

La dialectique modernisation managériale et performance socio-économique : Revue de littérature

The dialectic managerial modernization and socio-economic performance: Literature review

BOUTACHKOURT Fatima Zahrae

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaïdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations
Maroc

boutachkourt.fatimazahrae@etu.uae.ac.ma

BENCHEIKH El Ayachi

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaïdi

Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations
Maroc

ebencheikh@uae.ac.ma

Date de soumission : 01/10/2022

Date d'acceptation : 12/11/2022

Pour citer cet article :

BOUTACHKOURT.F.Z. & BENCHEIKH.E.A.(2022) «La dialectique modernisation managériale et performance socio-économique : Revue de littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 11 » pp : 1 – 30 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Au Maroc, on parle toujours de la modernisation, la modernité, être moderne, l'ensemble de ces phénomènes occupent une place importante dans les chartes de réformes du secteur public. Toutefois on constate un gap scientifique lié aux travaux de recherche destinés à la clarification de ce concept modernisation et sa liaison avec la notion de performance. Ce présent papier a pour objectif de dresser le passage théorique de la notion modernisation vers l'intégration d'une vision globale de la performance à la fois économique et sociale. Pour ce faire, la littérature a été revue. L'examen de la littérature montre une tendance vers l'intégration des performances sociales et économiques au sein des pratiques managériales des organisations publiques. Par conséquent, le modèle socio-économique des organisations développé par l'ISEOR demeure le meilleur parmi d'autres dans la mesure et le pilotage du fonctionnement interne des organisations, de sa capacité de concilier entre la performance économique et la performance sociale et de son habileté de convertir les coûts –performances cachés en valeur ajoutée à court et long terme. Le management socio-économique est une méthode de management ambidextrie mêlant à la fois la performance économique- sociale, la performance visible-invisible, l'efficacité organisationnelle- potentiel humain. Cela justifie que les outils du contrôle de gestion socio-économique soient des outils d'orientation de politique de modernisation des organisations publiques.

Mots clés :

Modernisation managériale ; Management socio-économique; Management public ; Organisation publique ; Contrôle de gestion socio-économique.

Abstract

In Morocco, we always talk about modernization, modernity, and being modern, all of these phenomena occupy an important place in the public sector reform charters. However, there is a scientific gap related to research work intended to clarify this concept of modernization and its connection with the notion of performance. This paper aims to draw up the theoretical passage from the notion of modernization to the integration of a global vision of both economic and social performance. To do this, the literature was reviewed. The literature review shows a trend toward integrating social and economic performance within the managerial practices of public organizations. Consequently, the socioeconomic model of organizations developed by ISEOR remains the best among others in measuring and managing the internal functioning of organizations, its ability to reconcile economic performance and social performance, and its capacity to convert hidden performance costs into short- and long-terms added value. Socio-economic management is an ambidexterity management method combining economic-social performance, visible-invisible performance, and organizational efficiency-human potential. This justifies that the tools of socio-economic management control are policy orientation tools for the modernization of public organizations.

Keywords :

Managerial modernization; Socio-economic management; Public management; Public organization; Socio-economic management control.

Introduction

Au Maroc, depuis 2002, lors de la création d'un ministère chargé de la modernisation des secteurs publics, des nouvelles exigences en termes d'amélioration de la gestion publique ont été instaurées permettant d'orienter les dirigeants des organisations publiques face à cette nécessité de réforme.

Cependant, on parle toujours de la modernisation, la modernité, être moderne, l'ensemble de ces phénomènes occupent une place importante dans les chartes de réformes des secteurs publics, toutefois ce concept de modernisation manque des clarifications concrètes, des définitions claires, du coup, il semble important de délimiter un cadre conceptuel de ce concept. Parler de la modernisation, nous nous renvoyons aux autres concepts identiques en fond mais très différents en contenu, on parle de la transformation, le changement, la réforme, l'innovation, et l'adaptation. Pour donner un sens aux différents concepts cités, on se réfère aux conclusions de (Damaj, 2013), le changement désigne une modification mineure au niveau de la culture, la structure de l'organisation. Toutefois, la transformation est une modification de grande envergure, un changement majeur. Tandis que, l'adaptation se définit comme « une réponse à l'apparition constatée, ou anticipée, de nouvelles conditions interne ou externes à l'organisation, qui tend à établir la cohérence interne, ou à rendre l'organisation capable de satisfaire les attentes qui s'imposent à l'environnement, et cohérente avec les caractéristiques de celui-ci » (Damaj, 2013). La réforme selon (Denys 2014, p19), « les réformes ne cherchent pas à créer de ruptures, mais à poursuivre dans tous les domaines de la gestion publique les efforts de modernisation largement exprimés par le courant néo-managérial ». L'innovation est « l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés » (OCDE, 2005, p.11 cité par (Salmeron, 2016). Par contre, la modernisation, c'est assumer une volonté de rupture avec ce qui précède, avec la tradition, avec la gestion bureaucratique (Machiavelli, 2012).

La modernisation et le management qu'il a suivi sont des thématiques jeunes et récentes dans le contexte marocain, bien que la littérature indique un manque voire inexistante des travaux étudiaient en profondeur ce concept de modernisation managériale, pour cette raison, il semble important de lever cet ambiguïté afin de porter des nouvelles connaissances alternatives et pertinentes pour la bonne conduite de nos recherches ultérieures.

Comme la quête de la modernisation managériale ou de la modernisation du management est un atout et un élément clé des Etats contemporains, le choix d'une méthode du management

adéquate est un critère garanti la réussite de ce projet de modernisation des organisations publiques sous une vision managériale.

Dans cette optique, la modernisation a été largement liée au partenariat public-privé, la contractualisation, la responsabilisation. Ce présent article touche l'aspect managériale de la modernisation, ainsi, le choix d'une méthode du management socio-économique comme un outil d'orientation des politiques lié à la modernisation des organisations publiques n'a été pas fait par hasard, il existe des points communs entre la modernisation managériale et le management socio-économique, déjà, selon les travaux de l'ISEOR, le management socio-économique cherche à affronter les effets pervers de la bureaucratie. La gestion bureaucratie a été considérée par l'ISEOR comme un virus, ce dernier est nommé virus TFW, en relation avec les principes de l'école classique de Taylor, Fayol, Weber . En parallèle, la modernisation vise à faire une rupture avec la gestion bureaucratie.

Certainement, il y a des points de rencontres entre ces deux thématiques : modernisation managériale et management socio-économique. Pour cette raison, la problématique centrale de ce papier porte sur la question suivante : **Dans quelle mesure le management socio-économique permet-il de réduire l'ambiguïté par rapport au concept de la modernisation managériale au sein des organisations publiques ?**

Ce présent article est guidé par les trois questions suivantes :

- ❖ Pourquoi se moderniser, et vers Quoi ?
- ❖ Quelle pointe de convergence entre la modernisation et la performance ?
- ❖ Quels apports de la méthode coût- performance caché à l'amélioration de la performance économique et sociale ?

Notre présent papier vise à clarifier sur la base d'une revue de littérature la dialectique modernisation managériale et management socio-économique dans un contexte des organisations publiques, et de proposer au final un modèle conceptuel de la recherche. Ce présent papier vise l'atteinte d'une meilleure compréhension de la notion de modernisation du management par une approche du management socio-économique des organisations.

Dans ce sens, au niveau de ce travail, nous allons présenter des regards croisés sur la notion de la modernisation du management dans la première partie, dans la deuxième partie, nous allons clarifier la dialectique relation existe entre la modernisation managériale et la performance socio-économique, enfin il sera question d'approcher les apports du contrôle de gestion socio-économique au politique de la modernisation du management des organisations publiques.

1. La Modernisation : Une nécessité ou un effet du luxe

1.1. Modernisation managériale : Définitions

Il y a déjà quelques années (Bartoli and Blatrix, 2015) dans un ouvrage collectif consacré au management des organisations publiques, ces deux auteurs énonçaient que les caractéristiques de changement du management public peuvent être analysés sous quatre modèles : le renouveau, la réforme, la révision et la modernisation.

Selon le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique française (Machiavelli, 2012), être moderne, c'est assumer une volonté de rupture avec ce qui précède, avec la tradition, avec la gestion bureaucratique. De même, pour le dictionnaire de la langue française « Le Robert », moderniser signifie d'organiser d'une manière conforme aux besoins, aux moyens modernes.

Pour (Lacabanne, 2014), la modernité c'est « améliorer la qualité des services, libéraliser l'accès aux données, la démocratie, la transparence et la participation ». Dans la même veine, selon (Dondeyne, 2014) le courant du New public management incite les organisations publiques à se moderniser tant structurellement que culturellement afin de faire face aux déficits budgétaires successifs et des crises de légitimité grandissante.

