issues for future unit-level absence research. Human Resource Management Review, vol.13, 185-202.

**Stein D.T. & Barth I. (2017).** Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », n° 95 | pp129-151/5.

**Tabchoury D. (2013).** Développement des compétences managériales comme levier des performances économiques et sociales : cas de l'encadrement infirmier dans les hôpitaux privés du Liban. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - Cnam.

**Taylor F.W (1957).** Scientific Management. New York. Harper & Brothers. Traduction française, La direction scientifique des entreprises. Paris. Dunod.

**Teece D. and Pisano G. (1994).** The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. IIASA Working Paper. IIASA, Laxenburg, Austria, WP-94-103.

**Thi P. N. (2018).** Les Compétences en Gestion des Ressources Humaines des managers. Le cas du secteur hôtelier de Genève, Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 9 avril.

**Thiéart, R.A. (2007).** Méthodes de recherche en management, 4e édition, Dunod.

**Timsit G. (1996).** L'administration publique des pays en développement, Dossiers de l'Institut des sciences juridiques du développement, Université René Descartes, PUF.

**Van lint S. (2016).** La notion de compétence et son évaluation, Revue technologie, pp 30-33, mars-avril.

**Vilain L (2003).** « Le pilotage de l'entreprise - l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, Promotion.

**Vinck D. (2007).** Dispositifs et pratiques d'interdisciplinarités SPI/SHS en école d'ingénieur, Petra, Paris.

**Warin P. (1999).** La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères, Collection : Politiques et Management Public Année 1999 17-2 pp. 147-163.

**Worley C., Zardet V., Bonnet M. and Savall, H. (2015).** Becoming agile. How the SEAM approach to management builds adaptability, John Wiley, New Jersey.

**Yvon P. (2006).** Le “ nouveau management public ” (ou New Public Management).

**Zaiï D. & Spalanzani A. (2009).** La recherche en économie et management : Repères épistémologiques et méthodologiques, Edition le Harmattan.

**Zarifian P. (2005).** Compétences et stratégies d'entreprise, Paris : Éditions Liaisons.

**Zarifian P. (2001).** Objectif compétence, Paris : Éditions Liaisons.

**Zimmermann B. (2016).** Développement des compétences et capacité d'agir, Dans (R) évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités, Collection Métiers et pratiques de formations, Presses Universitaires du Septentrion.

Textes législatifs et réglementaires

- UEMOA, Acte additionnel N° 04/99 portant pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité

entre les États Membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

- Charte de la Fonction Publique en Afrique, adoptée le 5 février 2001.

- Décret n° 2005-108 du 9 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État en

République du Bénin.

- Loi no 019-2005/AN portant modification de la loi no 013/98/AN du 28 avril 1998, portant régime juridique

applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique (Burkina Faso).

- Loi no 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la fonction publique (Côte d'Ivoire).

- Loi no 2001-476 du 9 août 2001 d'orientation sur l'organisation générale de l'administration territoriale

(Côte d'Ivoire).

- Loi no 80-1180 du 17 octobre 1980 relative à l'organisation municipale (Côte d'Ivoire).

- Institutions: Recueil des textes statutaires de la fonction publique Malienne.

- Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et des Relations avec les Institutions: Cadre

stratégique de prévention des conflits de travail au Mali.

- Décret no 05-434/P-RM du 13 octobre 2005 fixant les conditions de travail du personnel enseignant

contractuel de l'État (Mali).

- Décret no 05-435/P-RM du 13 octobre 2005 fixant les conditions de travail du personnel enseignant

contractuel des collectivités territoriales (Mali).

- Décret no 05-436/P-RM du 13 octobre 2005 fixant les modalités de hiérarchisation des emplois du personnel

enseignant contractuel de l'enseignement secondaire (Mali).

- Ordonnance no 89-18 du 8 décembre 1989 portant statut général de la fonction publique (Niger).

- Ordonnance no 99-52 du 22 novembre 1999 portant statut général des fonctionnaires des collectivités

territoriales (Niger).

- Décret no 2005-149/PRN du 12 juillet 2005 portant création, attribution, composition et fonctionnement

d'un Conseil National du Travail (Niger).

- Loi no 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires (Sénégal).

- Décret no 77-880 du 10 octobre 1977 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'Administration générale (Sénégal).

- Décret no 74-347 du 12 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'État

(Sénégal).

## Annexes

**Annexe 1** : Corps des hypothèses validées à partir des résultats de notre recherche

### Corps d'hypothèses :

**Contribution du management stratégique des compétences à l'amélioration de la performance durable de l'administration publique sénégalaise : résultats d'une recherche-intervention au Ministère du Commerce et des Pme ».**

### Question centrale :

**« Dans mesure l'administration publique sénégalaise pourrait mettre en place une démarche adaptée de management stratégique permettant de réduire les dysfonctionnements liés aux défauts de compétences des agents pour améliorer sa performance durable ?**

### Hypothèse principale :

**« Une démarche de management de type socioéconomique permet de réduire les dysfonctionnements liés aux défauts de compétences et constitue un levier d'action sur lequel l'administration publique sénégalaise pourrait s'appuyer pour améliorer sa performance durable »**

- Hypothèse non validée
- Hypothèse partiellement validée
- Hypothèse entièrement validée

**Hypothèse descriptive : HD**

**Hypothèse explicative : HE**

**Hypothèse prescriptive : HP**

**THEME 1 : Fonctionnement, organisation et conditions de travail dans l'administration publique sénégalaise**

**Sous-thème 1.1 : Fonctionnement de l'administration publique sénégalaise**

■ **HD 1** : Les réformes dans l'administration publique sénégalaise ne se traduisent pas par la recherche d'une nouvelle culture de gestion capable de faire face aux changements de plus en plus accrus en utilisant entre autres des termes comme l'efficacité, l'efficience, la qualité, la performance.

■ **HD 2** : Le management dans l'administration publique sénégalaise reste peu structuré, voire ancré dans une approche traditionnelle et fréquemment centrée sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme et donc sans la prise en compte des attentes des usagers.

**HE 1** : A l'observation, l'administration publique sénégalaise est politisée, ce qui réduit son efficacité, influencée par la gouvernance et le contexte institutionnel et socioculturel qui se répercute sur son efficacité et sa performance.

**HE 2** : Le succès ou l'échec des pratiques managériales de l'administration publique sénégalaise au regard des objectifs du New Public Management (NPM), est largement fonction d'une part de l'environnement institutionnel et d'autre part des facteurs socioculturels et religieux.

