

Quand les défauts de qualité du management nuisent aux compétences. Résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'une administration publique sénégalaise

When quality defects in management harm skills. Results of an intervention research carried out within a Senegalese public administration

DIALLO Abdoulaye

Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de Gestion (Lirsa)

Conservatoire National des Arts et Métiers

France

Date de soumission : 02/01/2024

Date d'acceptation : 05/02/2024

Pour citer cet article :

DIALLO A. (2024) « Quand les défauts de qualité du management nuisent aux compétences. Résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'une administration publique sénégalaise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 577 - 600

Résumé

L'expression de la compétence dans les entreprises aussi bien privées que publiques suscite généralement une remise en question des méthodes de management dont celle du capital humain. Dans le cas de l'administration publique sénégalaise, nos observations réalisées dans le cadre d'une recherche intervention menée sur le terrain, ce phénomène révèle les imperfections de la qualité du système de management qu'incarne la fonction hiérarchique et de l'encadrement en particulier de la façon dont elle est conduite. Le défaut de compétence que nous caractérisons comme étant dysfonctionnel s'explique ainsi par les faiblesses des méthodes de management conduites par la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise.

L'inadéquation et /ou l'inefficacité des pratiques utilisées en matière de gestion des ressources humaines et de management des compétences ayant pour conséquence l'inefficacité de l'administration publique sénégalaise, constitue notre principale préoccupation dans cette étude. A ce titre, à travers cet article, de montrer comment les défauts de management constituent-elles un frein pour les agents de l'administration publique sénégalaise et nuisent à leurs compétences.

Mots clés : Qualité ; management ; compétences ; recherche-intervention ; administration publique ;

Abstract

The expression of competence in both private and public companies generally gives rise to a questioning of management methods, including that of human capital. In the case of Senegalese public administration, our observations carried out as part of intervention research carried out in the field, this phenomenon reveals the imperfections in the quality of the management system embodied by the hierarchical function and management in particular in the way it is conducted. The lack of competence that we characterize as being dysfunctional is thus explained by the weaknesses of the management methods conducted by the management function of the Senegalese public administration.

The inadequacy and/or ineffectiveness of the practices used in Human Resource Management and skills management, resulting in the inefficiency of the Senegalese public administration, constitutes our main concern in this study. As such, through this article, to show how management defects constitute a hindrance for Senegalese public administration agents and harm their skills.

Keywords : Quality ; management; skills ; intervention research; public administration ;

Introduction

L'administration publique sénégalaise connaît un essoufflement suite à l'accumulation d'un nombre important de dysfonctionnements qui touchent toutes les sphères administratives. Ces dysfonctionnements notamment liés aux pratiques d'encadrement de la fonction hiérarchique empêchent aujourd'hui l'administration publique sénégalaise d'être performante économiquement et socialement. Cette situation se répercute sur la qualité du service public rendu mais aussi sur la performance socio-économique.

Au regard de ces difficultés qui rendent l'administration publique sénégalaise inefficace, nous tentons à travers cet article d'analyser les défauts du système de management à travers les activités et des méthodes de management.

Cette étude présente les résultats issus d'une recherche intervention que nous avons menée au sein de l'administration publique sénégalaise. Nos observations réalisées sur le terrain révèlent des imperfections des activités et des méthodes de management telles qu'elles sont exercées aujourd'hui. L'inefficacité des pratiques de gestion de l'administration publique sénégalaise, constitue la principale cause d'empêchement du travail « bien fait », un frein à l'utilisation parfaite et adéquate des compétences. Nos observations dévoilent que les compétences de certains agents ne sont pas prises pleinement en compte dans les situations de travail dans ce qu'elles ont de spécifique et donc à l'origine des dysfonctionnements liés aux compétences. Une question se pose dès lors, **comment les pratiques d'encadrement qui résulte du système de management nuisent-elles aux compétences ?**

Notre étude 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., (2003), la recherche-intervention que nous avons adoptée dans cette étude 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.

Pour répondre à notre problématique, nous mobilisons un certain nombre de théorie (1). La particularité de cette étude réside dans notre familiarité avec le terrain que nous avons construite au fil de notre exercice professionnel (2). Cette meilleure compréhension de notre phénomène observé a apporté des informations, des repères conséquents et a contribué à faire mûrir notre questionnement sur la qualité du management au sein de l'administration publique sénégalaise, permettant ainsi de conduire notre recherche. Enfin, nous discutons les résultats de nos résultats en mettant en lumière le contexte et la complexité de la fonction hiérarchique de l'administration publique sénégalaise (3).

1– Les approches de la compétence au management du capital humain

Nous exposons brièvement les théories les plus exploitées en sciences de gestion notamment en GRH, en management stratégique et en contrôle de gestion. Nous essayons d'en déduire une synthèse (1.1), ensuite nous parlerons des travaux de recherche qui traitent du rôle de l'encadrement avec une mise en exergue particulière des travaux de Philippe Zarifian (1.2). Enfin, nous ferons une brève mention des travaux sur l'inadéquation des méthodes de management et des activités d'encadrement. Enfin, nous proposons une maquette d'analyse de la compétence (1.3.).