(Mecherfi, 2017, p90) confirme que la notion de modernisation a pour objet : « Suivant un processus évolutif, l'efficacité, l'efficience et la performance, référents contemporains majeurs de la modernisation du service public, s'imposent progressivement comme des éléments fondamentaux d'une meilleure gestion publique, et amènent ainsi à placer les réformes en cours au cours des approches managériales ». Toutefois, l'intéressement à la modernisation du management est expliqué par le constat suivant : « le nouveau management public vise à moderniser l'action publique souvent jugée comme contreproductive, en introduisant en son sein des pans de rationalité managériale » (Heurteux, 2019). Du coup, (Bartoli Annie, 2015, p100) considère que « la modernisation des organismes publics revêt souvent deux volets principaux : d'un côté le développement de certaines approches de management visant à la qualité ou la performance du service (analyse stratégique, contrôle de gestion, management participatif, etc.) ; de l'autre l'instauration de systèmes d'information ou d'outils informatisés, pour accroître l'efficacité des méthodes de travail ».

Par la suite, on constate que la plupart des travaux intéressés au concept de modernisation soient adaptés cette définition : la modernisation vise une rupture avec la gestion traditionnelle, on se base sur des principes du NMP pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Cependant pour (Trosa, 2010) « il est nécessaire de donner sens aux méthodes de modernisation, non seulement de les mettre explicitement au service d'une finalité politique et sociale plus large que la seule recherche d'efficacités, mais aussi de permettre aux cadres et personnels de s'en approprier réellement la signification ». De même, (Alauzen, 2019), affirme que « la modernisation qui n'était plus l'affaire d'une poignée de hauts fonctionnaires, de politiques et d'experts se caractérisait par la participation des acteurs même de l'organisation ». Sur ce point, (Guy, 2002), « identifier quatre principales valeurs caractérisant l'organisation moderne dans l'avenir : contrat, dialogue social, participation et concertation ».

Sur un onglet différent, la modernisation ne se conçoit pas en terme technocratique par une forte concentration sur la mise en œuvre des outils, mais au-delà, la modernisation vise une conception managériale plus large, elle s'agit donc de la donner sens aux outils et aux instruments de gestion par l'implication des acteurs, la concertation, la communication, la dynamique d'actualisation, etc. Portant, la conciliation entre les processus de la mise en œuvre et les contenus des méthodes de management sont nécessaires pour un management public moderne et performant.

La mise en place des nouveaux dispositifs de gestion moderne a été caractérisée par l'émergence de nouvelles conditions d'efficacité organisationnelle : la répartition du travail, l'organigramme, et l'ordonnancement, etc. Cette modernisation des organisations publiques passe par le dépassement des modes de contrôle classique basés sur la hiérarchie, la discipline, les règles, la surveillance, aux apparitions des autres modes d'autocontrôle s'appuient davantage sur l'autonomie, la communication, l'interaction, la participation, et la responsabilité des individus. Du coup, « cette dynamique de responsabilisation des acteurs concerne les moyens à mettre en œuvre et les résultats à atteindre, elle est particulièrement lisible dans les outils de gestion du travail et des ressources humaines » (Brakrim, 2022). La modernisation des organisations par la mise en place des nouveaux outils de gestion a permis de transformer le rapport outil- individu, il s'agit du passage « d'un outil contraignant à un outil qui deviendrait une aide au comportement » (Brakrim, 2022). Mais la question qui se pose : pour quelle raison on se modernise ? c'est l'objet de la partie suivante.

1.2. La modernisation : Une priorité d'extrême urgence

Il est communément admis qu'aucun pays dans le monde n'exclut d'effets néfastes de la doctrine bureaucratie, cette dernière a été jugée comme le modèle idéal à l'époque. Face à cette situation, l'opinion publique a pris le consensus de l'impossibilité de supporter plus les détériorations excessives en ressources publiques. Selon (Denys, 2014), « Trois raisons

essentielles conduisant désormais les Etats à s'engager dans des réformes : la contrainte budgétaire, le souci d'une utilisation plus efficace d'argent public et l'impératif de transparence de l'action administrative ». D'ailleurs, (Ben Said, 2000; Machiavelli, 2012)avançaient que le souci urgent et majeur pour les gestionnaires est celle d'améliorer et d'adapter les organisations aux évolutions du monde et de la société dans un contexte où la légitimité de l'État a été remis en cause(Leroy, 2008; Dondeyne, 2014; Benyahlou, 2017).

En fait, la nécessité de changer le paradigme sur lequel se base la gestion de l'action publique est devenue une réalité absolue et qu'il est ne reste plus du temps pour rattraper le retard(Ben Said, 2000). À ce moment, face au large critique accordé au courant traditionnel théorisé par Max Weber, la modernisation de l'État va petit à petit s'imposer et s'immiscer les réformes publiques pour devenir une thématique alternative des exécutifs qui se succèdent à la tête des dirigeants publics (Sylvère, 2020).

Définir la notion de la modernisation est variée d'une discipline à l'autre, tandis que, ce présent travail est issu d'une thématique du management public, la modernisation est directement liée aux améliorations et aux progrès du fonctionnement internes des organisations publiques(Boussard *et al.*, 2015).

Alors, il n'est évident qu'au fil des décennies, une gestion axée sur les moyens a été considéré comme le trajet idéal à suivre. Or, une gestion axée sur les moyens n'a été pas atteintes les effets escomptés en terme d'amélioration du fonctionnement interne, cela implique l'augmentation sans cesse des crises et des déficits budgétaires. À cet égard, la majorité des écrits sur la modernisation de la gestion publique soulignant la possibilité de surmonter les crises économiques et sociales une fois les dirigeants des organisations publiques prenaient la volonté de changer les logiques bureaucratiques pratiquées au sein de leurs organismes, à titre exemple : rationalisation, professionnalisation des employés, création de hiérarchie, etc (Bartoli *et al.*, 2011; Damaj, 2013; Guillemot and Jeannot, 2013; Boussard *et al.*, 2015; Alauzen, 2019; Sylvère, 2020). Il s'agit donc d'appliquer des outils de mesure largement développé au sein de secteur privé pour sortir de la crise. Sur ces entrefaites, les nouveaux outils du management public sont considérés comme « des thérapies institutionnelles »(Mecherfi, 2017, p82). La logique bureaucrate est remise en cause, laisse la place à la perspective libérale en tant qu'un seul support des progrès économiques et sociaux vers une nouvelle conception des organisations publiques.

La critique accordée à la gestion bureaucratie et le manque de transparence des services publics ont entraîné des dysfonctionnements au niveau de la sincérité des reporting et des

communications publics, ces dernières demeurent incapables de refléter la réalité des organisations publiques, puisqu'ils sont élaborés sur la base des comportements opportunistes et des manipulations des dirigeants publics afin d'améliorer l'image de leurs organismes (Biondi, Chatelain-Ponroy and Sponem, 2008; Drevet, 2008; Burlaud and Chatelain-Ponroy, 2015). Cette situation peut être s'exprimer selon (Sylvère, 2020) par une augmentation d'autonomie sans une responsabilité accrue, dans ce cas-là, pour limiter les opportunités des managers, le NPM vise à introduire une gestion axée sur les résultats pour réguler les jeux de pouvoirs non contrôlés. Selon (Mazouz & Tardif, 1998, p33), « l'institutionnalisation de la gestion par résultats est étroitement liée à la gestion de la performance ».

D'ailleurs, avec l'émergence du courant de New Public Management, la notion de modernisation est devenue plus en plus évidente, où elle se concrétise par la possibilité d'emprunter des outils de gestion du secteur privé au secteur public. En remarque ici, un fort engagement des pays anglo-saxons et francophones, afin de lancer « dans ce progrès et changement social » (Alauzen, 2019).

La modernisation a été accélérée par l'intervention des principes du nouveau management public, en fait, la modernisation s'appuie sur les réflexions et les principes du NPM (Arnaud, 2004). Cette nouvelle doctrine (NMP) vise d'une part à dépasser la logique de régularité, de conformité et de vérification, et d'autre part, d'intégrer la logique d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Autrement, faire recourir aux nouvelles pratiques managériales au profit des organisations publiques à travers la diffusion d'une idéologie fertile en matière de transparence, de coordination, de responsabilité et d'autonomie est nécessaire de point de vue des évaluateurs publics .

Selon (Dondeyne, 2014), « Le NMP pu poser les organisations publiques à se moderniser tant structurellement que culturellement afin de faire face aux déficits budgétaires successifs et à la crise de légitimité grandissante ». (Mecherfi, 2017, p81), avance que « les Etats se sont alors lancés dans un vaste mouvement de réformes et de modernisation de leurs structures pour acquérir une nouvelle légitimation suite aux assauts répétés des conceptions libérales qui remettent en question l'efficacité de l'action de leurs services publics ».

Il est également nécessaire d'aborder la conséquence de cette modernisation, cette dernière se caractérise dans l'intégration des outils de gestion privé au sein des organisations publiques, en effet, suite aux appels successifs de transformation et de changement organisationnel, l'amélioration de la gestion publique est le but ultime devant toute réforme et toute organisation

publique. Selon (Mecherfi, 2017, p81), « la modernisation du service public dans un contexte dominé par l'idéologie néolibérale considérée par ses fervents partisans comme la voie ultime et la solution optimale du développement des sociétés », Or, le degré de la modernité des pratiques managériales seront mesurés à travers l'atteinte d'un niveau de performance tel qu'elle a été décrit par les gestionnaires dans leurs stratégies.