**HP 1** : L'administration publique sénégalaise doit porter une plus grande attention « vers une nouvelle culture administrative en considérant « l'administration plutôt apolitique, qui exécute fidèlement et loyalement des objectifs politiques, esquissés et fixés par un gouvernement.

**HP 2** : Sous l'exigence de concilier la performance et la gouvernance et le contexte politique, socioculturel et religieux, l'administration publique sénégalaise doit repenser ses pratiques managériales à la lumière des nouvelles logiques apportées par le management public en les alignant avec les besoins et les attentes des usagers.

**Sous-thème 1.2 : Organisation et conditions de travail dans l'administration publique sénégalaise**

■ **HD 3** : Dans l'administration publique sénégalaise, certains agents se retrouvent dispersés faute d'instructions claires sur la façon d'atteindre les objectifs, d'une mauvaise planification et répartition des activités.

■ **HD 4** : Les agents de l'administration publique sénégalaise sont parfois confrontés à des incompréhensions d'informations qui impactent beaucoup sur leur productivité qui se manifeste par des retards d'exécutions voire d'inexécution de certaines tâches.

■ **HD 5** : Nous observons chez certains agents de l'administration publique sénégalaise une perte de temps énorme : absences, retards, visite d'un ami, collègue, membre de la famille, et dans certains cas téléphones, courriels, matériels informatiques trop lents, et bien d'autres encore liés à des facteurs socioculturel et religieux comme cérémonies, prières...etc, rallongeant ainsi les délais d'exécution de certaines tâches.

**HE 3** : L'inefficacité des outils de pilotage et de planification stratégique participative est à l'origine d'une part d'instructions confuses relatives aux objectifs et d'autre part une mauvaise planification et répartition des activités. Ce qui pénalise le capital humain de l'administration publique sénégalaise dans son intégralité.

**HE 4** : La communication orale, écrite et même corporelle, de l'administration publique sénégalaise n'est pas efficace et efficiente, et ne circule pas de tous les côtés.

**HE 5** : La mauvaise organisation du temps de travail, le manque d'anticipation et les glissements de fonction sont à l'origine de la perte de temps, et génèrent de l'anxiété chez certains agents et une mauvaise ambiance dans les équipes, des tâches bâclées ou inachevées ou exécutées avec des retards anormalement longs.

**HP 3** : Le tableau de bord de pilotage stratégique (TDBP) constitue un puissant instrument pour optimiser et faciliter le pilotage de l'activité de l'administration publique sénégalaise. Il donne une vision globale et une direction à suivre, sans lesquelles, il est compliqué de mesurer les chiffres relatifs à la performance et donc de prendre des décisions.

**HP 4** : L'approche socioéconomique est pertinente pour l'administration publique sénégalaise car permet de visualiser que le manque de collaboration et de participation de tous les acteurs engendre des dysfonctionnements qui réduisent la productivité et l'efficacité des agents.

**HP 5** : La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps pourrait permettre à l'administration publique sénégalaise de faciliter la recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée. Elle aide à mieux planifier les tâches et à réduire les dysfonctionnements relatifs surtout au glissement de fonctions.

■ **HD 6** : Certains agents de l'administration publique sénégalaise, travaillent dans des conditions défavorables : locaux souvent rudimentaires, voire insalubres, des moyens bureautiques faisant cruellement défaut, une pénibilité physique, ce qui entraîne un blocage de l'élan professionnel chez certains agents et une sorte de haine du poste de travail plus perceptible chez les non-fonctionnaires.

**HE 6** : L'émiettement des corps au sein de l'administration publique sénégalaise est à l'origine de la situation extraordinairement contrastée entre agents notamment entre les agents fonctionnaires et non-fonctionnaires.

**HP 6** : Il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise d'engager des pratiques suffisamment partagées et opérationnelles, à travers un plan égalité professionnelle en matière de réduction des écarts des conditions de travail entre tous les agents.

## THEME 2 : Pratiques GRH et management des compétences dans l'administration publique sénégalaise

### Sous-thème 2.1 : Politiques et pratiques GRH de l'administration publique sénégalaise

■ **HD 7** : L'approche actuelle de la gestion des ressources humaines et des compétences ne procure pas à l'administration publique sénégalaise, les qualifications et les compétences dont elle a besoin.

**HE 7.1** : La difficulté de l'anticipation de l'emploi et le manque de capacité à anticiper l'emploi de l'administration publique sénégalaise sont liés à des considérations politiques, socioculturelles et religieuses.

**HP 7.1** : Pour anticiper l'emploi, gérer l'incertitude de l'évolution du contenu des activités et l'identification des besoins futurs l'administration publique sénégalaise doit s'appuyer sur une démarche GRH renouvelée.

**HE 7.2** : La gestion dans l'administration publique sénégalaise est axée sur la gestion à court terme et l'absence d'une stratégie GRH claire formalisée.

**HP 7.2** : L'administration publique sénégalaise doit définir des orientations stratégiques claires en matière de GRH qui permettent de détecter et de résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences



■ **HD 8** : L'approche actuelle de la gestion des ressources humaines de l'administration publique sénégalaise ne favorise la promotion et la valorisation des parcours professionnels des agents.

■ **HD 9** : Les agents non-fonctionnaires de l'administration publique sénégalaise ne se sentent pas confortables et productifs et se trouvent dans une routine qui ne leur permet pas de développer leurs compétences.

■ **HD 10** : Dans l'administration publique sénégalaise, certains agents éprouvent des difficultés pour progresser dans leur carrière et ne sont pas stimulés

■ **HD 11** : Il y a chez certains agents de l'administration publique sénégalaise un manque d'épanouissement au travail et une perte de confiance en soi. Certains agents sont ainsi confrontés à un échec sur le plan professionnel, qui subissent un stress émotionnel important dans l'exercice de leur travail.

**HE 8** : Les pratiques GRH axées sur le management des compétences sont ancrées dans une approche traditionnelle et administratives.

**HE 9** : Les écarts de rémunération constituent un facteur de blocage d'une part de conservation des compétences clés et d'autre part de non-productivité de certains agents en particulier chez les non-fonctionnaires.

**HE 10** : Le système de promotion, d'avancement et d'évaluation défaillant de l'administration publique sénégalaise est à l'origine des disparités dans la progression de carrière de certains corps par rapport à d'autres, ainsi qu'à l'intérieur même de certains corps.

