

5th International Conference on Business, Economics, Marketing & Management

Research (BEMM-2017)

18-20 Novembre, Sousse-Tunisia

La Dimension Socio-Economique des Ressources Humaines Mise en Place D'un Programme D'Evaluation et Mise A Niveau Des Universités Marocaines

Mekkaoui Imane, Alain Briole

ED: Science de Gestion; Laboratoire: Territoires, Temps, Sociétés et Développement,

Université Paul Valéry Montpellier 3
34 000 FRANCE

imane.mekkaoui@etu.univ-montp3.fr

alain.briole@univ-montp3.fr

Abstract— Notre recherche consiste à comprendre et analyser les défis auxquels les universités marocaines sont confrontées. Et au-delà, il s'agit de comprendre comment les modes de gestion modernes instaurés depuis quelques années, reste confrontée à certains écueils, qui ont pour dénominateur commun l'inefficience humaine. Or le capital humain reste à nos yeux un facteur de productivité indispensable et un véritable levier de performance. L'enseignement supérieur connaît une grande diversification, ainsi qu'une sensibilisation accrue au rôle vital qu'il joue dans le développement socio-culturel et socio-économique pour bâtir l'avenir, qui demandera aux nouvelles générations de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et de nouveaux idéaux.

Keywords— Analyse socio-économique, structure publique, conduite au changement organisationnel, qualité, audit social stratégique, audit qualité, audit d'efficacité.

I. INTRODUCTION

Compte tenu de la dynamique socio-économique (évolution organisationnelles/techniques...), le Maroc a besoin aujourd'hui d'Université qui dialogue, qui explique et qui est réellement au service de l'utilisateur.

Le Maroc, dont les politiques économiques et sociales sont en cours de profondes mutations générées d'une part, par les réformes internes et d'autre part, par l'ouverture de plusieurs horizons et la multiplicité des accords internationaux contractés lors de ces dernières années, doit miser entre autre sur le développement de ses ressources humaines pour assurer la reconversion et la modernisation de son potentiel économique et sociale sur tous les secteurs d'activités, notamment une éducation durable et soutenable.

Les institutions marocaines, conscientes, plus que jamais, de l'enjeu de la formation en tant qu'investissement rentable permettant d'accompagner et d'anticiper le changement, ont

vite adhéré au programme de mise à niveau de l'économie mis au point par le gouvernement marocain.

Toute entité qui se veut innovante ne doit pas s'appuyer uniquement sur l'injection en son sein de qualifications pointues, mais aussi élaborer des cycles de suivi et d'accompagnement en valorisant par ce billet les connaissances et les qualifications existantes sur la base desquelles elle devra construire de nouvelles compétences. Une politique de changement de l'administration marocaine ne peut être efficace que si elle prévoit un processus de mise à niveau et d'évaluation social (audit de qualité) de son personnel (corps professoral et administratif).

La dimension humaine reste le parent pauvre de nos organisations publiques et que la gestion des ressources humaines constitue l'un des points vulnérables qui caractérisent le management des organisations publiques au Maroc.

Une analyse fine permet de se rendre compte que la gestion du personnel, au sein des entités marocaines, souffre des carences suivantes :

L'inexistence d'une méthodologie pratique, efficace, et efficiente, de développement et de pilotage des compétences ;
L'absence de critères objectifs et prédéfinis pour l'appréciation des performances du personnel administratif et pédagogique.

L'évaluation, composante fondamentale de la gestion des ressources humaines, ne doit plus, rester confinée dans le cadre d'une approche purement défensive. Elle doit s'ériger en pivot permettant d'accompagner et d'anticiper le changement.

Au seuil d'un nouveau millénaire, l'enseignement supérieur est appelé à faire prévaloir les valeurs et idéaux d'une culture de la paix et que la communauté intellectuelle doit être mobilisée à cette fin.

Considérant qu'un changement substantiel de l'enseignement supérieur¹, son développement, l'amélioration de sa qualité et de sa pertinence et la résolution des grands problèmes auxquels il est confronté exigent la forte implication non seulement des gouvernements et des établissements d'enseignement supérieur, mais aussi de toutes les parties prenantes, y compris les étudiants et leurs familles, les enseignants, les entreprises, les secteurs public et privé de l'économie, les parlements, les médias, la communauté, les associations professionnelles et la société, ainsi qu'une plus grande responsabilité des établissements d'enseignements supérieurs envers la société, lesquels doivent être comptables de l'utilisation des ressources publiques et privées, nationales ou internationales.