En appliquant la définition de modernisation telle qu'elle est décrite par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans un rapport officiel publié dans les années 2002, « cette modernisation implique la confrontation des logiques, et devra mettre au centre de la démarche la qualité du service rendu et citoyen ». Cette définition est rejointe celle de (Guy, 2002; Georges, 2005; Chauvey, 2006; Leroy, 2008; Trosa, 2010) dans la mesure où la modernisation vise in fine la satisfaction des citoyens et l'amélioration du fonctionnement interne des organisations publiques. Qu'en est-il de modernisation dans le contexte des organisations publiques Marocaines ?

1.3. La modernisation des organisations publiques au Maroc

La littérature sur les organisations publiques marocaines par rapport au phénomène de modernisation de la gestion publique n'a pas été récente, surtout l'Etat marocaine a été pris l'initiative d'améliorer la gestion publique depuis les années 2002, cette volonté a été née suite aux recommandations de la banque mondiale sur la nécessité de procéder aux réformes structurelles du secteur public. Pour le cas du Maroc, le recours aux différents chantiers de modernisation a été expliqué par une forte centralisation, le manque d'une vision stratégique des politiques publiques sur le long terme et la faible productivité par rapport aux coûts excessifs de la gestion, cette situation dangereuse n'a produit que d'effets pervers fragilisent le budget d'Etat d'une année à l'autre (Al Maliya, 2008; Kissi, 2018).

Généralement, on désigne par la modernisation dans le contexte du Maroc, le passage d'une gestion bureaucratique vers une gestion qualifiée de débureaucratique, une disparaitre de la logique de moyen en contrepartie la naissance d'une gestion plus innovante axée sur les résultats et fondée sur la réalisation des objectifs stratégiques (Hammoumi, 2006; Bartoli *et al.*, 2011; Belhamra and Guelzim, 2020). Dans cette optique, la modernisation désigne une nouvelle structure de gestion de l'affaire publique, une nouvelle logique de gestion.

Ceci dit, cette obligation de changer les rouages a été choisie par le Maroc qu'après une perte de légitimité de l'Etat et leur intervention dans la conduite de l'action public. D'ailleurs, le modèle wébérien n'a été plus adaptable au contexte marocain, où les exigences économiques, sociales, environnementales et financières deviennent plus en plus exigeantes, où il y a été une

forte sensibilisation des agents publics sur l'urgence de faire une rupture avec le passé et donner un souffle à nouveau aux organisations publiques pour survivre encore une fois. (Chatelainponroy and Sponem, 2011), avance que « tout organisation puisse sa légitimité dans un principe ; quand ce même principe se trouve contredit trop fortement par la réalité du fonctionnement de l'organisation concernée, celle-ci est amenée à modifier le principe initial afin de développer un nouveau discours légitimant son action ».

La modernisation en un mot, changer l'identité (identité bureaucratique) mais garder les principes et les valeurs publiques (intérêt général, égalité, démocratie, négociation, confiance, équité). Dans ce cadre, la performance constituant le pari de la modernisation. (Hammoumi, 2006) avance que « au Maroc, la question du pilotage par la performance s'insère dans une problématique plus large, à savoir celle de la modernisation du secteur public. En effet, dans les programmes officiels de réforme et de modernisation, l'évaluation de la performance est présentée comme un outil d'amélioration des pratiques de gestion et de maîtrise des dépenses. La question de performance est donc au cœur du processus de modernisation. C'est à la fois l'un des outils pour opérer la modernisation et un moyen d'évaluation de l'avancement de ce processus. Elle suppose une réflexion quant au sens à donner à la performance dans le secteur public, aux préalables à l'introduction d'une démarche de gestion par la performance et aux modalités de sa mise en œuvre ». Le nouveau management public se voit comme la riposte à la crise et au déficit de légitimité de l'Etat (Mecherfi, 2017, p85) par la quête d'une performance publique.

2. La modernisation managériale face à la quête de la performance

2.1. La modernisation et la performance : Quelle point de convergence ?

La modernisation peut être vue à la fois comme un point de départ (l'adoption des outils de gestion privé), et d'autre part, la modernisation est vue comme un objectif à atteindre, dans ce cas, la modernisation du management ou la modernisation managériale est similaire à la notion de performance. Plusieurs auteurs mettant l'accent sur cette similarité.

Au départ, selon (Damaj, 2013) , « le voie de modernisation du fonctionnement des organisations publiques met en évidence trois principales pratiques managériales de cette modernisation : le management par la qualité, les outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Pour notre part, nous nous intéressons au volet managérial de modernisation, c'est décrire, expliquer et interpréter les méthodes de gestion, les outils de mesure et de pilotage de la performance. C'est dans cette optique que (Oulad Seghir and Gallouj, 2012), stipule que la réussite du projet de modernisation

des organismes publics est conditionnée par l'implication de performance, cette dernière est placée au centre de projet de modernisation. Chez (Hammoumi, 2006) « la question du pilotage par la performance s'insère dans une problématique plus large, à savoir celle de la modernisation du secteur public, (...), la réforme de l'Etat et la modernisation de la gestion publique ont principalement pour objectif d'améliorer la performance des services publics dans l'exercice de leurs missions ».

Pour(Trosa, 2010), grâce à une vision claire des objectifs, les outils de gestion peuvent devenir ce qu'ils sont des outils au service de modernisation. Sur la même ligne (Damaj, 2013) stipule que le processus de modernisation managériale nécessite des outils de gestion pour en faciliter la régulation.

Cependant pour(Bouckaert and Guy, 2002), la mesure de la performance est un élément indispensable de modernisation du secteur public. Or, une inadéquation dans l'implémentation d'un système de mesure de la performance peut devenir un « Talon d'Achille » du processus de modernisation lui-même . Dans la même vienne, pour(Vignieri, 2018), le défi qui s'impose au secteur public face aux techniques de mesure de la performance est celle de l'adaptation des outils et des méthodes de gestion aux spécificités des organisations publiques.

Au fond(Chatelain-ponroy, 2009) pose la question « de l'appropriation par les acteurs des dispositifs de gestion qui est au centre de la constitution d'un management public moderne ». De l'autre côté, (Honoré, 2007), distingue une question centrale pour la performance est « celle de l'appropriation de ces outils par les acteurs de terrain et cette question peut être formulée en terme de combinaisons des logiques de pilotage de l'organisation avec celles, au niveau des acteurs de terrain, d'implication, d'interaction, de socialisation ».

La modernisation reste un vocabulaire très flou, il recouvre ainsi plusieurs significations : tantôt de rupture avec la gestion traditionnel, tantôt l'adoption des principes du new public management, tantôt l'appropriation des outils de gestion, etc.

Parmi les nombreux définitions proposés par les auteurs, Nous retiendrons la définition proposée par (Dibi, 2021): « On désigne par la modernisation du management le recours aux techniques et aux méthodes du management privé dans un objectif d'amélioration des performances économiques et sociales d'une organisation publique ». Et « Par méthode de management, nous entendons donc l'ensemble des démarches rationnelles et organisées pour parvenir à piloter des activités, développer des organisations et conduire des acteurs en situation de travail ».

2.2. La Modernisation managériale : Une accélération à l'utilisation des instruments de gestion

Pour moderniser une organisation publique, il existe plusieurs dispositifs, selon (Pesqueux, 2010; Trosa, 2010; Denys, 2014) « il existe différents dispositifs participant à la modernisation à savoir : la gestion de qualité, le management participatif, le management stratégique, le marketing public et le contrôle de gestion ». La modernisation est marquée par la présence des leviers facilitant le processus de la mise en œuvre des démarches d'amélioration et l'accélération de rythme de changement. Dans le même sens, (Bartoli & Blatrix, 2015, p154) affirme l'utilité du contrôle de gestion dans le champ des réformes publics, en effet « On se trouve là encore en présence d'un axe fort des démarches de modernisation du secteur public : Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents » (Bartoli & Blatrix, 2015, p154).

Alors, « comment faire pour que le fonctionnement et le développement d'une organisation publique corresponde bien à ce que l'on attend ? C'est la raison d'être contrôle de gestion » (Lavigne, 2017). Selon les conclusions (Al Maliya, 2017), « afin d'améliorer la productivité et de renforcer la gouvernance (...) améliorer les systèmes de contrôle de gestion et d'audit interne en vue de répondre au mieux aux objectifs de performance et de maîtrise des risques ». D'où l'intérêt de disposer d'un système d'évaluation de la performance en lien avec les enjeux organisationnels de la modernisation sous la bannière managériale (Hammoumi, 2006).

La mesure de la performance globale a été largement occupée une place prépondérante dans le domaine du contrôle de gestion, le contrôle de gestion est défini par Anthony (1965) comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenus et utilisés de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». A ce niveau, les principaux modèles les plus connus dans le domaine du contrôle de gestion intégrant la performance globale sont les suivants : Le triple Bottom line de Elkington (1997), le Balanced Score-Card de Kaplan et Norton (2001), le Global Reporting initiative (GRI) et le ISO 26000.