1.1.- Les travaux en sciences de gestion sur 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). Ainsi, en lien avec les situations professionnelles, Zarifian (1999, p.74) propose aussi une autre approche de la compétence.

« La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

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. Nous consignons dans le tableau 1 ci-après, un aperçu des différentes approches de conceptions de la notion de compétences que nous retenons dans cette étude.

Tableau n° 1 - Les différentes approches de la notion de compétence

Approches compétence	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	David Mc Celland, Boyatzis, Bernaud,	La compétence réfère à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski, Zarifian, Stroobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : - la formation. - l'expérience - le parcours de socialisation
Approche de l'éducation	Malgalaive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs
Approche Stratégique	Hamel, Prahalad,	La compétence comme source de l'avantage compétitif / création de la valeur ajoutée
GRH	Le Boterf, Martinet, Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

Source : Diallo A. (2023)

Nous voyons donc à partir de cette exploitation théorique de nombreuses approches ayant 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. Ainsi, la notion de compétence a été définie selon plusieurs approches.

En définitive nous retenons dans notre étude que la compétence est constituée des savoirs, des savoir-faire et des 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. Dejoux C. (2013), Le Boterf G. (2018), Zarifian P. (2001) & Savall H., Zardet V., Bonnet M. et Cappelletti L.(2019). La compétence se comprend alors comme une interaction entre les ressources de la compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être), le savoir mobiliser, le vouloir faire, et le pouvoir faire.

1.2.- Les travaux de recherche conduites sur le rôle de l'encadrement

Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés sur la gestion et le rôle de la fonction d'encadrement. La quasi-totalité de ces travaux ont exposé en détail et avec de nombreuses applications concrètes, la plus grande importance de la fonction d'encadrement pour le management et la performance des entreprises et organisations (Savall, H. & Zardet, V., 2021).

Philippe Zarifian (2001) nous explique que c'est à l'encadrement 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.

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 ° 3 ci-après.

Tableau ° 2 – Recensement des activités managériales

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

Source : Alves, Sarah, 2009

En se référant au tableau ci-dessus et des observations sur le terrain, nous observons bien l'inadéquation aux évolutions organisationnelles des pratiques de management de l'administration publique sénégalaise. Dans une certaine, les tentatives d'adaptation créent des tensions de rôle ayant des conséquences négatives (génération de coûts cachés) pour l'administration publique sénégalaise mais aussi pour les agents.

Ainsi, compte tenu des changements et des spécificités socioculturelles de l'environnement dans lequel évolue l'administration publique sénégalaise, il est très fréquent de remarquer le personnel d'encadrement être à l'origine de comportements inadaptés dans l'exercice de leurs missions. Dans cette perspective, il est important de s'interroger sur l'environnement de travail de ces agents et de son impact sur la productivité. C'est dans cet ordre d'idée que les auteurs Tessier (2006) et Codo & Soparnot (2012) évoquent le changement de la relation d'emploi de l'encadrement et dans quelques cas de la fonction hiérarchique.

Cependant, quelques rares travaux de recherches publiés ont essayé de mettre en lumière les problèmes de l'activité hiérarchique, et plus exactement les modes de management du capital humain. Dans cette étude, nous souhaitons ainsi analyser cet axe de recherche et l'approfondir davantage. De notre point de vue, nous estimons que les modes de management appliqués par le personnel d'encadrement de l'administration publique sénégalaise constituent l'une des causes racines des défauts de compétences. De ce fait, notre démarche constitue un prolongement des travaux de Cristallini (1999), de Chanlat (1985, 1999) et de Savall (1974, 1975).

Nous caractérisons le « bad management », au mauvais management identifié par les salariés d'une entreprise comme la principale entrave à leur productivité au travail. A ce titre, nous mobilisons dans cette étude, une portée dysfonctionnelle de la compétence. Parmi les facteurs qui peuvent constituer un obstacle à la productivité des salariés, la déficience managériale apparaît dans le trio de tête (Patrick Bouvard, 2020). Celle-ci se traduit chez certains agents de l'administration publique sénégalaise comme un état d'esprit affaibli quand ils accomplissent leur travail au quotidien, cela veut dire qu'ils ne peuvent pas les réaliser pleinement (Payre, 2007 ; Payre, Haim, 2013). Une telle situation est caractérisée par un manque de motivation et d'engagement remarquable.