**HE 11** : Dans l'administration publique sénégalaise, il y'a une précarisation du recrutement (rémunération des « soldats électoraux », ou basé sur les liens personnels tels que familiaux, clanique, ethniques voir même religieux).

**HP 8** : Il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise de transformer et d'adapter sa stratégie de pilotage de GRH.

**HP 9** : L'administration publique sénégalaise doit mettre en place une rétribution juste, attractive et stimulante. La nécessité d'engager des mesures de réduction des écarts de traitement entre les tous les agents, constitue l'un des volets essentiels que l'administration publique sénégalaise doit s'investir

**HP 10** : L'administration publique sénégalaise doit promouvoir une politique de promotion, d'avancement et d'évaluation interne permettant à tous les agents d'accéder à des fonctions et à des emplois d'un niveau supérieur et à une échelle de rémunération plus élevée et d'améliorer leur carrière.

**HP 11** : Il y'a nécessité pour l'administration publique sénégalaise de mettre en place un processus de recrutement et de sélection des candidats fondé sur la compatibilité du système de valeur des candidats avec celui de l'idéologie de l'administration publique.

## Sous-thème 2.2 : Management des compétences dans l'administration publique sénégalaise

■ **HD 12** : Nous observons des lacunes dans les pratiques professionnelles, manque d'initiatives et problèmes de ponctualité, erreurs de comportements fréquentes chez certains agents de l'administration publique sénégalaise.

■ **HD 13** : La structure de management de l'administration publique sénégalaise est conçue pour donner le pouvoir et l'autorité à quelques agents. Les rôles assignés à certains agents se limitent en étendue du poste et se focalisent sur des tâches de routine sans se soucier de ce que ces agents pourraient apporter en plus.

**HE 12.1** : Dans l'administration publique sénégalaise, les compétences liées à l'action, aux relations, à l'intelligence des situations telles que la capacité à développer une vision stratégique, l'ouverture d'esprit et la capacité à se remettre en question ne sont pas suffisamment prises en compte.

**HE 12.2** : Dans l'administration publique sénégalaise, les principes d'engagement des agents d'adopter le juste comportement dans leur milieu de travail et de se conduire d'une manière qui reflète favorablement leur profession (conscience professionnelle) ne sont pas formellement valorisés.

**HE 13.1** : Dans l'administration publique sénégalaise, le management des compétences n'est pas fondé sur le principe de mettre les compétences au cœur de l'organisation et de la production de valeur publique, en mobilisant tous les acteurs.

**HE 13.2** : Dans les pratiques de management des compétences de l'administration publique sénégalaise, les compétences professionnelles des agents ne sont pas suffisamment combinées

**HP 12.1** : Les savoir-être professionnels représentent un ensemble de manières d'agir et de capacités relationnelles utiles pour les agents de l'administration publique sénégalaise car permettent d'interagir dans un contexte professionnel. A ce titre, la grille des comportements pourrait jouer un rôle important.

**HP 12.2** : Le renforcement de la culture professionnelle permet à l'administration publique sénégalaise d'avoir un autre regard sur les dysfonctionnements au niveau des conditions et de l'organisation du travail ; cela entraîne que les agents se fédèrent pour chercher et discuter des solutions.

**HP 13.1** : La grille de compétences permet à l'administration publique sénégalaise d'entreprendre le traitement de nombreux dysfonctionnements liés aux inadéquations de compétences et à l'inexploitation et/ou la sous-utilisation de certaines compétences clés.

**HP 13.2** : La combinaison et la mobilisation de l'ensemble des compétences professionnelles des agents offre à l'administration publique sénégalaise une occasion de contribuer à ce que ses agents puissent exprimer leur plein potentiel,

et mobilisées pour la création de potentiel et donc de l'amélioration de la performance.

de produire des résultats et ce, au bénéfice de la performance collective et organisationnelle.

### **THEME 3 : La performance et la qualité des services publics sénégalais**

#### **Sous-thème 3.1 : Analyse de la performance de l'administration publique sénégalaise**

■ **HD 14** : L'analyse des résultats à travers les données disponibles révèle que l'efficacité de l'administration publique sénégalaise est interrogée et sa performance est faible.

■ **HD 15** : Les indicateurs et composants dysfonctionnels issus de l'approche socioéconomique (absentéisme, mauvaise conduite, mauvaise qualité de service, déficit d'exécution des tâches...etc..) renseignent sur le niveau de la qualité de service de l'administration publique sénégalaise.

**HE 14** : La performance de l'administration publique sénégalaise conditionne une meilleure action sur la productivité chez les agents notamment chez le personnel de l'encadrement. En effet, l'écart de productivité constitue pour l'administration publique sénégalaise un levier pour renforcer sa quête d'amélioration de la performance.

**HE 15** : L'analyse des évolutions des indicateurs socioéconomiques (absentéisme, mauvaise conduite, défauts de compétences, déficit d'exécution des tâches...etc..) doit être bien calibrée pour donner lieu à des interprétations justes et pertinentes. Cela permet de calculer des coûts cachés et de mesurer ensuite leur réduction, synonyme d'amélioration de la performance.

**HP 14** : La mesure de la performance de l'administration publique sénégalaise dépend donc de son effort à identifier les compétences disponibles au sein de son capital humain, afin d'exploiter leur potentiel et à les mettre à contribution aux objectifs de performance.

**HP 15.1** : L'analyse des insuffisances en termes de qualité de service de l'administration publique sénégalaise, aboutira à d'autres échelles d'interprétation pour pouvoir mesurer les effets positifs ou négatifs de ces éléments sur la performance.

**HP 15.2** : Le croisement de ces indicateurs et composants et leur appréciation aide le système de management des compétences de l'administration publique sénégalaise à détecter les manques à gagner et à déterminer la réduction

de la performance productive. Cette approche encourage les organes décisionnels à entreprendre des actions d'amélioration.

■ **HD 16** : L'insuffisance d'investissement dans des actions de formation ou de renforcement des capacités pour le développement des compétences, se traduit par des contre-performances pour l'administration publique sénégalaise.

**HE 16** : L'intention de renforcer l'investissement dans le potentiel humain et la prise en compte des actions de formation ou de renforcement des capacités doivent se concrétiser par une maîtrise des coûts cachés, synonyme d'amélioration de la performance pour l'administration publique sénégalaise.