Nous nous intéressons au dispositif du contrôle de gestion en tant qu'un fer de lance des réformes publiques. Par ailleurs, (Damaj, 2013) a montré que « L'application concrète du NPM passe donc par un ensemble d'actions dont l'instauration d'un système de contrôle de gestion ». Ensuite (Gibert and Andrault, 1984) voit le contrôle de gestion comme « un ensemble des procédures visant à la recherche de la performance elle-même entendue comme l'efficacité et

l'efficacité ». D'autre côté, comme le report (Dondeyne, 2014); « Le contrôle de gestion est devenu également un outil de légitimation du pouvoir des acteurs et leur autorité par la recherche d'une plus grande rationalité économique ».

(Alcouffe, Rivière and Fabienne, 2013) avance « les systèmes de contrôle de gestion jouent un rôle clé, ils accompagnent le changement des organisations soumises de manière accentuée à une préoccupation d'efficacité », le contrôle de gestion dans ce cas joue un rôle d'accompagnement face aux impératifs de changement. (Bartoli & Blatrix, 2015, p154) ont montré que le contrôle de gestion est dispatché en plusieurs facettes, mais l'un des deux dimensions les plus importants sont : le rapprochement aux objectifs (la finalisation) et l'optimisation des ressources (l'opérationnalité). Ainsi pour les mêmes auteurs le contrôle de gestion, « permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents » (Bartoli & Blatrix, 2015, p154).

(Lavigne, 2017) énonce la question suivante « Comment faire pour que le fonctionnement et le développement d'une organisation publique corresponde bien à ce que l'on attend ? C'est la raison d'être du contrôle de gestion, le contrôle de gestion est un outil de la performance publique et comme un instrument de modernité dans le management public ». (Mjidila, Wazani and Souaf, 2017) décrit l'étroite relation entre la modernisation, la performance et le contrôle de gestion, en effet, « chercher à moderniser implique tout simplement la quête de la performance, et cette dernière ne pourrait se concrétiser qu'avec l'implantation d'un système de contrôle de gestion, dans cette optique, l'atteinte de la performance, la pratique du contrôle de gestion, l'optimisation des ressources financières et humaines, autant de finalités à atteindre pour tout organisme envisage de se moderniser ».

Au départ, en faisant du contrôle de gestion au cœur des innovations managériales des organisations publiques (Gibert and Andrault, 1984; Kopel, 1999) afin d'évaluer les politiques publiques. Aujourd'hui le contrôle de gestion a désormais pour vocation non seulement la diffusion des outils de mesure et de pilotage, mais aussi d'accompagner les acteurs organisationnel par rapport à l'appropriation de ces outils (Chatelain-ponroy, 2009; Fninoua, 2014; Burlaud and Chatelain-Ponroy, 2015) et sur la capacité des agents publics à apprendre les nouveaux déterminants de la performance (Mazouz & Tardif, 1998, p33). Dans ce cas, le contrôle de gestion est une méthode qui permet d'assurer le bon déroulement d'une organisation, il permet d'identifier les objectifs, calculer les résultats, analyser les écarts et procéder à la correction et amélioration, le contrôle de gestion trouve sa place au sein du secteur

public grâce au recours aux budgets, des tableaux de bord et de comptabilité analytique (Denys, 2014).

Cependant, grâce « à une vision claire des objectifs, les outils peuvent devenir ce qu'ils sont des outils au service de modernisation de l'organisation », dans ce sens, la coordination, la communication et la concertation entre les différentes parties prenantes sont des éléments-clés pour la réussite de ce processus de modernisation. En plus, (Trosa, 2010) a insisté sur la confiance, la liberté d'action, l'autonomie et la responsabilité des responsables pour limiter les dysfonctionnements de la mise en œuvre d'un programme de modernisation. Selon (Alauzen, 2019), « la modernisation qui n'était plus l'affaire d'une poignée de hauts fonctionnaires, de politiques et d'experts se caractérisait par la participation des acteurs même de l'organisation ». A l'évidence, suite à l'augmentation des interactions entre les différents composants dans une organisation, l'intéressement des dirigeants se déplace de l'adoption d'un outil de gestion à son interaction avec le contexte organisationnel (structures et comportements), il s'agit donc d'entrevoir la manière d'inscrire les outils du contrôle de gestion par rapport aux valeurs et aux cultures des acteurs (Drevet, 2008, 2017). La théorie d'inscription d'Akrich permet d'explorer le mécanisme et le processus d'intégrer la vision propre des acteurs dans l'outil, de décrypter la trajectoire et l'usage de cet outil, d'autre manière, il s'agit d'inscrire des valeurs privé et public simultanément (Douma, Eggrickx and Bollecker, 2019).

Face à cette situation, le contrôle de gestion devient un contrôle d'accompagnement (Alcouffe, Rivière and Fabienne, 2013), intégrant des différentes spécificités des organisations publiques (culture, comportement des acteurs, valeur public...), il faudra « un contrôle de gestion sur mesure » (Burlaud, 1978), pour faire face au risque de désengagement des acteurs et « des risques d'inefficacité » (Burlaud and Chatelain-Ponroy, 2015). On note, les pratiques du contrôle de gestion au sein des organisations publiques ne constituent pas le terrain naturel, dans ce sens, il faut développer des mesures appropriées aux spécificités du secteur.

Selon (Chatelain-Ponroy, 2009), « c'est la question de l'appropriation par les acteurs des dispositifs de contrôle de gestion qui est au centre de la constitution d'un management public moderne », ceci en rapport avec l'utilité de contrôle de gestion en tant qu'un processus d'amélioration continue. (Trosa, 2010) a été mis l'accent sur la nécessité d'apprécier les outils et les méthodes de gestion comme des processus d'amélioration continue dans le temps. Considérant le contrôle de gestion comme un levier de modernisation, il faut avoir approprié les outils par les gestionnaires public selon le contexte et ses évolutions, « le vrai défi est celui de la capacité d'apprendre et d'adopter aux nouveaux enjeux et nouvelles attentes ».

La question de mesure et de pilotage de la performance économique à travers les outils traditionnels du contrôle de gestion est généralement dépassées, en remarque un large avancement par rapport aux pratiques du contrôle de gestion au sein des organisations publiques. Cela signifie que le contrôle de gestion ne se limite pas à la performance économique, il intègre aussi la performance sociale et humaine, ce serait passer du contrôle de gestion classique au contrôle de gestion moderne. Ce dernier permet d'avoir la possibilité de prendre en compte la mesure et le pilotage de la performance économique chiffrée (comptable et financière) et la performance sociale non chiffré, donc fournir une vision globale de performance. Selon(Lamrani, 2013), « l'utilisation des mesures non financières de la performance permet de mesurer la performance future, alors il faut mesurer ce qui compte plutôt que ce qui peut être facilement mesurable ».

Selon(Hammoumi, 2006), « Bien que cette approche a des mérites certains (GAR), elle n'en demeure pas moins qu'elle comporte le risque de laisser dans l'ombre des éléments de modernisation importants sans lesquels la culture de la performance peine à se développer dans les organisations publiques. L'analyse des coûts figure parmi ces éléments....L'expérience de certains pays de l'OCDE en matière d'utilisation de l'analyse des coûts comme l'un des leviers fondamentaux du management par la performance... c'est donc un élément central de la prise de décision et un levier de la diffusion de la culture de la performance ».

Autrement, L'approche managériale fondée essentiellement sur les dimensions économiques et budgétaires n'a été pas forcément considéré comme un synonyme de la modernité de la gestion publique. Dans ce sens, la recherche de l'efficacité et de l'efficience financière au détriment de la performance sociale (la réduction des coûts d'entretiens, la réduction des formations...) engendre des dégradations en performances(Mecherfi, 2017 ,p94). On est besoin donc d'une méthode qui permet de concilier entre la performance économique et la performance sociale.

3. Vers un management public performant et moderne : les apports de la méthode coût-performance caché

3.1. L'approche socio-économique : Généralités

L'approche socio-économique des organisations vise à combler les insuffisances des autres modèles du management calqué davantage sur les performances économiques. Or, la mise en place de cette vision socio-économique ne s'effectue pas dans un clin d'œil, elle est le fruit d'un long processus de diagnostic, d'évaluation, de concertation, etc.

Pour(Savall & Zardet, 2015 ,p11-21) « La modernisation du management des entreprises publiques à travers les pratiques du management socio-économique est devenue une réalité

évidente, contrairement aux principes du management anglo-saxon basant sur certaines conditions de réussite tel que le consensus social et la paix , le management socio-économique à travers ses multiples succès au sein des entreprises réelles se considère aujourd'hui comme le véritable levier vers l'amélioration de la performance globale des entreprises publiques ». en effet, selon (Mélissa, 2020) « nous entendons par leviers des méthodes, outils et dispositifs de management » permettant l'amélioration du fonctionnement des organisations et des entreprises à s'inscrire dans une démarche de performance globale.