1.3. L'inadéquation des modes de gestion et des pratiques d'encadrement

Comme le soulignent les auteurs Weil (2002) ; De Gaulejac (2005) ; Cristallini (2009) et Clot (2010), bien que les travaux de recherche sur les modes de gestion et des pratiques d'encadrement soient abondants, il convient tout de même constater les nombreuses remarques dont ils font l'objet. Ces constatations démontrent l'existence de variation entre les recommandations universitaires ou conventionnelles et les pratiques observées au sein des entreprises, en particulier dans les organisations publiques. En effet, comme le souligne Mathieu (2007), dans la mesure où la situation et l'organisation des entreprises sont toujours

davantage rigides, il est certain que le personnel d'encadrement ne dispose pas/plus des capacités pour gérer et assumer efficacement et pleinement son rôle.

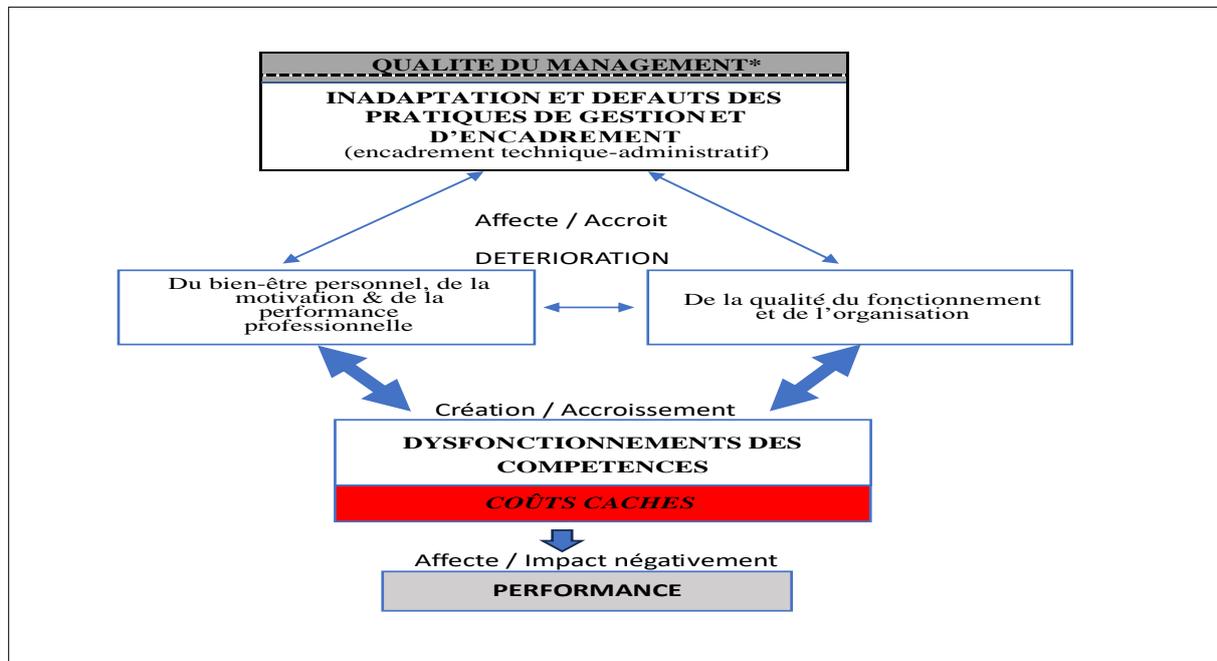
De quelle façon peut-on analyser cet écart ou cette rupture ? Nous estimons que pour élucider cette problématique, il convient de noter parmi les explications le fait que les défaillances du management mettent en lumière une forme d'anachronisme dans les modes de management du personnel d'encadrement. C'est dans ce contexte, que pour Henri Fayol (1916), certains personnels d'encadrement jouent plutôt le rôle de techniciens-gestionnaires que de véritables managers. En effet, selon Henri Fayol, les techniciens-managers ont pour principale rôle l'admiration des activités ou des groupes. Selon les auteurs Detchessahar M. et Grévin A. (2009), dans ce modèle, les responsables hiérarchiques se concentrent plus sur l'exécution des tâches au dépens de l'animation des équipes. Toujours dans le même ordre d'idée, Drucker, cité par Cavagnol et ali. (2013), estime dans ce modèle, l'encadrement utilisent des pratiques et outils qui ne sont pas forcément les fondements du management. Ainsi, dans cette perspective, l'auteur Van de Plas (2011), affirme qu'une telle approche généralement finit par sortir l'encadrement de certaines missions telles que les questions de disciplines, la cohésion, la gestion des conflits, la qualité des coopérations, la qualité-efficience des actes. Cependant, il faut le dire cette démarche a de grands inconvénients sur la productivité au quotidien des employés car fondée 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.