Soulignant que les systèmes d'enseignements supérieurs devraient accroître leur capacité de vivre dans un contexte caractérisé par l'incertitude, de changer et de susciter le changement, et de répondre aux besoins sociaux et de promouvoir la solidarité et l'équité ; qu'ils devraient préserver et exercer la rigueur scientifique et l'originalité dans un esprit d'impartialité, car c'est là une condition indispensable pour atteindre et maintenir un niveau indispensable de qualité ; et qu'ils devraient placer les étudiants au coeur de leurs préoccupations dans une perspective s'étendant à la vie entière.

II. MISSIONS ET FONCTIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

↳ MISSION D'EDUCATION, DE FORMATION ET DE RECHERCHE

Nous réaffirmons la nécessité de préserver, renforcer et intensifier les missions et valeurs essentielles de l'enseignement supérieur², en particulier sa mission de contribuer au développement durable et à l'amélioration de la société dans son ensemble, à savoir :

*Eduquer des diplômés hautement qualifiés et des citoyens responsables capables de s'intégrer dans tous les secteurs de l'activité humaine en offrant des qualifications appropriées, y compris une formation professionnelle, associant des connaissances et des compétences de haut niveau, à l'aide de cours et de programmes adaptés en permanence aux besoins présents et futurs de la société ;

*Offrir un espace ouvert pour la formation supérieure et l'apprentissage tout au long de la vie, offrant aux apprenants une gamme optimale de choix et un dispositif souple de points d'accès et de sortie du système ainsi que des possibilités d'épanouissement individuel et de mobilité sociale,

¹ Bonnet D., (2008), « développer les stratégies de transformations pour intégrer la responsabilité sociale », Actes du 5^e CONGRES DE L'ADERSE, 10 ET 11 JANVIER 2008, université pierre Mendès-France de Grenoble, Grenoble École de management, p. 6.

² Bonnet D., (2007), Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Professeur Henri SAVALL, Université Jean-Moulin Lyon 3, 764 p., p. 452.

afin d'éduquer des citoyens qui participent activement à la société, ouverts sur le monde, dans la perspective du renforcement des capacités endogènes, de la promotion des droits de l'homme, du développement durable, de la démocratie et de la paix dans la justice ;

*Promouvoir, créer et diffuser les connaissances par la recherche et fournir, dans le cadre de sa mission de service à la communauté, l'expertise appropriée pour aider les sociétés à assurer le développement culturel, social et économique et à promouvoir et développer la recherche scientifique et technologique notamment la recherche en sciences sociales et humaines ;

*Aider à comprendre, interpréter, préserver, renforcer, promouvoir et diffuser les cultures nationales et régionales, internationales et historiques dans un contexte de pluralisme culturel et de diversité culturelle;

*Aider à préserver et à promouvoir les valeurs sociétales en assurant la formation des jeunes aux valeurs qui sont à la base d'une citoyenneté démocratique et en offrant des points de vue critiques et objectifs destinés à faciliter le débat sur les options stratégiques et le renforcement des perspectives humanistes ;

*A contribuer au développement et à l'amélioration de l'éducation à tous les niveaux, notamment par la formation continue des enseignants.

III. ELABORER UNE NOUVELLE VISION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

↳ UNE ORIENTATION A LONG TERME FONDEE SUR LA PERTINENCE

La pertinence de l'enseignement supérieur doit se mesurer à l'aune de l'adéquation entre ce que la société attend des établissements et ce qu'ils font. Cela requiert des normes éthiques, l'impartialité politique et des capacités critiques en même temps qu'une meilleure articulation avec les problèmes de la société et le monde du travail, en fondant les orientations à long terme vers les buts et les besoins sociétaux, y compris le respect des cultures et la protection de l'environnement. Il s'agit d'offrir l'accès à la fois à une large éducation de caractère général et à une éducation ciblée³ sur une carrière, souvent interdisciplinaire, centrée sur les compétences et les aptitudes, qui toutes deux rendent l'individu capable de vivre dans différents contextes en mutation, d'agir efficacement et de pouvoir changer de profession.

L'enseignement supérieur doit renforcer ses fonctions de service de la société, en particulier ses activités visant à éliminer la pauvreté, l'intolérance, la violence, l'analphabétisme, la famine, la dégradation de l'environnement et la maladie, par une approche interdisciplinaire et transdisciplinaire de l'analyse des problèmes et des enjeux. L'enseignement supérieur doit contribuer davantage au développement de l'ensemble du système éducatif,

³ « Audit du pilotage et de l'organisation de la fonction formation dans les universités françaises » Rapport n° 2015-085 juillet 2012

notamment en améliorant la formation des enseignants, l'élaboration des programmes et la recherche en éducation⁴. Enfin, l'enseignement supérieur doit viser à créer une nouvelle société - où la violence et l'exploitation soient absentes - composée d'individus hautement cultivés, motivés, intégrés, inspirés par l'amour de l'humanité et guidés par la sagesse⁵.