**HP 16** : La grille de compétences est un outil qui ouvre pour l'administration publique sénégalaise la voie d'une évaluation juste et transparente des compétences et participerait à l'optimisation de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et à la réduction des coûts cachés.

### Sous-thème 3.2 : Surveillance et régulation de la qualité de service

■ **HD 17** : L'analyse dysfonctionnelle du système de management de l'administration publique sénégalaise révèle que la non-qualité de service réside en grande partie à la non-production (absentéisme, retards, irrégularités des horaires de travail), et les défauts de qualité.

**HE 17** : L'administration publique sénégalaise n'attribue pas la qualité de service un rôle important dans le processus d'amélioration de la performance. Le recours à la surveillance de la qualité de service permet de révéler les nombreux dysfonctionnements repérés au niveau du système de management des compétences.

**HP 17** : L'analyse des causes probables des contre-performances à travers la non-production et les défauts de qualité, conduit l'administration publique sénégalaise à mettre en place des actions de régulation des dysfonctionnements, synonyme d'amélioration de la performance.

■ **HD 18** : Les agents de l'administration publique sénégalaise ne se sentent pas bien impliqués (ou ne participent pas

**HE 18** : Le défaut de surveillance et de non-régulation de la qualité de service fournit par les agents sont à l'origine des coûts cachés de

**HP 18.1** : Il est important pour l'administration publique sénégalaise de surveiller et de réguler la qualité de service pour ne pas affecter les

suffisamment) aux processus de création de valeur publique par l'utilisation de méthodes de travail adaptées pour l'amélioration de la qualité de service.

l'administration publique sénégalaise et affaiblissent sa performance.

capacités organisationnelles et d'entraver le processus d'amélioration de la performance.

**HP 18.2 :** Les outils du management socio-économique comme la grille de compétences, le CAPN<sup>111</sup> et le TDBP<sup>112</sup> peuvent aider l'administration publique sénégalaise à développer un management innovateur, qui réussira la mise en œuvre de la stratégie de modernisation.

## **THEME 4 : Compétences et rôles de l'encadrement dans la professionnalisation des agents**

### **Sous-thème 4.1 : Compétences managériales du personnel de l'encadrement**

---

<sup>111</sup> Le contrat d'activité périodiquement négociable

<sup>112</sup> Le tableau de bord de pilotage

■ **HD 19** : L'encadrement de l'administration publique sénégalaise rencontre des difficultés multiples, se heurtent à des contraintes organisationnelles majeures dans l'exercice de leurs fonctions et impliquent faiblement les agents dans l'exercice de leur travail. Chaque encadrant dispose un style de management particulier.

■ **HD 20** : Dans l'administration publique sénégalaise, l'encadrement semble ne pas être en mesure d'assumer pleinement ses responsabilités en matière d'encadrement

**HE 19** : La désarticulation organisationnelle de l'équipe encadrant a provoqué l'existence de différents styles de management des ressources humaines qui ne contribuent pas aux objectifs de l'administration publique sénégalaise. Ce qui impacte sur la nature et l'intensité de l'engagement au travail des agents.

**HE 20.1** : Les systèmes de sélection, de nomination et de concours adoptés par l'administration publique sénégalaise ne prennent pas en considération les aptitudes et les habiletés à exercer des fonctions d'encadrement.

**HE 20.2** : Dans l'administration publique sénégalaise, les activités diverses de développement des compétences du personnel cadre n'occupent une place centrale dans les pratiques de gestion du personnel.

**HD 19** : La méthode socioéconomique peut faciliter la formation au management de l'administration publique sénégalaise, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils, en particulier ceux qui concernent la gestion du personnel. Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) permet de créer une stratégie légitime avec la participation de tous les agents en accord avec les objectifs.

**HP 20.1** : Au-delà des réalisations opérationnelles, l'encadrement de l'administration publique sénégalaise doit participer fortement au niveau d'engagement des collaborateurs, à leur rétention, à leur bien-être, en sus de l'atteinte des objectifs de performance.

**HP 20.2** : L'administration publique sénégalaise doit favoriser la prise de conscience des situations chez l'encadrement afin de construire une vision plus compréhensive des situations : les conduites adoptées, décisions comme comportements, seraient plus appropriées

#### Sous-thème 4.2 : Plan de développement des compétences et plan de formation

■ **HD 21** : Dans l'administration publique sénégalaise, les compétences de certains agents ne sont pas précisément connues faute d'une matrice activité/compétences.

■ **HD 22** : L'encadrement de l'administration publique sénégalaise ne représente pas une ressource importante et efficace dans la préparation des manuels de formation et son implication dans le développement des compétences des différents collaborateurs est insignifiante.

**HE21**: Sans un plan de développement des compétences défini formellement, il paraît difficile pour l'administration publique sénégalaise de développer les compétences à court, moyen et long terme.

**HE 22** : L'encadrement de l'administration publique sénégalaise est censé motiver ses équipes et les faire avancer. La formation est le meilleur moyen pour les aider à s'améliorer. Du moment où il encadrant, ce dernier doit savoir gérer les équipes, les conflits, les carrières et en partie les apprentissages.

**HP 21** : Il est nécessaire pour l'administration publique sénégalaise d'intégrer le plan de développement des compétences à la stratégie et à l'activité afin d'accompagner les transformations des méthodes de travail. Le développement des compétences permet aux agents d'assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles à la bonne tenue de leur poste actuel ou futur.

**HP 22** : L'élaboration de manuels de formation qui facilite énormément le travail des responsables RH dans les ministères, rendrait plus claire et objectif pour l'administration publique sénégalaise l'implication de l'encadrement dans le développement des compétences.

■ **HD23** : “L’outsourcing” ou “l’externalisation”<sup>113</sup> de la formation ne constitue pas forcément le meilleur moyen pour l’administration publique sénégalaise pour le renforcement des capacités des agents ou dans la prise en charge complète des enjeux liés à la formation des agents

**HE 23** : Le recueil des besoins est la toute première étape dans l’élaboration d’un plan de développement des compétences des agents de l’administration publique sénégalaise. Il nécessite pour le formateur d’être en contact avec les agents, ou à minima d’avoir accès au contenu des entretiens individuels d’évaluation ou professionnels.