En poursuivant dans le même ordre d'idée, les auteurs Bonnet et Beck (2010) et Abord de Chatillon (2005), soulignent que dans ce modèle anachronique, la stagnation ou le blocage, les incohérences et la multiplication des dysfonctionnements au quotidien favorisent beaucoup à la détérioration du fonctionnement de l'entreprise mais aussi à l'environnement de travail. Cela se traduit par des dysfonctionnements liés notamment à des défauts de compétences engendrant des coûts de performance cachés. Ainsi, pour Clergeau, Pihel (2010), ces dysfonctionnements se manifestent au moins en partie, au travers des indicateurs sociaux que sont l'absentéisme et la rotation du personnel.

La qualité des modes d'encadrement et de la qualité du management en général, dans notre démarche détermine la création de dysfonctionnements liés aux compétences. A partir de ce

moment, nous proposons une spécification et un cadre d'analyse au travers de la figure 1 ci-après.

Figure ° 1 – Modélisation de la compétence dysfonctionnelle



Source : Diallo A. (2023).

A la lecture de la figure ci-dessus, nous considérons que les dysfonctionnements liés aux compétences provenant essentiellement des modes de gestion constituent un enjeu majeur de management. Les entreprises aussi bien privées que publiques, pour y faire face doivent mettre en place de véritables pratiques d'encadrement capables de cerner les forces et axes d'amélioration, les besoins d'évolutions et de formation. Afin de d'aboutir une plus grande responsabilisation en matière d'animation et de pilotage, les entreprises doivent également valoriser la fonction d'encadrement. C'est dans cette perspective que les auteurs Clergeau, Ribet (2010) et Detchessahar (2011) affirment que le management n'est pas véritablement le problème à l'origine des dysfonctionnements liés aux compétences et les coûts cachés engendrés, mais ce sont ses défaillances voire parfois son absence.

2- Les repères et la présentation de notre méthodologie de recherche

Les repères de notre méthodologie de recherche retenue seront d'abord présentés (2.1), avant d'exposer le contexte et le fonctionnement de notre étude de cas (2.2).

2.1- Le recours à l'observation rapprochée et à la recherche-intervention conduite dans une position de praticien réflexif

Nos années passées au sein d'un ministère sénégalais nous ont donné l'occasion d'observer et de constater les réelles difficultés en matière de pratiques de gestion et d'encadrement auxquelles fait face l'administration publique sénégalaise. Notre expérience de praticien nous a ainsi permis de réaliser que la qualité du management constitue un axe fondamental et une priorité dans l'administration publique sénégalaise. 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 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 (Diallo A., 2023). 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 prendre conscience de la dimension centrale de l'encadrement et de sa complexité aussi vaste et composite.

Naturellement, le choix d'une posture de praticien réflexif (Schön, 1991), guidée par le fait d'avoir accumulé des années d'expérience dans un ministère sénégalais et d'avoir eu l'occasion de découvrir les problèmes de management dont fait face l'administration publique a permis de faciliter l'analyse de la situation. Pour rester dans une démarche de l'approche qualimétrique préconisée par Savall H. & Zardet V. (2004), nous nous sommes appuyé de notre thèse de doctorat et porte sur le management stratégique des compétences. Ce choix a été guidé par notre objectif et notre problème à résoudre. Dans l'optique de l'examen de l'approche du management relative à une portée socioconstructiviste, le choix de réaliser une étude de cas s'est imposé. Notre choix s'est ainsi porté sur le ministère du commerce et des Pme. Ce choix est justifié par le fait que durant nos années passées au sein de ce ministère, nous avons participé à plusieurs missions d'intervention dans le cadre de la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ces missions 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.

Notre démarche a été donc 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 et a permis un stockage systématique de données en rapport aux pratiques d'encadrement et de management que nous avons consignées dans un document ayant pris la forme d'un journal de recherche et de réflexivité d'environ 150 pages. Ce dernier a servi d'analyser les résultats des entretiens (en particulier les non-dits) et de nourrir des propositions de solution. Nous avons consigné dans le tableau 4 les six thématiques de dysfonctionnements retenues lors de nos entretiens.

La consultation de documents officiels de l'administration publique sénégalaise a été faite. Aussi, au travers de nos entretiens auprès de personnels d'encadrement, nous avons identifié les causes principales des dysfonctionnements et évalué l'impact économique et financier des dysfonctionnements recensés. Pour finir, nous avons effectué une seconde analyse des expressions recueillies auprès des personnes interviewées et en exploité leurs avis.

Tableau ° 3- Les six thématiques retenues lors des entretiens

Intitulé de la thématique	Nombre de questions
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
Total des questions	35

Source : Diallo A. (2023)

Pour réaliser nos entretiens, nous avons conçu un guide d'entretien comportant six thématiques avec 35 questions au total comme l'indique le tableau ci-dessus. Ces thématiques respectent 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.

2.2.- Contexte de l'étude et présentation de quelques aspects liés au fonctionnement de l'administration publique sénégalaise

Notre recherche-intervention a été conduite au sein du ministère du commerce et des Pme. Notre recherche intervient dans un contexte de réformes et de changements de paradigme du fait d'un nouveau modèle de développement initié par l'Etat du Sénégal depuis 2012 pour accélérer la marche vers l'émergence.