L'approche socio-économique se base sur la co-production et la coopération, selon(Ennajem, 2020) « Pour piloter les coopérations internes au groupe, c'est une approche dysfonctionnelle qui a été véhiculée à travers le management socio-économique qui fait appel au concept de « coûts performances cachés ». Egalement (Zidi, 2019) définit le management socio-économique comme « une approche de management global et durable. Elle s'appuie sur le développement du potentiel humain de l'entreprise pour améliorer sa performance sociale et économique ».

Ce qui fait du management socio-économique un mode du management spécial pour (Gérard, 2014) ce qu'il « a été matérialisée par un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une organisation, un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique ».

L'intégration du potentiel humain dans le management des organisations est vu selon(Martinez Vasquez, 2005) « à travers la décentralisation synchronisée des responsabilités, notamment en s'appuyant sur la mise en œuvre d'actes décisifs par le personnel d'encadrement comme pilotes de leur zone de responsabilité ».

De façon général et selon(Damaj, 2013), le management 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 englobe les stratégies, les processus et les comportements, dans un processus à la fois horizontal, vertical et transversal, ainsi le management socio-économique permet de démultiplier la stratégie en actions concrètes pour tous les agents de l'organisation, et de piloter les actions de manière synchronisée et coordonnée».

De façon générale, le management socio-économique est basé sur la réduction des dysfonctionnements, cela se fait à travers l'adoption d'une méthode de management appelé méthode coût-performance caché, Quels sont les apports de cette méthode ?

3.2. La méthode coût-performance caché : la recherche d'une performance globale et visible

Le coût-caché est un enjeu majeur pour la prise de la décision au sein des organisations (Dehbi and Angade, 2017). Le coût-performance caché est un indicateur de la performance globale, la performance globale d'une organisation publique est définie selon la théorie socio-économique par deux éléments : la performance économique et la performance sociale. La performance économique est caractérisée par deux critères : les résultats immédiats sont des résultats financiers à court terme (productivité, rentabilité, efficacité...), et la création du potentiel sont des résultats économiques à long terme des investissements matériels et immatériels (produits nouveaux, compétences des hommes...), d'autre coté, la performance sociale est définie par la qualité de vie au travail, qui se trouve ajusté par divers dysfonctionnements (organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps...)(Damaj, 2013).

La méthode de coût- performance caché a été développée la première fois par le Professeur Henri Savall en 1973, puis cette méthode a connu une large diffusion avec l'équipe de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) au travers du contrôle de gestion socio-économique. L'idée générale de cette méthode a été basée sur l'identification des dysfonctionnements et des perturbations organisationnels, augmentant des coûts non visibles par les systèmes traditionnels comptables et financiers, dès lors, cette méthode vise à identifier ces dysfonctionnements sur la base d'une recherche intervention longitudinale et de proposer par la suite des mesures correctrices permettant de convertir les coûts cachés en performance visible, durable et globale (Cappelletti and Olivier, 2018; Moufdi and El Bourakadi, 2020).

L'adoption des outils du management socio-économique renforce la capacité des gestionnaires publics à produire une vision globale de la performance et renforce la qualité interne dans la gestion des personnes et des ressources à travers la mise en place d'outils socio-économique. C'est pourquoi (Mazouz & Tardif, 1998, p34) avancent qu'une meilleure gestion des ressources (inputs) et des processus mèneraient à une meilleure performance de l'organisation publique.

Autrement, l'identification des facteurs de performance au sein des organisations publiques évoque la nécessité d'intégrer un système du contrôle de gestion capable de déceler les origines des performances. Dans le même sens, la pression sur la mobilisation des bonnes conditions du travail et d'un climat social favorable oblige les organisations publiques vers la quête d'une performance à la fois économique, sociale et organisationnelle, « alliant informations qualitatives et quantitatives sur les performances réalisées, et qui appelle un modèle socio-économique de contrôle » (Cappelletti and Dufour, 2014).

Le choix de la méthode coût-performance caché a apporté une crédibilité supplémentaire, cette crédibilité peut être justifiée que cette méthode « est prouvée qu'utiliser des méthodes reconnues mondialement facilite le processus et augmente la confiance envers les intervenants, l'essentiel demeure de choisir une méthode adaptée aux objectifs et à la culture de l'organisation, ainsi qu'à son niveau de maturité »(Damaj, 2013), dans ce sens, le contrôle de gestion socio-économique répond par excellence aux spécificités cités en haut. Ce mode du contrôle de gestion de sa version socio-économique propose deux rôles, d'une part, le pilotage de la performance et d'autre part le pilotage de changement, ainsi la mission du contrôleur de gestion est passée de vérificateur et d'inspecteur, vers le conseiller, l'assistant et le formateur (Oulad Seghir and Gallouj, 2012).

3.3. L'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale des organisations publiques

(Cappelletti, 2010) place « Le contrôle de gestion socio-économique dans le champ du management control tel que défini par Antony (1988), Simons (1987, 1995, 2000) ou bien Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004, 2008). Il s'agit de doter l'entreprise d'un système adapté d'orientation des comportements pour décliner et renouveler la stratégie avec efficacité et efficience. Sa spécificité est de reposer sur l'hypothèse que le développement durable de la performance n'est possible qu'en conciliant les performances sociales, c'est-à-dire la satisfaction au sens large des parties prenantes, et les performances économiques ». Parmi les spécificités du contrôle de gestion socio-économique est qu'il cherche à dépasser l'écueil des méthodes de réduction des coûts telles que le tableau de bord stratégique, Six Sigma, Lean management, Downsizing ainsi d'autres méthodes traditionnelles comme la méthode UVA, ABC et ABM. Le CDGSE repose sur le calcul des coûts cachés « qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements »(Cappelletti and Olivier, 2018) largement masquées par les systèmes comptables et financiers, il se focalise aussi sur l'amélioration et « la maîtrise de la performance sociale » pour une amélioration de performance économique (Cappelletti and Levieux, 2008; Heurteux, 2019).

(Cappelletti and Olivier, 2018) ont montré que « le contrôle de gestion socio-économique cherche à améliorer la capacité de survie-développement d'une organisation en recyclant ses coûts cachés en performances pour dégager des ressources utiles au développement de l'activité ». Ceci montre que ce modèle du contrôle de gestion est considéré comme une alternative aux approches traditionnelles car « il ne s'attache pas uniquement aux données chiffrées classiques, mais également, et tout particulièrement, aux coûts-performance cachés »(Damaj, 2013). Ces

coûts performances cachés n'arrivent plus ni à les identifier, ni à les quantifier et les mesurer par les systèmes comptables et financiers (Cappelletti, 2006; Cappelletti and Dufour, 2014; Moufdi and El Bourakadi, 2020). Pourtant et puisque ce contrôle de gestion socio-économique est basé sur le principe de la décentralisation des activités et de la possibilité de toiletter les coûts cachés à chaque instant, ces outils permettront d'aider une entité de disposer d'une clôture mensuelle fiable (inclus les dimensions visibles et invisibles) des réalisations et prévisions d'activité (Salmeron, 2016).

Ce contrôle de gestion d'inspiration socio-économique est centré sur l'articulation entre des outils de mesure avec des outils agissant sur les comportements humains des acteurs (Cappelletti, Khouatra and Beck, 2007). « Cette méthode se distingue d'autres méthodes par la place prépondérante qu'elle accorde au potentiel humain » (Moufdi and El Bourakadi, 2020). Cette méthode vise à associer entre les variables quantitatives (intérêt à court terme) et les variables qualitatives (intérêt à long terme) de la performance et de la création du potentiel (Cappelletti, 2006). L'objectif essentiel de cette méthode est matérialisé dans l'identification des perturbations et des dysfonctionnements coûteuses en matière et en temps, et que sont invisibles par des systèmes comptables et financiers. L'amélioration de la performance économique se traduit par la réduction des coûts cachés, l'augmentation des gains en satisfaction sociale, et la conversion des coûts d'opportunités en valeurs ajoutée.

Le croisement de deux concepts fameux en science de gestion (le contrôle de gestion socio-économique et la performance) est le fruit d'une prise de conscience sur la nécessité pour une organisation publique d'intégrer des dimensions non financières dans les systèmes d'information. En fait, l'adoption d'un système de pilotage qui permet d'assurer la crédibilité et l'efficacité de la méthode socio-économique est un atout. Dans ce cas les outils du contrôle de gestion socio-économique sont retenus comme des outils de mesure intégratrices des performances globales orientés vers le pilotage de l'ensemble des indicateurs financiers et non financiers de la performance (Zidi, 2019).

En somme, « La performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes » (Saulquin and Guillaume, 2007). Les acteurs (personnels de base) ont participé fortement dans des engagements managériaux à partir de leur implication dans la gestion quotidienne et la détermination des objectifs et des indicateurs de mesure et d'évaluation « ce qui ne manquera d'améliorer leur productivité et par conséquent la performance organisationnelle » (Zidi, 2019).