**HP 23.1** : Le plan de formation (le plan de développement des compétences) est un outil annuel indispensable, par lequel l’administration publique sénégalaise, en s’appuyant sur le personnel encadrant, définit les actions de formation à prévoir pour répondre au mieux aux besoins actuels et futurs des agents. Elle peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l’expérience.

**HP 23.2** : La mise en place des grilles de compétences par l’administration publique sénégalaise permet de visualiser les compétences effectives et d’élaborer un plan de formation adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de chaque ministère.

---

<sup>113</sup> Très souvent, l’administration publique sénégalaise fait appel à des experts qui interviennent pour le renforcement des capacités des agents ou dans la prise en charge complète des enjeux liés à la formation des agents.



## Annexe 2 : Guide d'entretien

<b>Vous êtes :</b>	Homme	<input type="checkbox"/>	Femme	<input type="checkbox"/>	
<b>Tranche d'âge</b>	30 - 40 ans	40 - 50 ans	Plus de 50 ans		
<b>Fonction</b>	Directeur de service	Chef de service	Chef de division	Coordonna- teur	Chef de Bureau
<b>Ancienneté au poste</b>	< 1 an	1 - 5 ans	5 - 10 ans	Plus de 10 ans	
<b>Effectif</b>	1 - 15	15 - 30	Plus de 30 collaborateurs		

### **1- Démarche de management et mise en œuvre stratégique (6 questions)**

- 1- Les politiques de réformes de gestion des ressources humaines ont-elles été appliquées avec les outils du management public qui offre une meilleure lisibilité vis-à-vis de l'extérieur, des usagers et favorise l'amélioration du service rendu et de la performance ?
- 2- Estimez-vous que les politiques de réformes aient facilité les transformations organisationnelles et permis de diversifier les pratiques de gestion des ressources humaines et de les gérer plus efficacement pour des prestations de service de qualité ?
- 3- Pensez-vous que les facteurs socio-culturels sont-ils essentiels pour expliquer la difficulté de diffusion de certaines pratiques du management public ?
- 4- Effectuez-vous une planification des ressources (budgétaires, financiers, informatiques, de ressources humaines...etc.) que vous vous engagez à investir, et comment les organiserez-vous ?
- 5- Pensez-vous que les objectifs de politiques des ressources humaines (système de promotion, système de rémunération...etc) de votre département sont cohérentes avec votre stratégie sur le long terme ? et/ou le contexte dans lequel votre département évolue ; ses enjeux sociaux, environnementaux et économiques ?
- 6- Quelles sont les parties prenantes de votre département (autres ministères ou organisations...etc. ? Quelles sont leurs perceptions, leurs attentes face aux enjeux socio-économiques ? leur influence dans votre fonctionnement ?

## **2- Organisation du travail (6 questions)**

- 1- Quels sont les facteurs qui ont déterminé l'organisation actuelle de votre travail ?
- 2- Quels sont les forces et faiblesses de l'organisation actuelle de votre travail du point des compétences professionnelles, organisationnel et technologique ?
- 3- Existe-t-il des référentiels d'activité ? de compétences ? de métier ? quelle utilisation est faite de ces référentiels ?
- 4- Diriez-vous que vos agents qui sont sous vos responsabilités disposent de pouvoirs et de ressources distincts dans l'exercice de leurs responsabilités ? Leurs rôles et responsabilités sont-ils définis et documentés ? L'organisation et la description des postes et des tâches sont-elles bien définies ?
- 5- Quelles sont selon vous les anomalies liées à votre organisation actuelle qui empêchent la réalisation de vos objectifs et qui entraînent des gaspillages ?
- 6- Compte tenu des caractéristiques propres à l'administration publique sénégalaise, quels sont les effets de votre organisation actuelle sur la performance globale ?

## **3- Conditions de travail (7 questions)**

1. Votre ministère et l'image qu'il renvoie : êtes-vous fiers de l'image que renvoie votre ministère? Recommanderiez-vous vos proches d'y travailler ?
2. L'organisation du travail, le management : les responsabilités sont-elles clairement définies ?
3. Les conditions de travail permettent-elles aux agents d'exploiter leurs talents particuliers dans l'exercice de leur travail ? Le travail est-il facteur de stress en ce moment et plus généralement ?
4. Le poste de travail en lui-même, l'ergonomie et l'équipement mis à disposition : Le matériel mis à disposition permet-il un bon déroulement des missions ? L'environnement de travail est-il propice à un travail de qualité ?
5. Pourrez-vous affirmer que vous disposez des moyens nécessaires dans votre cadre de travail pour être compétent dans votre rôle de supérieur hiérarchique ?
6. Quelle appréciation faites-vous sur les mécanismes de dialogue entre la direction et les agents ? (ex : interaction entre les agents, des conflits, prise de décision des agents...etc.).
7. Votre ministère offre-t-il activement à ses salariés un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, par exemple en envisageant le temps de travail flexible ou en autorisant les salariés à travailler à domicile ?

## **4- Système de Communication-coordination-concertation (4 questions)**

1. Comment sont définies les attributions des tâches de chaque agent, celles des équipes au sein de votre service ? Ses attributions sont-elles formalisées ?
2. Comment chaque agent est-il amené à savoir ce qu'il a à faire ? (Procédures)

3. Les collaborateurs disposent-ils d'outils collaboratifs (messagerie instantanée, bureautique collaborative) ?
4. Des applications numériques ou votre site web permettent-ils une interaction directe avec vos collaborateurs et/ou avec les usagers (demande de renseignements, mesures de satisfaction...etc.) ? Ces applications numériques vous permettent d'effectuer des contrôles qualité de travail et/ou de service manière automatisée ?

### **5- Gestion du temps (7 questions)**

1. Une démarche d'amélioration continue de la performance est-elle mise en place (traitement des non-conformités, analyse des causes de non-qualité...) ?
2. Au sein de votre service, les processus formalisés ont-ils des indicateurs associés qui sont régulièrement mesurés et contrôlés ?
3. Existe-il un système de pointage automatisé pour constater et /ou contrôler les retards ou les absences à répétitions non justifiés ?
4. Avez-vous des interruptions lors de votre activité pour des raisons non professionnelles (visite d'un collègue, d'un ami, membre de la famille ...etc.) ?
5. Vous arrive-t-il d'avoir des entretiens ou réunions trop longues au cours votre activité ?
6. Arrive-t-il que le retard d'un agent oblige les autres collaborateurs à compenser le travail non effectué par l'agent retardataire ?
7. Arrive-t-il que le retard d'un agent se répercute sur une intervention ou un rendez-vous important qui ne peut donc pas être effectué à temps ?