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 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 étude d'évaluer les pratiques d'encadrement en lien avec les compétences des agents par une analyse réflexive sur des actions dont nous avons été acteur mais qui comporte un cheminement approfondi d'analyse de ces actions, de leurs causes et leurs conséquences pour l'administration publique sénégalaise.

Nos observations sur le terrain et l'examen des résultats des entretiens réalisés nous ont permis de relever le caractère spécifique du modèle de fonctionnement de l'administration publique sénégalaise. Ainsi, nos analyses font état d'un fonctionnement qui est centré sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme. En effet, l'administration publique sénégalaise 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. Ce modèle ambivalent porte préjudice aux compétences aussi bien individuelle que collectives caractérisé par de profonds dysfonctionnements. Ces derniers se manifestent par la non-qualité ou

l’inefficacité des services rendus mais aussi la non-production liées aux défauts de compétences des agents engendrés par le système de management.

Tableau ° 4– Les grands domaines de dysfonctionnements observés (mise en lumière d’une dialectique dysfonctionnements rationnels versus irrationnels)

Dysfonctionnements	Descriptions
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.
Mauvaise organisation du travail et de la gestion du temps	mauvaise identification, répartition et planification des tâches ; 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.).
Mauvaise communication et rétroaction	la communication orale, écrite et même corporelle, non efficace et non efficiente qui ne circule pas de tous les côtés.
Absence d’un plan de développement des compétences	difficultés pour les agents à suivre des formation ou de renforcer leurs capacités
Faible degré d’ouverture de la démarche de management	une approche managériale caractérisée par un style fortement autoritaire et rigide (management anachronique de type taylorien) qui ne favorise pas l’amélioration de la performance de certains agents.
Influence des pratiques spirituelles et religieuses dans le management des ressources humaines	l’appartenance à telle ou telle famille religieuse joue un rôle dans les recrutements, les affectations et nominations de postes et la gestion des carrières.

Source : Diallo A. (2023).

Concrètement, l’analyse du tableau °4 ci-dessus démontre que le modèle de management mis en œuvre dans l’administration publique sénégalaise ne permet pas ou ne cherche pas pouvons-nous dire à gérer ses compétences de façon optimale. Le constat est que la qualité du management ne garantit pas l’engagement et la motivation des agents : il est mal orienté et n’impulse pas une dynamique vertueuse dans l’administration publique et il a fini de dégouter les compétences.

Des dysfonctionnements plus liés à la nature des relations entre l’encadrement et les agent du ministère du commerce et des Pme ont également été identifiés lors de nos diagnostics. Nos observations font état des difficultés au niveau du périmètre d’intervention de l’encadrement, des activités GRH qui laissent peu d’espace aux initiatives des agents et des défaillances de communication de la part de l’encadrement.

Nous avons également recensé des dysfonctionnements relatifs à la qualité des relations entre les agents et les responsables hiérarchiques, le champ d’intervention, les pratiques de GRH et

le manque de disponibilité ou d'écoute de l'encadrement. Lors de nos observations sur le terrain, il est très fréquent de voir un chef de service être critiqué quelques fois ouvertement à cause de ses comportements jugés inappropriés par ses collaborateurs. Dans certains services du ministère du commerce et des Pme, nous remarquons le manque de dialogue de proximité et un environnement de travail morose, stressant et souvent conflictuel. Cela entraîne dans certains ministères, un taux élevé d'absentéisme et de turn-over, des services non effectués, des retards dans le traitement des dossiers mais aussi et surtout des défauts de qualité de service rendu. Nous consignons dans le tableau⁵ ci-dessous coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements recensés au sein du ministère du commerce et des Pme dans les principaux indicateurs à savoir l'absentéisme et les défaut de qualités.

Tableau ° 5 - Taux d'absentéisme - Défauts de qualité / Coût cachés dans un ministère sénégalais

Absentéisme			Défauts de qualité		
Effectif considéré	Taux d'absentéisme moyen	Total des coûts cachés par an	Heures / Défauts mineurs	Heures / Défauts majeurs	Total des coûts cachés par an
318	12.98%	200 233 500 Fcfa soit 305 000 euros par an	8 661,5 heures	14 202 heures	53 193 365 Fcfa soit 81 000 euros par an
Total des coûts cachés = 386 199 400 Fcfa soit 386 000 euros par an					

Source : Diallo A. (2023).

Le coût caché lié à la non-production engendré par l'absentéisme est de 200 233 500 fcfa soit 305 000 euros, et le coût caché engendré par les défauts de qualité est de 53 193 365 fcfa soit 81 000 euros. Soit un total des coûts cachés pour les deux principaux indicateurs de 386 199 400 Fcfa soit 386 000 euros pour l'année 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).