Ce système est fondé sur trois axes fondamentaux que sont l'axe des outils de contrôle de gestion, l'axe de conduite au changement et l'axe de décision politique (Cappelletti and Levieux, 2008). Le bon déroulement de ce processus permet (Savall, 2003; Savall and Zardet, 2015):

- ❖ Ils facilitent la responsabilisation des parties prenantes et la prise des initiatives de façon concertée ;
- ❖ Ils stimulent la communication interne et externe entre les parties prenantes ;
- ❖ Ils stimulent l'implication des acteurs dans la mise en place du projet socio-économique ;
- ❖ Ils développent un contrôle de gestion décentralisé et autorégulateur ;
- ❖ Ils maintiennent un travail en équipe : cohésion ;
- ❖ Ils facilitent la conception des tâches et l'évolution périodique ;
- ❖ Ils entretiennent le nettoyage périodique des dysfonctionnements, des coûts cachés.

Sur la même vienne, Selon(Savall and Zardet, 2015, p207), la méthode socio-économique a été intervenu pour traiter quelque difficultés freinés la conduite de changement, cette méthode a introduit certain pratiques importants afin d'encourager toutes les catégories de personnels de participer au projet socio-économique, parmi les résultats de cette intervention socio-économique expérimentés par l'ISEOR sont :

- ❖ La sensibilisation des acteurs à la nécessité du changement, cela se concrétise au travers la phase diagnostic, cette phase montre aux acteurs le volume importants des dysfonctionnements impliqués et leur répercussion sur la dégradation des performances. Donc la phase diagnostic est une étape important pour démarrer le processus de changement ;
- ❖ La participation des acteurs au changement et la synchronisation des actions d'amélioration ;
- ❖ La négociation de changement au niveau collectif et personnel, dans ce cas les CAPN permettent de rendre les objectifs visibles et réalisables et de reconnaître l'effort déployer ;
- ⊞ Le développement de rôles des managers pour devenir des animateurs, des formateurs et des négociateurs grâce à l'usage des outils socio-économique

Discussion

D'après la littérature ainsi présentée, la modernisation managériale est un concept assez récent dans le contexte marocain, néanmoins son développement (modernisation managériale) a été atteinte sa maturité dans le contexte des pays développés. La mobilisation des différentes

réflexions autour du concept modernisation montre déjà sa large ambiguïté, pourtant, la littérature existante souligne le manque d'une définition délicate, claire et unanime.

La modernisation du management est perçue à la fois tant qu'un point de départ, cela signifie, la modernisation renvoie aux transpositions des outils et des méthodes du secteur privé dans le contexte du secteur public, cette définition a été largement développée par plusieurs auteurs, et cette légitimité d'adopter des outils et des méthodes privés a été développée par le courant du new public management ou la nouvelle gestion publique.

Toutefois, être moderne renvoie à un objectif, une finalité d'être similaire aux organisations considérées comme modernes à l'époque, c'est le cas des entreprises privées. Notre finalité s'intéresse à donner plus de clarification par rapport aux différentes facettes des organisations modernes au travers l'usage des outils et des méthodes de management.

Sans aborder en détail les méthodes du management et les différents outils de gestion, l'objectif de ce présent article est de porter des réflexions sur l'apport du management socio-économique, comme méthode de management adéquat aux exigences des organisations modernes de sa qualité de concilier entre la performance économique et la performance sociale. Le management socio-économique permet d'améliorer les conditions du travail, le climat de travail, la communication et la concertation entre les acteurs, fort est de constater, la performance sociale est un levier pour améliorer la performance économique à court et long termes.

La méthode du management socio-économique développée par l'ISEOR est dispatchée en trois axes fondamentaux : un axe du processus de changement, un axe de décisions politiques et un axe des outils de gestion socio-économique appelés aussi outils du contrôle de gestion socio-économique. Généralement la plupart des travaux sur le management socio-économique portent sur la mise en œuvre de ce projet socio-économique à travers une recherche intervention longitudinale.

Ce présent travail nous conduit à ouvrir un débat sur une thématique ainsi récente dans le cas des organisations publiques en particulier au Maroc, il s'agit de comprendre la relation contrôle de gestion socio-économique et leurs contributions à la modernisation des organisations publiques.

Bien que la littérature existante indique un manque des travaux portant sur la liaison entre contrôle de gestion socio-économique et modernisation managériale, ce champ d'investigation n'a été jamais traité auparavant, il semble donc important de porter des débats tantôt théorique tantôt managériale et porter des nouvelles connaissances pour réduire ce gap.

Dans la même vaine, le contrôle de gestion socio-économique est un axe du management socio-économique, c'est un système de mesure et de pilotage de la performance économique et la performance sociale, la littérature mobilise six outils du CDGSE, de même, il existe plein des travaux de recherche traitant l'apport de chaque outil du contrôle de gestion socio-économique à l'amélioration de la performance socio-économique.

Brièvement, il semble important à décrire le processus d'appropriation d'un contrôle de gestion de sa version socio-économique.

En fait, le point du départ est manifesté dans l'identification de l'ensemble des dysfonctionnements (structure- comportement), cette phase est appelée diagnostic socio-économique, il s'agit de mener des entretiens auprès des acteurs de l'organisation par le recours à la méthode HORIVERT, cette méthode assure la participation de l'ensemble des acteurs dans la phase diagnostic (depuis le top manager, jusqu'aux personex de base), les dysfonctionnements soient classés en nombre de six catégories :

- ❖ **Condition de travail** : locaux, ambiance de travail, matériels ;
- ❖ **Coordination- Concertation- Communication** : Canaux de communication, transmission des informations entre acteurs ;
- ❖ **Gestion du temps** : planification des activités stratégiques et opérationnels, management des délais ;
- ❖ **Formation intégré** : Vulnérabilité en compétence, compétences disponibles ;
- ❖ **Organisation du travail** : répartition des missions, organigramme, règles et procédures ;
- ❖ **Mise en œuvre stratégique** : la pertinence de la stratégie, la qualité de mise en œuvre stratégique.

Après cette phase, pour bien contrôler ses différents dysfonctionnements (indicateurs du type qualitatifs), des indicateurs de mesures quantitatives soient mobilisés pour faciliter la mission, ils sont en nombre de cinq variables explicatives : absentéisme, rotation du personnel, défaut de qualité, accidents du travail, écarts de productivité directe. Toutefois, le coût de régulation de ces dysfonctionnements soit dispatché en 6 catégories : Sursalaires, surtemps, surconsommations, non productions, non création de potentiel et les risques.

Après cette phase diagnostic, des axes d'amélioration sont proposés afin de réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, ces axes d'améliorations impactent par la suite l'amélioration de la performance économique et sociale, à court et long terme. Cette phase de la mise en œuvre des actions et des propositions d'améliorations est guidée par les outils du

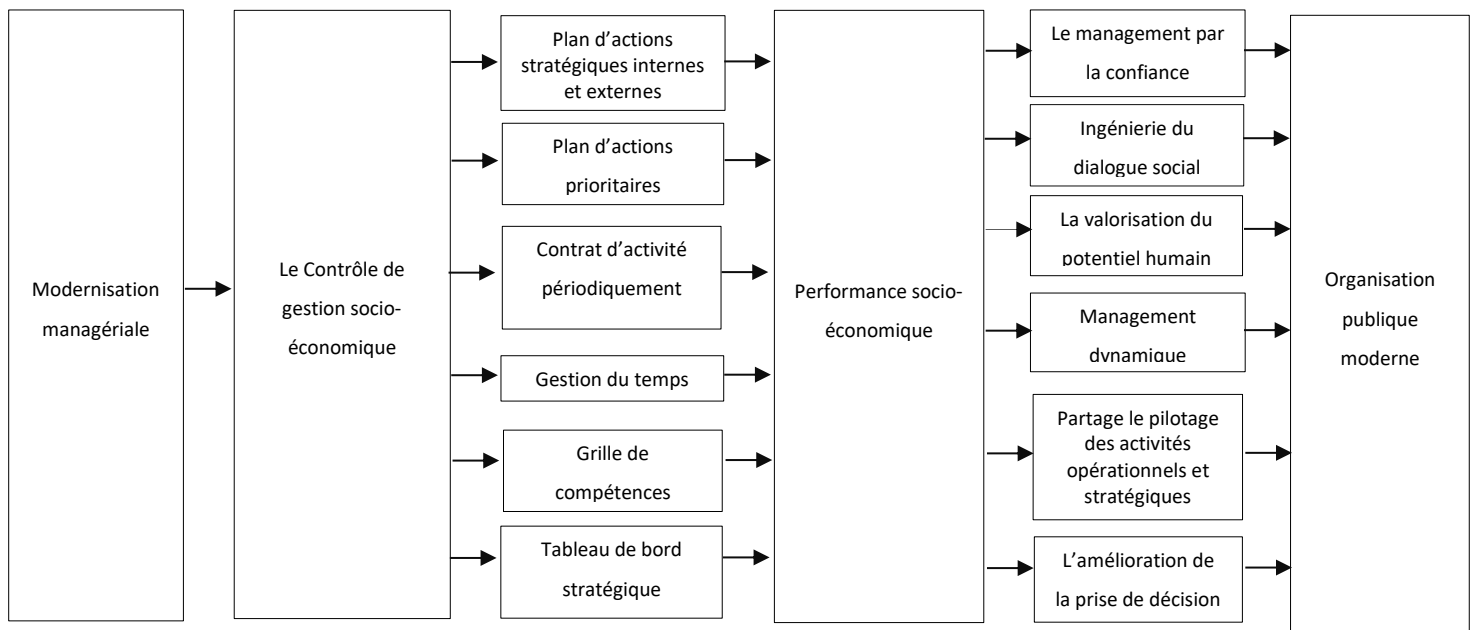
contrôle de gestion socio-économique, l'ensemble de ces outils permettant d'accompagner les acteurs de l'organisation et de faciliter le processus du changement :