### **6- Formation et développement des compétences (7 questions)**

1. Au sein de votre département, les employés ont-ils l'occasion de contribuer à l'amélioration de leur poste ou de leurs tâches ? Existe-t-il un plan de formation ? Peuvent-ils orienter leur propre plan de formation ?
2. Dans quels cas faites-vous appel à de la formation inter intra ou interne ? Quelle est la pratique la plus courante ? Pour quelles raisons ?
3. Pensez-vous que la formation soit toujours une réponse adéquate aux problèmes de compétences qui se posent à votre service ?
4. Quel est le degré de polyvalence ou de spécialisation de vos agents selon les métiers ou spécialités techniques ?
5. Pourrez-vous affirmer que vos collaborateurs disposent des habiletés, des comportements, des traits et les vertus que les autres (les partenaires, les employés, les usagers, ...) perçoivent comme étant important et utiles pour déterminer s'ils font preuve de professionnalisme ?
6. Pensez-vous que vos collaborateurs ont l'engagement, la volonté, la motivation, l'intention d'être un professionnel ?
7. Pourrez-vous affirmer que votre système de gestion favorise la qualification de vos collaborateurs, leur motivation et leur capacité d'exprimer dans le travail quotidien toutes leurs possibilités ?

### **Annexe 3 : Extrait d'un journal de bord**

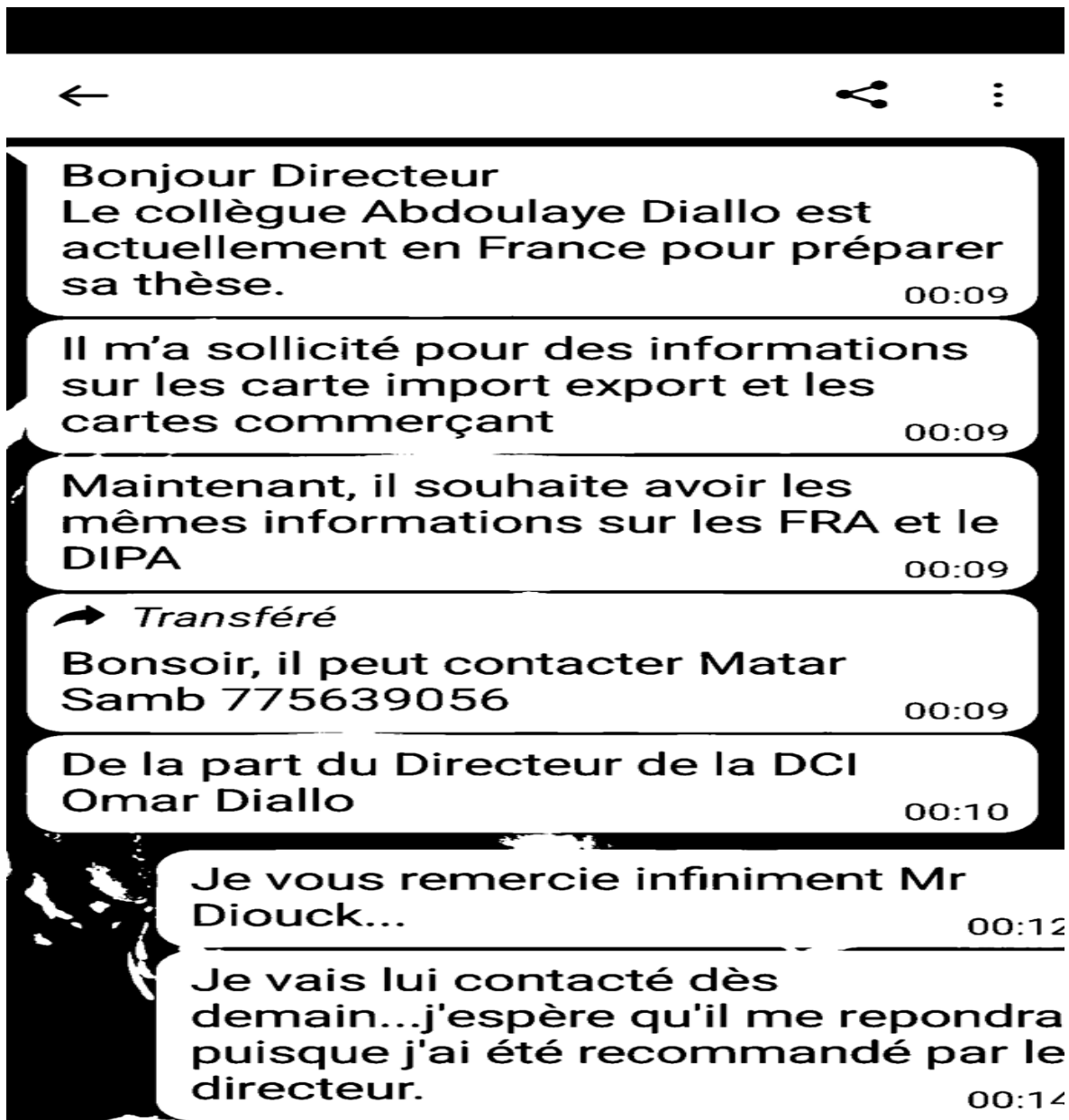
**Vendredi 09 septembre 2022 à 16h :** Rendez-Vous avec Mr. X, directeur du Trade Point Sénégal, l'organe en charge de la confection des cartes commerçants et cartes import/export.

Notre entretien avec Mr. X a eu lieu au Km 2,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar et a duré environ 1 heure. Il s'agissait du troisième entretien à mener. Nous étions très familier au directeur de cette structure car ayant travaillé avec lui pendant plusieurs années au sein du Ministère du Commerce et des Pme. Cet avantage était un atout pour mener à bien notre entretien sans que nous ayons à perdre beaucoup de temps. Mr X est une personne très sympa qui a accepté facilement et très gentiment de nous accorder un entretien.

Mr. D était gentil et ouvert d'esprit. Il a accepté avant même de commencer l'entretien de nous remettre des documents relatifs au fonctionnement de sa structure et au process de 'élaboration des cartes commerçants et cartes import/export. Il a beaucoup apprécié notre recherche qui a suscité son attention.