3. – Discussion sur le contexte et les difficultés de l’encadrement de l’administration publique sénégalaise

En s’intéressant aux compétences associées aux postes d’encadrement, nous essayons de mieux comprendre ce qui caractérise l’identité et le rôle de l’encadrement de l’administration publique sénégalaise. Par ailleurs nous précisons les pratiques dysfonctionnelles que nous avons relevées lors de nos observations en situation de travail. Ainsi, nous examinons en premier lieu le rôle de la fonction hiérarchique censée avoir pour mission de faire en sorte que les agents de l’administration publique sénégalaise fassent de leur mieux pour améliorer la performance, tout en s’épanouissant (3.1.). Nous examinons ensuite la fonction RH (3.2.). Enfin nous discuterons des pratiques de management dans l’administration publique sénégalaise fondées sur des circonstances et caractérisées par l’inefficacité des initiatives du personnel d’encadrement (3.3.).

3.1. - Le faible rôle de la fonction hiérarchique d’encadrement

Les diagnostics réalisés indiquent un très faible rôle de la fonction hiérarchique de l’administration publique sénégalaise 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 celles liées à l’attraction et à la rétention pour les postes de cadres.

La hiérarchie qui est censée piloter l’ensemble de la structure organisationnelle de l’administration publique sénégalaise n’intervient en fait que, de façon marginale dans la politique d’encadrement des agents. En effet, l’adoption de la structure hiérarchique de l’administration publique sénégalaise résulte en partie des problèmes hérités de la structure bureaucratique de type taylorien. Le rôle de chaque responsable hiérarchique se réduit à celui d’intermédiaire en communication entre les autorités et les subordonnés. Ainsi, 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, c’est-à-dire chaque agent ne dépendant que d’un seul supérieur hiérarchique. Cette situation a pour conséquence le cloisonnement, la mauvaise circulation de l’information, la lourdeur dans les procédures 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 de l'administration publique sénégalaise. 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 dans certains ministères. Nous avons recueilli les propos suivants d'un cadre de l'administration publique sénégalaise : « *les autorités de mon 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* ».

3.2. - Une fonction RH très fortement ancrée dans des pratiques administratives

Les principes de gestion et d'organisation bureaucratiques fondés sur un modèle anachronique de type taylorien restent fortement appliqués au sein de l'administration publique sénégalaise, malgré l'importance reconnue des nouvelles pratiques plus contemporaines du management. Nos observations réalisées révèlent que la fonction RH consacre un temps important au quotidien à réaliser par exemple des demandes de congé ou d'absence, des plannings ou à saisir des heures supplémentaires. La mission d'encadrement des collaborateurs n'est pas incluse dans les activités quotidiennes des RH, mais est plutôt de créer, de gérer, de stocker et de rechercher des dossiers (ou des documents, des informations...). La fonction RH de l'administration publique sénégalaise se résume comme le souligne Peretti (2011) à la simple constitution et au suivi des dossiers. Cela démontre également du manque de formation en management des RH qui se limitent à jouer le rôle de techniciens-gestionnaires comme l'affirme Henri Fayol (1916).

Rappelons cette affirmation d'un cadre RH de l'administration publique sénégalaise que nous avons rencontré lors de nos observations sur le terrain : « *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* ».

Dans un souci d'une meilleure organisation du travail et d'un environnement de travail plus apaisé, les cadres RH de l'administration publique sénégalaise essaient au mieux de façonner les contextes de travail plutôt que de trouver des solutions aux difficultés au quotidien. Ainsi, ils cherchent à réduire leur implication dans la recherche des réponses à l'égard des problématiques jugées sensibles notamment celles susceptibles d'engendrer des dysfonctionnements. Cette situation est beaucoup plus manifeste au niveau des relations entre les cadres RH et les fonctionnaires sortant de l'ENA. Nos observations indiquent une forte distance caractérisée par une relation inégalitaire et de méfiance entre les fonctionnaires dit sortant de l'ENA et les autres agents de l'administration publique. Cette inégalité se manifeste quelques fois par des attitudes propres au statut des fonctionnaires qui incarnent de fortes valeurs bureaucratiques, telles que respect des règles et des procédures...etc. Face à une telle situation, se crée un enjeu de pouvoir personnel dans certains ministères. Ainsi, cette situation ne permet pas à la fonction RH de jouer pleinement son rôle de maintien d'une ambiance de travail apaisée, et permettre aux équipes de rester soudées et motivées. Comme le souligne (Dietrich, 2009), pour traiter certains dysfonctionnements, la fonction RH emprunte des procédures ou des dispositifs ad hoc.