- ❖ **Plan d'actions stratégiques internes et externes** : utile pour fournir les stratégies à moyen et long termes ;
- ❖ **Plan d'actions prioritaires** : utile pour décliner les stratégies formulés par PASINTEX en action concrètes à court terme ;
- ❖ **Contrat d'activité périodiquement négociable** : utile pour fournir des objectifs individualisés et les moyens pour les atteindre, ainsi, une rétribution économique est accordé au acteur le cas d'atteinte des objectifs fixés dans le CAPN ;
- ❖ **Gestion du temps** : utile pour améliorer la programmation et le planification des activités stratégiques et opérationnelles ;
- ❖ **Grille de compétences** : utile pour évaluer les compétences disponibles et les vulnérabilités en compétences ;
- ❖ **Tableau de bord stratégique** : utile pour mesurer et piloter des indicateurs qualitatives, quantitatives et financiers, à titre d'exemple : coûts-cachés, CHVACV, etc.

La pratique de ces outils du contrôle de gestion socio-économique permettant d'améliorer la performance sociale à travers l'amélioration des conditions du travail, le climat social, la qualité de vie au travail, la motivation des acteurs, etc. l'amélioration de la performance sociale implique l'amélioration de la performance économique à court et long termes. À court terme par l'amélioration de la productivité, l'efficacité organisationnelle, la rentabilité. À long terme par la création du potentiel, le retour sur investissements matériels et immatériels, etc.

Maintenant la phase cruciale est celle de clarifier la liaison entre le contrôle de gestion socio-économique et la modernisation du management au sein des organisations publiques. Pour ce faire, notre modèle conceptuel de la recherche est le suivant :

Figure : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Conçu par Nous

Conclusion

Depuis toujours la notion de modernisation trouve son origine dans des rapports officiels de réformes des organisations publiques, de renouveau des services publics ainsi d'autres projet de transformation organisationnelle. Cette volonté par rapport à la décision d'intégrer des nouvelles logiques d'une part et de faire une rupture avec la gestion traditionnelle d'autre part a été guidée par les principes de courant du New Public Management.

Définir la performance publique est une affaire difficile à contourner du point de vue de certains auteurs, car elle est susceptible aux plusieurs perceptions et opinions. Cependant la performance publique comme fondement de base du management public a eu une place prépondérante dans la littérature, bien sur la question de contextualisation de ce concept est nécessaire pour s'adapter aux exigences du contexte. De la façon générale, la performance est un mot polysémique renvoie aux plusieurs significations, elle change selon la perception des acteurs, elle est aussi relative aux plusieurs dimensions liées à la stratégie, la vision et les objectifs de l'organisation.

Au début, la performance a été orientée vers la mesure et le pilotage des indicateurs économique avec une forte concentration sur l'amélioration des services publics (output) et la satisfaction des citoyens (outcome). Sur ce point, ce présent article parte d'une vision globale de la

performance jusqu'au point qu'il a démontré un fort intérêt accordé à la performance organisationnelle comme le fer de lance pour l'amélioration de fonctionnement interne, de climat de travail, de productivité et de qualité des services offerts.

Ainsi, l'interaction entre les structures et les comportements au sein d'une organisation est une métrique pour juger le niveau de performance, cette relation trouve son origine dans un paradigme de gestion nommé modèle socio-économique des organisations, la logique de ce modèle est baptisée sur l'amélioration de performance sociale comme un critère pour améliorer la performance économique.

Cependant, la question de mesure et de pilotage de la performance économique à travers les méthodes de contrôle de gestion ne se limite pas à la dimension économique de la performance, ce serait passer du contrôle de gestion classique au contrôle de gestion moderne. Ce dernier permet d'avoir la possibilité de prendre en compte la mesure et le pilotage de la performance visible et la performance non visible, donc fournir une vision globale de performance à la fois sociale et économique.

L'amélioration de performance socio-économique est le résultat d'une démarche de recherche longitudinale conduite au sein d'une organisation à travers une méthode d'intervention socio-économique, ainsi le recours aux outils du contrôle de gestion socio-économique permettant d'accompagner les acteurs dans la conduite de projet de changement organisationnel et d'apporter des propositions d'amélioration tout au long du processus d'intervention.

Enfin, les apports de ce présent article sont celles de contribuer à donner une meilleure clarté à une thématique considérée jeune et récente dans le contexte des organisations publiques marocaines, il s'agit de modernisation managériale par une approche du management socio-économique.

Nous estimons à travers des résultats futurs exploratoires sur terrain à porter plus de connaissances sur cette relation dialectique management socio-économique versus modernisation managériale avec une focalisation sur les apports du contrôle de gestion socio-économique à la modernisation des organisations publiques marocaines. Les résultats futurs de notre recherche pourraient servir de base comme outil d'orientation des politiques de modernisation des organisations publiques dans le contexte du Maroc.

La clarification de la relation contrôle de gestion socio-économique et modernisation managériale fait l'objet de nos futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Alauzen, M. (2019) *Plis et replis de l'État plateforme . Enquête sur la modernisation des services publics en France*. Université Paris sciences et lettres.
- Alcouffe, S., Rivière, A. and Fabienne, V.-D. (2013) *Contrôle de gestion sur mesure Industrie. Grande distribution. Banque. Secteur public. Culture*. Edited by Dunod. doi: <https://doi.org/10.3917/dunod.alcou.2013.01>.
- Arnaud, S. (2004) 'La modernisation de la gestion publique', *La jaune et la rouge*, March, pp. 31–33.
- Bartoli, A. et al. (2011) 'Vers un management public éthique et performant', *Revue Française d'Administration Publique*, 4(140), pp. 629–639. doi: 10.3917/rfap.140.0629.
- Bartoli, A. and Blatrix, C. (2015) *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*. 4ème édit. Edited by Dunod.
- Belhamra, M. and Guelzim, S. (2020) 'La performance financière du secteur public marocain: Analyse critique des instruments de suivi et d'évaluation', in *L'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes en afrique francophone*, pp. 1242–1255.
- Benyahlou, Z. (2017) 'Réformes et modernisation des services publics, Exemple: Programme Français de transformation de l'administration- Action Publique 2022-', *Revue algérienne des finances publiques*, 07, pp. 35–51.
- Biondi, Y., Chatelain-ponroy, S. and Sponem, S. (2008) 'De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats management by numbers', *Politiques et management public*, 26(3), pp. 113–125. doi: 10.4000/pmp.1532.
- Bouckaert, G. and Guy, P. (2002) 'Performance measurement and management: The Achilles ' Heel in Administrative', *Performance & Management Review*, 25(4), pp. 359–362. doi: <https://doi.org/10.1080/15309576.2002.11643672>.
- Boussard, V. et al. (2015) 'LA PERMANENCE DANS LE CHANGEMENT ? Les usages renouvelés de la « modernisation » des entreprises publiques', *Sociétés contemporaines*, 1(97), pp. 5–23. doi: 10.3917/soco.097.0005.
- Brakrim, H. (2022) 'Les effets dysfonctionnels de la gestion de la performance : une enquête auprès des intercommunalités françaises', in AIRMAP (ed.) *11ème édition du colloque de l'AIRMAP « Visions et valeurs du management public dans un contexte de crise(s)*, pp. 1–25.
- Burlaud, A. (1978) 'Le contrôle de gestion dans les services publics', *Revue française de comptabilité*, (88), pp. 424–444.