De plus, il s'exprime facilement et nous a dit qu'il encourageait vivement la recherche scientifique. En effet, Mr. D est vraiment passionné à propos de son rôle de directeur, ce qui nous a permis de nous sentir à l'aise durant l'entretien.

A la fin de notre entretien avec Mr D, nous lui a fait part de la grande difficulté que nous éprouvons à obtenir des données complémentaires auprès d'un collègue du ministère que nous avons contacté, malheureusement, nous sommes toujours restés sans réponse de sa part. Mr D nous a promis de s'occuper de notre problème. Quelques semaines plus tard, Mr D nous a fait un retour sur les échanges qu'il avait eu avec le directeur du commerce intérieur qui a répondu favorablement en nous mettons directement en rapport avec le chef de service en charge des données dont nous avons besoin.



Ensuite, Mr D nous a également aidé pour décrocher notre prochain entretien à mener chez un autre collègue chef de service que nous avons relancer à plusieurs reprises.

Avant de quitter le bureau, Mr D a insisté pour que nous le contactions en cas de questions ou de précisions ou tout autre besoin en rapport avec notre travail de recherche.

## Annexe 4 : Fiche de recueil de données RH du Ministère du Commerce et des Pme

****				
FICHE DE RECUEIL DE DONNEES RH				
<b>1. Volet</b>				
<b>Effectifs</b>				
<b>1.1. Répartition des effectifs selon le statut et le sexe :</b>				
Statut	Effectifs	Sexe		
		H	%	
Fonctionnaires	198	159	80%	
Non fonctionnaires	129	65	50,40%	
Contractuels	7	5		
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>229</b>	<b>68,50%</b>	
<b>1.2. Répartition des agents par hiérarchie/Statut et sexe :</b>				
Effectifs	Hiérarchie (Fonctionnaires)			
	A	B	C	D
Homme	58	101	1	
Femme	16	22	0	
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>123</b>	<b>1</b>	
Effectifs	Hiérarchie (Non Fonctionnaires)			
	A	B	C	D
Homme	17	15	7	
Femme	15	31	15	
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>22</b>	

Effectifs	Contractuels			
	Ouvriers	Employés	Agents de maîtrise Techniciens et assimilés	Cadres et assimilés
<b>Homme</b>	0	0	0	
<b>Femme</b>	0	0	0	
<b>Total</b>	0	0	0	

### 1.3. Répartition des contractuels selon l'origine de la prise en charge

	Financement interne (Etat)	Financement externe (PTF)		
<b>Homme</b>	5			
<b>Femme</b>	2			
<b>Total</b>	7			

### 1.4. Répartition des agents par statut et tranche d'âge

Tranche d'âge	Fonctionnaires		Non fonctionnaires	
	H	F	H	F
<b>-25 ans</b>	0	0	5	
<b>26-30</b>	5	3	4	
<b>31-35</b>	15	3	7	
<b>36-40</b>	45	12	15	
<b>41-45</b>	26	11	18	
<b>45-50</b>	21	12	8	
<b>51-55</b>	12	0	7	
<b>55-60</b>	9	1	6	
<b>+ 60 ans</b>	0	0	0	
<b>Total</b>	133	42	70	79

<b>1.5. Personnes en situation de handicap</b>				
	Fonctionnaires	Non fonctionnaires	Contractuels	
<b>Homme</b>	0	0	0	
<b>Femme</b>	0	0	0	
<b>Total</b>	0	0	0	

<b>1.6. Répartition des agents selon l'emploi</b>				
Emploi	Nombre d'agents	Sexe		
		H	F	
<b>Enseignant</b>	1	1	0	
<b>Institeur</b>	2	2	0	
<b>Educateur Spécialisé</b>	1	1	0	
<b>Planificateur</b>	(Bac + 4/5) 2	1	1	
<b>Gestionnaire</b>	4	1	3	
<b>Juriste</b>	(Bac + 4/5) 7	2	5	
<b>Cadre supérieur</b>	1	1	0	
<b>Technicien sup en gestion</b>	1	1	0	
<b>Technicien Supérieur</b>	11	1	10	
<b>Economiste</b>	(Bac + 4/5) 7	3	4	
<b>Comptable</b>	3	1	2	
<b>Ingénieur agronome</b>	(Bac + 4/5)1	1	0	
<b>Ingénieur Technologue</b>	(Bac + 4/5)	1	0	
<b>Ingénieur Informatique</b>	(Bac + 4/5)	2	0	
<b>Ingénieur</b>	(Bac + 4/5)	0	1	
<b>Documentaliste</b>	1	0	1	
<b>Agent administratif</b>	17	11	6	
<b>agent d'administration</b>	9	7	2	



<b>agent de service</b>	7	6	1	
<b>agent decisionnaire</b>	6	3	3	
<b>archiviste</b>	2	1	1	
<b>commis d'administration</b>	18	4	14	
<b>SP</b>	4	0	4	
<b>sociologue</b>	(Bac + 4)1	1	0	
<b>secrétaire dactylo</b>	1	0	1	
<b>secrétaire sténodactylo</b>	6	2	4	
<b>secrétaire d'administration</b>	3	2	1	
<b>pupiteur</b>	1	0	1	
<b>Conseiller Technique</b>	6	5	1	
<b>Analyste programmeur</b>	(Bac + 4)1	1	0	
<b>CEE</b>	67	51	16	
<b>CCE</b>	(Bac + 4/5)106	85	21	
<b>Conseiller en Communication</b>	1	1	0	
<b>Chauffeur</b>	19	19	0	
<b>Autres</b>	13	9	4	
	#VALEUR!			