IV. OBJECTIFS

L'objectif principal en un premier temps est d'expliquer le cadre théorique et méthodologique de cette recherche qui porte particulièrement sur l'amélioration de la qualité d'enseignement dans les universités marocaines.

La pédagogie universitaire est considérée comme une discipline à part entière. Elle fait l'objet de recherches, fondamentales et appliquées, qui débouchent sur de nombreuses publications, reconnues au niveau international. Ainsi, s'élabore un corpus disciplinaire qui vise à mettre à disposition des enseignants des fonctionnaires, des pratiques et des outils, construits par référence aux résultats de la recherche.

La pédagogie universitaire doit donc être perfectionnée tout au long de la carrière en fonction des besoins de l'enseignement et la gestion administrative, du profil des étudiants et de l'avancée des disciplines.

Elle repose sur une approche pédagogique dans laquelle la transmission des connaissances n'est que l'un des moyens de l'enseignement mais aussi d'assurer l'employabilité des diplômés et d'ouvrir les étudiants au « service à la société ».

En un deuxième temps, étudié la problématique à travers la mise en place d'un programme d'évaluation dans le contexte des organisations publiques au Maroc notamment les universités. Puisque la Qualité⁶ est le pilier de la stratégie de développement socio-économique.

Notre objectif sera de faire des suggestions pour la mise en place d'une évaluation socio-économique⁷ visant à réduire les disfonctionnements, à maîtriser la qualité⁸, à adapter un changement organisationnel "conduite au changement" pour une efficacité et une meilleure rentabilité à fin de satisfaire les usagers.

V. PROBLEMATIQUE

Notre problématique s'inscrit dans une démarche prescriptive qui a pour but d'implanter des outils de gestion et de

⁴ « Enseignement supérieur pour la société de connaissance » rapport de synthèse OCDE

⁵ « articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation :... » christian DEFLIX, Ingrid, Mazzilli, Alain GOSELIN ; 2015/2 n° 96/P 60 à 72

⁶ « Etude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume Unis » note campus France n°43 Décembre 2013

⁷ « Politique et gestion de l'enseignement supérieur » OCDE 2008

⁸ AISHE : « Instrument d'audit pour le développement durable dans l'enseignement supérieur » Niko ROORDA Décembre 2001

développer les interactions entre les acteurs par la mise en place de groupes de travail.

Cela nous permettra d'analyser les modifications observées dans les comportements et leurs effets sur les structures de l'organisation.. Nous procéderons par un aller-retour entre la théorie et la pratique, celle ci est l'élément principal pour choisir une méthodologie.

Nos questions de recherche:

Dans quelle mesure la mise en place d'un programme d'évaluation peut-il contribuer à améliorer les performances socio-économique des organisations publiques, au développement des compétences du personnel des Universités Marocaines?

Dans quelle mesure l'Audit social et le contrôle permanent permettent-ils d'avoir des résultats positifs sur le rendement ? Comment un label peut-il rendre un établissement plus apte à répondre au besoin du marché de travail ?

Dans quelle mesure les entreprises (demandeur de qualification et formation adapter au marché) s'impliquent-elles dans la demande de formation continue et dans la vie universitaire ?

quels sont les impacts des nouveaux modes de fonctionnement sur les fonctionnaires (corps administratif et enseignants) ?

Ce travail consiste en l'élaboration d'un guide d'entretien, la passation d'entretiens semi-directs auprès des parties prenantes (3 Grandes Universités Marocaines) nos recherches seront menées de façon plus ou moins approfondie de telle sorte à ce que toutes les personnes interviewées puissent éclairer, chacun à son niveau d'intervention, au mieux les questionnements posés.