3.3. – Des pratiques de management sans principes basées exclusivement sur des circonstances

Lors de nos observations sur le terrain, nous avons également relevé ce qui est qualifié de pilotage à vue. En effet, il est très fréquent de remarquer des responsables hiérarchiques de l'administration publique sénégalaise qui gèrent leurs subordonnés sans principes à priori, mais uniquement en fonction des circonstances. Dans certains services de l'administration publique sénégalaise, les 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 contemporain. Pour rester dans le même point de vue que Detchessahar (2011), dans un tel type de fonctionnement qui caractérise celui de l'administration publique sénégalaise, nous constatons l'inefficacité des dispositifs de communication-concertation. Il en résulte une situation confuse dans la mesure où certains services de l'administration publique sénégalaise se trouvent dans une désorganisation généralisée. Face à une telle situation, certains agents se retrouvent sans activité les poussant vers une perte totale de leur motivation et de leur engagement entraînant ainsi des absences et / ou des retards très fréquents. Tout ceci engendre une mauvaise ambiance de travail et ralentit

l'exécution du travail à accomplir et impactant sur la qualité des services rendus. La récurrence de ce phénomène grandissant au sein de l'administration publique sénégalaise a pour conséquence certains agents sont devenus quasiment indifférents au mauvais fonctionnement. Par conséquent, ces agents sont devenus indifférents aux conséquences causées par les dysfonctionnements constatés et par la même occasion la qualité des services rendus restent inefficace engendrant des coûts cachés pour l'administration publique sénégalaise.

Les pratiques de management sont aussi caractérisées par l'inefficacité des initiatives du personnel d'encadrement. En effet, 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 de l'administration publique sénégalaise ne semble pas appréhender cela. Les responsables hiérarchiques ne sont pas les seuls à avoir le manque de prises d'initiatives, les autres agents le sont 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 promouvoir des transformations nécessaires en matière de conditions et d'organisation de travail. Lors de nos observations en situation de travail dans l'administration publique sénégalaise, nous avons fait état de nombreux freins qui conduisent à réduire l'esprit d'initiative, voire le supprimer totalement. Nous constatons une organisation que nous qualifions « 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. Cet état de fait est contraire au rôle qu'assigne Philippe Zarifian à l'encadrement qui selon lui est 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. Ainsi, toujours selon Philippe Zarifian, les responsables hiérarchiques doivent porter une confiance à l'égard de leurs subordonnées afin d'éviter une opacité des prises de décision mais aussi une application parfaite de tous les salariés sur la vision stratégique de l'entreprise.

Ce qu'il convient de noter, c'est que dans bien des cas, nous estimons que l'effet boomerang est la conséquence de l'approche de management qu'incarne le personnel d'encadrement de l'administration publique sénégalaise. En effet, il n'est pas rare de voir un responsable hiérarchique de l'administration publique sénégalaise tyranniser 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 dans l'administration publique sénégalaise, celui l'inefficacité voire l'absence d'initiatives de la part du personnel d'encadrement créant ainsi quelques fois des situations conflictuelles. Ainsi, nous avons noté un jeu à double facette de la part de l'encadrement. D'une part, un personnel d'encadrement qui vacille entre une posture de bienveillance dont il manifeste une souplesse aux problèmes que rencontrent les agents de l'administration publique sénégalaise. D'autre part, un personnel d'encadrement avec une attitude autocratique ou intolérant avec une absence totale de retenue face à des situations conflictuelles.

Conclusion

L'incapacité du modèle de management actuel de l'administration publique sénégalaise 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 dont ceux liés aux défauts de compétences lesquels nous avons développés dans cet article. Notre contribution dans cette étude repose sur l'exploration des changements majeurs redéfinissant la sphère publique sénégalaise, mettant en évidence l'impératif d'ajuster les pratiques de gestion face à un nouveau paysage en constante mutation (Lkhoyaali B. & Maailif S., 2023).

Cependant, les conditions socioculturelles dans lesquelles s'exercent les pratiques de management dans les administrations publiques sénégalaise, faut-il le rappeler sont largement éloignées de celles connues dans les pays où les pratiques plus contemporaines du management ont abouti à des résultats positifs. Dans cette perspective, plusieurs auteurs ont montré que la non prise en compte des spécificités africaines est à la base l'échec des organisations africaines (Hofstede, 1987,1991 ; Henry, 1999 ; Shamba, 2007). Cependant, il convient d'explorer la piste de l'inadéquation des méthodes de gestion occidentale aux spécificités de la culture africaine pour trouver les causes principales relatives à la qualité du management.

D'autre part, il faut souligner qu'au Sénégal, les faits spirituels et les pratiques religieuses occupent une place importante dans la culture et la vie quotidienne du pays. Le Sénégal est un pays 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 Naby Allah. Ainsi, comme le souligne les auteurs Djouda Djiako H. D & al. (2023), les pratiques religieuses seraient de nature à influencer sur les décisions du manager mais aussi sur les comportements des employés.

Cette étude 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. Notre étude peut ainsi faciliter 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.