## Annexe 5 : Calcul du coût performance caché lié à l'absentéisme

Entités concernée par l'évaluation	Cabinet et Secrétariat Général <sup>1</sup>	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)	Direction de Commerce Intérieur (DCI)	Direction du Commerce Extérieur (DCE)	Direction de la Petite et Moyenne Entreprise (DPME)
Effectif considéré	50*0.95 = 48	21*0.95	184*0.95	56*0.95	23*0.95
Nbre de jours d'absence / an	48*36jrs = 1 728	20*48jrs = 960	175*36jrs = 6 300	53*18jrs = 954	22*30jrs =660
Nbre de jours attendus	48*22*12 = 12 672	20*22*12 = 5 280	175*22*12 = 42 200	53*22*12 = 13 992	22*22*12 = 5 808
Nombre d'heures d'absences	1 728 *7h = 12 096 h	960*7h = 6 720 h	6 300*7h = 44 100 h	954*7h = 6 678 h	660*7h = 4 620 h
Taux d'absentéisme	13.6%	18.2%	14.9%	06,8%	11.4%
Total des coûts cachés par an	12 096*fcfa = 32 659 200 fcfa Soit 49 800 euros	6 720*2 7006 fcfa = 18 144 000 fcfa Soit 27 700 euros	44 100*2 700 fcfa = 119 070 000 fcfa Soit 181 700 euros	6 678*2 700fcfa = 18 030 600 fcfa Soit 27 500 euros	4 620*2 700fcfa = 12 474 000 fcfa Soit 19 000 euros
Total des coûts cachés par agent et an	500 472 fcfa	667 296 fcfa	500 472 fcfa	250 236 fcfa	417 060 fcfa
<b>Total</b>	<b>200 233 500 fcfa soit 305 000 euros</b>				

Cout horaire salaire moyen : 1986 fcfa - Nombre d'heures totale attendu / an : 88

Tableau x : Les coûts cachés liés à l'absentéisme

Entités concernée par l'évaluation	Cabinet et Secrétariat Général <sup>1</sup>	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)	Direction de Commerce Intérieur (DCI)	Direction du Commerce Extérieur (DCE)	Direction de la Petite et Moyenne Entreprise (DPME)
Effectif considéré	48	20	175	53	22
Taux d'absentéisme	13.6%	18.2%	14.9%	06,8%	11.4%
Total des coûts cachés par an	24 022 656 Fcfa Soit	13 345 920 Fcfa Soit 20 346 euros	87 582 600 Fcfa Soit	13 262 508 Fcfa Soit	9 175 320 Fcfa Soit 13 988 euros

**Annexe 6 : données recueillies auprès des responsables des services en charges des dossiers retenus pour l'estimation du coût caché de défaut de qualité.**

Services en charge des dossiers	Cabinet – Secrétariat Général et Direction de l'Administration générale et de l'équipement (DAGE)	Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME)	Direction du Commerce Extérieur (DCI)		Direction du Commerce Intérieur (DCE)		
			Dossiers Carte Import/Export	Dossiers certificat d'origine pour l'exportation	Dossiers Carte Commerçant	Dossiers de déclaration d'importation de produits alimentaires (DIPA)	Dossiers d'autorisation fabrication et mise en vente (fra)
Catégories de dossiers	Rapports techniques et dossiers divers	Dossiers Pme	Dossiers Carte Import/Export	Dossiers certificat d'origine pour l'exportation	Dossiers Carte Commerçant	Dossiers de déclaration d'importation de produits alimentaires (DIPA)	Dossiers d'autorisation fabrication et mise en vente (fra)
% dossiers défaut mineur	03/10 soit 30%	03/10 soit 30%	03/10 soit 30%	05/10 soit 50%	03/10 soit 30%	02/10 soit 20%	05/10 soit 50%
% dossiers défaut majeur	02/10 soit 20%	04/10 soit 40%	02/10 soit 20%	03/10 soit 30%	02/10 soit 20%	04/10 soit 40%	03/10 soit 30%
Temps estimé pour corriger un défaut mineur	1 heure	30 mns	45 mns	30 mns	45 mns	30 mns	25 mns
Temps estimé pour corriger un défaut majeur	2 heures	1 heure	1h 30 mns	1h 30 mns	1 heure 30	1h 30 mns	1h 30 mns
Total des dossiers	3 255	1 021	10 700	4 512	14 060	3 756	2 198
Total des dossiers avec défaut mineur	976	306	3 210	2 256	4 218	751	1 099
Total des dossiers avec défaut majeur	651	201	2 140	1 353	2 812	1 502	659
Temps total annuel consacré pour corriger les dossiers avec défaut mineur	Soit 976 heures	Soit 153 heures	Soit 2 407,5 heures	Soit 1 128 heures	Soit 3 163,5 heures	Soit 375,5 heures	Soit 458 heures

**Annexe 7 : Lettre de demande d'autorisation de collecte de données adressée au Ministère du Commerce et des Pme**

Paris, le 25 octobre 2021

**A Madame le Ministre du Commerce et des Pme  
Dakar-Sénégal**

**Objet : Demande d'autorisation de collecte de données**

Madame le Ministre,

Dans le cadre de ma thèse de doctorat, je me permets de vous demander l'autorisation de collecter des données auprès des collègues du Ministère (i.e. réaliser des entretiens auprès de 30 personnels de l'encadrement dont les directeurs de service, chefs de services, chef de division et coordonnateurs de cellules). Ces entretiens sont prévus à partir du mois de janvier 2022.

Je rappelle que cette thèse est réalisée au sein du laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) à Paris sous la direction de Laurent Cappelletti, Professeur titulaire de la chaire Comptabilité et Contrôle de Gestion et Président du collège des chaires du CNAM et co-dirigée par Professeur titulaire des universités à l'université Paul-Valéry Montpellier 3.

Ces données qui seront collectées permettront de traiter les hypothèses posées et de répondre aux différentes questions de ma recherche (Voir document en annexe). Elles resteront anonymes et confidentielles et ne seront pas utilisées pour d'autres fins.

Vous remerciant de l'intérêt que vous portez à cette recherche, et dans l'attente de votre réponse, je vous présente madame le Ministre mes cordiales salutations.

**Abdoulaye DIALLO**

Votre collègue du Ministère  
Economiste-Planificateur  
Doctorant en Sciences de gestion et du management au CNAM de Paris

Paris le 22/10/2021

## ATTESTATION

Monsieur le Ministre,

Je soussigné **Laurent CAPPELLETTI**, Professeur titulaire de la chaire contrôle de gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), directeur de la thèse de **M. Abdoulaye DIALLO** inscrit à l'École Doctorale Abbé Grégoire du CNAM, atteste que **M. Diallo pour mener à bien sa recherche** devra collecter des données au sein de son ministère au Sénégal dont il lui fera part, cela afin de traiter les hypothèses de sa thèse et répondre aux questions de recherche qu'elle pose.

En vous remerciant par avance de l'accueil qui lui sera fait et sensible à votre contribution à la qualité de ce travail scientifique, restant à votre disposition.

Cordialement



Le Cnam

*Chaire de Comptabilité de Gestion et Contrôle – Case*  
13140 rue des Jeûneurs 75002 Paris  
Tel : 01 40 27 21 73 – Fax : 01 40 27 28 63