VI. LES DIFFERENTES APPROCHES THEORIQUES

Les objectifs attribués à la présente étude visent à présenter un modèle de recherche, inspiré du Modèle Savall⁹ et Zardet. L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique appliquée aux conditions de vie au travail : une théorie bio-systémique des organisations et des conditions de vie au travail L'approche socio-économique propose un modèle « bio-systémique » des organisations, c'est-à-dire une théorie qui prend en compte la dynamique des interactions permanentes entre les structures et les comportements. Dans ce système, les structures de l'organisation comprennent les variables physiques technologiques organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements des acteurs quant à eux sont influencés par des événements aux niveaux individuels, du groupe d'activité, du groupe socioprofessionnel¹⁰, des groupes d'affinité et de l'organisation dans son ensemble. Les interactions entre structures et comportements constituent à la fois une force

⁹ Savall H. et Zardet V., « Recherche en sciences de gestion : approche qualitative. Observer l'objet complexe, préface du Pr. David Boje, Economica, 2004, 432 p., p.271.

¹⁰ PERROUX F., "L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts cachés", Préface à l'ouvrage de H. Savall "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail", Dunod, 1979

nécessaire à la production de biens et de services, ainsi qu'une source de dysfonctionnements¹¹ que l'on peut classer en six catégories : les conditions de travail, l'organisation du travail, la [communication-coordinationconcertation], la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre de la stratégie. Ces dysfonctionnements entraînent à leur tour des coûts cachés¹², mesurés au travers des indicateurs suivants : l'absentéisme, les accidents du travail et maladies, la rotation du personnel, la non qualité et les écarts de productivité directe.

VII. CONCLUSION

La mise à niveau des Universités Marocaines est une mission difficile à cause des défis et contraintes socio culturelles et économiques, de l'insuffisance des moyens disponibles, et des exigences de qualité qui s'expriment en termes de compétences chez les lauréats des universités et en termes d'excellence dans les résultats de recherche. Ces difficultés annoncées s'aplanissent d'une part, par la volonté Royale qui soutient l'université dans ses missions de créateur de savoirs et de richesses et dans son rôle de moteur indispensable pour le développement socio-économique du Maroc et d'autre part, par la volonté du gouvernement marocain de mettre l'université sur une bonne orbite et d'améliorer les rendements universitaires et créer de la valeur ajoutée.

REFERENCES

- [1] Bonnet D., (2008), « développer les stratégies de transformations pour intégrer la responsabilité sociale », Actes du 5^e CONGRES DE L'ADERSE, 10 ET 11 JANVIER 2008, université pierre Mendès-France de Grenoble, Grenoble École de management, p. 6.
- [2] Bonnet D., (2007), Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la Direction du Professeur Henri SAVALL, Université Jean-Moulin Lyon 3, 764 p., p. 452.
- [3] « Audit du pilotage et de l'organisation de la fonction formation dans les universités françaises » Rapport n° 2015-085 juillet 2012
- [4] « Enseignement supérieur pour la société de connaissance » rapport de synthèse OCDE

- [5] « articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation :... » christian DEFLIX, Ingrid, Mazzilli, Alain GOSSELIN ; 2015/2 n° 96/P 60 à 72
- [6] « Etude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume Unis » note campus France n°43 Décembre 2013
- [7] « Politique et gestion de l'enseignement supérieur » OCDE 2008
- [8] AISHE : « Instrument d'audit pour le développement durable dans l'enseignement supérieur » Niko ROORDA Décembre 2001
- [9] Savall H. et Zardet V., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, préface du Pr. David Boje, *Economica*, 2004, 432 p., p.271.
- [10] PERROUX F., "L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts cachés", Préface à l'ouvrage de H. Savall "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio- économique des conditions de travail", Dunod, 1979.
- [11] ANSOFF I., (1981), Préface à la traduction Anglaise du livre de H. Savall "Work and people an economic evaluation of job-enrichment" Oxford University Press New York, 216p.
- [12] BOJE D., ROSILE G.A., (2003), "Comparison of Social- Economic and other transorganizational development methods", *Journal of Organizational Change Management*, Emerald.
- [13] BUONO A.F., (2001), "International Development of the Management Consulting Division of the Academy of Management", in knowledge and value development in management consulting.
- [14] BUONO A.F., (2003), "SEAM- less post-merger integration strategies: a cause for concern", *Journal of Organizational Change Management*, Emerald.
- [15] SAVALL H., "propos d'étape sur la régulation socio- économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain", Rapport au VII^e colloque international d'collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, décembre 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, n°4, 1978, 36 p.

¹¹ ANSOFF I., (1981), Préface à la traduction Anglaise du livre de H. Savall "Work and people an economic evaluation of job-enrichment" Oxford University Press New York, 216p.

¹² BOJE D., ROSILE G.A., (2003), "Comparison of Social- Economic and other transorganizational development methods", *Journal of Organizational Change Management*, Emerald.