Cette étude constitue une phase d'identification des principales difficultés de l'administration publique sénégalaise notamment celles liées aux pratique de management et d'encadrement. Dans la continuité de cette étude, nous souhaitons mettre en œuvre nos propositions de solution. 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.

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.

BIBLIOGRAPHIE

- Alves S. (2009), « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, vol. 21, no. 1, pp. 244-260
- Bernaud J.-L. (2012), L'efficacité du bilan de compétences : pistes pour l'évolution des prestations. *Éducation permanente*, les 20 ans du bilan de compétences, n° 192, pp. 55-69.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Hoboken, États-Unis: John Wiley & Sons
- Cavagnol A, C. B. (2013). *L'essentiel des auteurs en management*. Paris : Gualino.
- Chanlat J.F.(1985), « Le stress et la santé des cadres de direction masculins : mythe et réalités -I. Le mythe du « prix du succès » », *Gestion*, Vol. n°10, n°4, p. 5-14.
- Chanlat J.F., (1999) « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris, p. 39-45.
- Clot Y.(2010), *Le travail à cœur, en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Cote, L.(2014). *L'État démocratique : fondements et défis*. Presses de l'Université du Québec, 256 p., 2e éd., Montréal.
- Cristallini V (2009), *L'habileté managériale : Courage et réalisme en management*, Editions EMS, Cormelles le Royal
- Cristallini V.(1999), « Réduire le stress, le point de vue des gestionnaires - cas d'un service hématologie d'un grand hôpital public », *Congrès de l'Association Latine pour l'Analyse des Systèmes de Santé*.
- De Gaulejac V.(2005), *La société malade de la gestion*, Editions du Seuil, Paris..
- Dejoux C., (2013). *Gestion des compétences et GPEC*. Editions Dunod.
- Detchessahar M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n°214, p. 89-105.
- Detchessahar M., Grevin A.,(2009) « Un organisme de santé... malade de « gestionnisme », *Gérer et comprendre*, n°98, p. 27-37.
- Diallo A., *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*, novembre 2023.
- Djouda Djiako H. D & al. (2023), « Les pratiques managériales de mobilisation de la résilience chez le personnel de l'entreprise camerounaise : Essai de modélisation sur la base d'une d'une analyse théorique » *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. « Volume 6, numéro 4 » pp : 875 – 897.

- Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale. in Jean Vincens, « Expérience professionnelle et formation », les notes du LIRHE, Note n° 347, p2
- Hofstede G. et Bollinger D.(1987). Les différences culturelles dans le management, les Editions d'Organisation.
- Kennedy C. (2003), Toutes les théories du management – les idées essentielles des auteurs les plus cités, Ed. Maxima, Paris
- Le Boterf G. (2018). Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences - Collection Livres outils - Ressources humaines
- Lkhoyaali B. & Maailif S. (2023) « Le contrôle de gestion dans le secteur public : quelles spécificités ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 4 » pp : 129-150
- Mathieu C.(2007), « Le management intermédiaire en transformation »,Revue française de gestion, n°172, p. 49-61.
- Mintzberg H. (2011), Manager : ce que font vraiment les managers, Vuibert, Paris.
- Payre S.,Haim P., « La qualité des comportements à l'origine du stress dysfonctionnel des personnes : analyse systémique au travers des problèmes d'ego », Actes du colloque IP&M/FBS Poitiers, 2013.
- Peretti J. M.(2011), Ressources humaines, Vuibert, Paris, 13ème édition.
- Plane J.M. (2003), Théorie des organisations, Ed. Dunos, Paris
- Sanchez R. (2004), « Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing five Modes of Competence ». Journal of Business Research, 57, 518-532
- 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.
- Savall H. et Zardet V. (2021). Peut-on transformer le système hospitalier en profondeur avec le management socio-économique (Partie 1/2) ?.
- Savall H. et Zardet V. Bonnet M. & Cappelletti L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise : Cas du modèle de management socio-économique. Dans Revue française de gestion Revue française de gestion, n° 284), pages 149 à 169.
- Savall H., Zardet V.(2010), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, Paris, 5ème édition
- Savall H., Zardet V.(2014), Recherches en Sciences de Gestion :Approche Qualimétrique, Paris
- 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.

Schon, Donald A. (1991), *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions* (The Jossey-Bass Higher Education series), Published by Jossey-Bass, United Kingdom.

Stroobants M. (1998), « La production flexible des aptitudes », *Éducation permanente*, 11-21.

Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, 41-42, 159-187.

Tessier N.(2006), « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Management & Avenir*, n° 8, p. 143-158.

Van de Plas E.(2011), *Prévention au travail : rôle de la ligne hiérarchique*, Kluwer,Luxembourg.

Weil T. (2002), « À quoi sert le chef ? », *Revue Française de Gestion*, n°139, p. 187-194.

Zarifian P. (2001). *Objectif compétence*, Paris : Éditions Liaisons. Cahiers de recherche, rapport et communications dans des congrès.