- Burlaud, A. and Chatelain-Ponroy, S. (2015) 'Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : une gageure ?', *Economie et Management*, pp. 19–23.
- Cappelletti, L. (2006) 'Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux , conception et implantation', *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), pp. 135–155.
- Cappelletti, L. (2010) 'LA RECHERCHE-INTERVENTION : QUELS USAGES EN CONTROLE DE GESTION?', in *Communication pour le Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, pp. 1–25.
- Cappelletti, L. and Dufour, N. (2014) 'Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas D 'une recherche -action appliquée au courtage d 'assurance', *ISEOR/ Recherche en sciences de gestion*, 1(100), pp. 195–215. doi: 10.3917/resg.100.0195.
- Cappelletti, L., Khouatra, D. and Beck, E. (2007) 'L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales: Cas des offices de notaires', in *Communication pour le Congrès de l'AFC*, pp. 1–25.
- Cappelletti, L. and Levieux, P. (2008) 'Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable', pp. 1–14.
- Cappelletti, L. and Olivier, V. (2018) 'Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés', *Association francophone de comptabilité*, 2(2), pp. 71–91. doi: 10.3917/acra.002.0071.
- Chatelain-ponroy, S. (2009) 'Le recours à la métaphore : une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes?', in *Congrès de l'association francophone de comptabilité*, pp. 1–24.
- Chatelain-ponroy, S. and Sponem, S. (2011) 'Le contrôle de gestion comme savoir légitime . Étude sur la fabrique d ' un mythe rationnel', *Comptabilité, contrôle et société*, pp. 191–202.
- Chauvey, J. (2006) 'Politiques et management public L ' intérêt du Balanced Scorecard dans l ' évolution des modes de contrôle et d ' évaluation des Départements français', *Politiques et management public*, 24(2), pp. 69–90. doi: <https://doi.org/10.3406/pomap.2006.2320>.
- Damaj, K. (2013) *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances , en lien avec la To cite this version : Liban et son impact sur leurs performances , en lien avec la satisfaction des usages*. Conservatoire national des arts et metiers.
- Dehbi, S. and Angade, K. (2017) 'Contrôle et analyse des coûts-performances cachés liés aux dysfonctionnements au sein des hôpitaux. Cas: Hôpital régional Marocain', pp. 1–16.
- Denys, L. (2014) 'MANAGEMENT PUBLIC ET MODERNISATION DES SERVICES',

Europa, pp. 1–107.

Dibi, A. (2021) *La modernisation du management des établissements publics de formation: Une approche socio-économique -Cas du CRMEF CS-*. Université Hassan 2 de Casablanca.

Dondeyne, C. (2014) *La légitimité du contrôleur de gestion dans le secteur public: Le cas d'une organisation publique professionnelle, le CEA*. Université Montpellier 2.

Douma, F., Eggrickx, A. and Bollecker, M. (2019) 'Vers un contrôle de gestion « médiateur » du changement : le cas d ' un hôpital marocain 1', *Management et avenir*, 6(112), pp. 59–80. doi: 10.3917/mav.112.0059.

Dreveton, B. (2008) 'Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d ' un outil de contrôle de gestion', *Comptabilité- Contrôle- Audit*, pp. 125–153.

Dreveton, B. (2017) 'Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l 'organisation publique?', *Comptabilité, contrôle et société*, 3(27), pp. 9–28. doi: 10.3917/cca.233.0009.

Ennajem, M. (2020) *Le pilotage de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle*. Université HESAM.

Fninoua, B. (2014) 'New Public Management et usage des outils de contrôle de gestion dans l 'administration de l 'éducation de Dubaï', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 6(2), pp. 57–66. doi: 10.1016/j.rgo.2014.10.002.

Georges, M. (2005) *Projets d'amélioration BPR Instrument de la modernisation de l'administration fédérale*. SPF Personnel et Organisation.

Gérard, D. (2014) *Durabilité des méthodes de management dans les organisations : cas des projets de management socio-économique*. Université Jean Moulin (Lyon 3).

Gibert, P. and Andrault, M. (1984) 'Contrôler la gestion ou évaluer les politiques?', *Politiques et management public*, 2(2), pp. 123–133. doi: <https://doi.org/10.3406/pomap.1984.1782>.

Guillemot, D. and Jeannot, G. (2013) 'Modernisation et bureaucratie, l'administration d'Etat à l'aune du privé', *Revue française de sociologie*, 54(1), pp. 83–110. doi: 10.3917/rfs.541.0083.

Guy, B. (2002) 'Le passé et l'avenir de l'administration publique', *Revue Française d'Administration Publique*, 2(102), pp. 213–221. doi: 10.3917/rfap.102.0213.

Hammoumi, M. (2006) *L'introduction du contrôle de gestion dans le secteur public, levier de sa modernisation*. Institut supérieur de commerce et de l'administration des entreprises.

Heurteux, A. (2019) *Le développement durable dans les métropoles françaises : entre pilotage et hypocrisie organisationnelle* *Le développement durable dans les métropoles françaises : entre pilotage et hypocrisie organisationnelle*. Université Côte d'Azur.

- Honoré, L. (2007) 'Modernisation des organisations et contrôle des comportements', *Revue française de gestion*, 7(176), pp. 53–62. doi: 10.3166/rfg.176.53-62.
- Kissi, F. (2018) 'La modernisation de la gestion budgétaire au Maroc', *Revue des économies nord africaines*, 14(19), pp. 23–38.
- Kopel, S. (1999) 'La modernisation des services municipaux : étude de cas sur le rôle des tableaux de bord de service d ' une grande ville', in *20ème congrès de l'AFC*, pp. 1–21.
- Lacabanne, J. (2014) 'La Modernisation de l'Action Publique (MAP) constitue-t-elle une rupture ou une continuité avec la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) ?', *Faire-son-droit*, pp. 1–6.
- Lamrani, E. M. (2013) 'Le contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques: Le cas de la direction de la culture dans une mairie', *La revue des sciences de gestion*, 5(263–264), pp. 27–35. doi: 10.3917/rsg.263.0027.
- Lavigne, L. (2017) *Le rôle du contrôleur de gestion territorial Construction typologique et identification de déterminants organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités*. Université de Lorraine.
- Leroy, M. (2008) 'La modernisation de la bureaucratie fiscale', *Gestion et management publics*, 6, pp. 1–21.
- Machiavelli, F. (2012) *Modernisation de l'Etat, Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Available at: www.dictionnaire.enap.ca.
- Al Maliya (2008) *Modernisation de l ' Administration et Réforme de l ' Etat : des concepteurs et techniciens de la Réforme au Maroc et en France s'expriment*.
- Al Maliya (2017) *La modernisation au coeur de l'action du MEF*.
- Martinez Vasquez, G. (2005) *La contribution du management socio- économique dans l'amélioration des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentation dans trois petites entreprises mexicaines*. Université Jean Moulin Lyon 3.
- Mazouz, B. and Tardif, M. (1998) 'A propos de la performance l'Arlésienne de la sphère publique', in *Management des organisations publiques : théorie et applications*. Presses de l'Université du Québec.
- Mecherfi, A. (2017) 'Le service public dans tous ses états', in *Droit, A. des 11ème journées M. de (ed.)*. Axis Desing.
- Mélissa, S. (2020) *L ' intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio- économique de l ' entreprise*. Université Jean Moulin Lyon 3.
- Mjidila, B., Wazani, Y. El and Souaf, M. (2017) 'Contrôle de Gestion et Performance dans les

- Organisations Publiques Marocaines : Quelles Spécificités ?', *European Scientific Journal*, 13(19), pp. 231–248. doi: 10.19044/esj.2017.v13n19p231.
- Moufdi, N. and El Bourakadi, F. Z. (2020) 'L ' utilité du contrôle de gestion socio -économique dans le pilotage de la performance globale des organisations publiques', *RevUE du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), pp. 702–725. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3733175>.
- Oulad Seghir, K. and Gallouj, N. (2012) 'Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l 'ère de la gestion par résultats : proposition d'indicateurs socioéconomiques', in *Colloque international sous le thème « Management de la performance des organisations : quelles spécificités et quelles pratiques ? »*, ENCG-Tanger, pp. 21–22.
- Pesqueux, Y. (2010) 'Le « nouveau management public » (ou New Public Management)', pp. 1–11.
- Ben Said, H. (2000) *Gesttion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation: Etude de cas canadiens et leçons pour le Maroc*. Université de montréal.
- Salmeron, J. (2016) *Le processus d'innovation socio-économique: un processus ambidextre?* Université Jean moulin Lyon 3.
- Saulquin, J. and Guillaume, S. (2007) 'Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité?', *La revue des sciences de gestion*, 1(223), pp. 57–65. doi: 10.3917/rsg.223.0057.
- Savall, H. (2003) 'An updated presentation of the management model', 16(1), pp. 33–48. doi: 10.1108/09534810310459756.
- Savall, H. and Zardet, V. (2015) *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*. 6ème. Edited by Economica.
- Sylvère, A. (2020) *La modernisation de l 'Etat, indifférente à l'expertise des services en territoires : la réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat dans les domaines de la Cohésion sociale et du Développement durable (2009-2015)*. Université Paris-Est.
- Trosa, S. (2010) 'Donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration', *Revue Francaise d'Administration Publique*, 135(3), pp. 533–548. doi: 10.3917/rfap.135.0533.
- Vignieri, V. (2018) 'Performance Management in the Public Sector', *Global Encyclopedia of public administation, Public Polici, and Governance*, pp. 1–8.
- Zidi, T. (2019) *Le management socio-économique de la RSE et la performance globale de l'entreprise : cas d'une PME de service marocaine*. Université Jean Moulin Lyon 3.