

Revalorisation de la fonction et des pratiques d'encadrement par la démarche de management stratégique socioéconomique : une étude de cas réalisée dans l'administration publique sénégalaise

Revaluation of the management function and practices through the socio-economic strategic management approach : a case study carried out in the Senegalese public administration.

Auteur 1 : DIALLO Abdoulaye.

DIALLO Abdoulaye, Docteur en Sciences de Gestion et du Management
Laboratoire en Innovation, Technologie, Economie et Management
Université d'Évry Val d'Essonne – Paris (France)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : DIALLO .A (2025). « Revalorisation de la fonction et des pratiques d'encadrement par la démarche de management stratégique socioéconomique : une étude de cas réalisée dans l'administration publique sénégalaise », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0401 – 0427.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14850830
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

A partir de constats sur la situation de faiblesse des pratiques d'encadrement de l'administration publique sénégalaise, nous nous sommes intéressé dans cette recherche à la fois à la fonction d'encadrement ainsi qu'à la perception qu'en est de la démarche de management. Au regard de nos expériences de chercheur en management public, nous avons tenu d'abord à développer une expertise sur une problématique capitale qui concerne la plupart des organisations publiques engagées dans une démarche de management stratégique. Nous nous interrogeons dans cette recherche sur comment la fonction d'encadrement peut-elle véritablement devenir un levier de performance pour l'administration publique sénégalaise. Ainsi, nous avons eu recours à l'observation rapprochée et à la recherche-intervention conduite dans une position de praticien réflexif. Ce choix a été guidé par notre objectif et notre problème à résoudre. Cette recherche a permis d'une part de confirmer l'importance pour l'administration publique sénégalaise d'adapter et de revaloriser sa fonction d'encadrement par la mise en œuvre d'une démarche de management stratégique de type socioéconomique. D'autre part la recherche a permis d'alimenter nos discussions constructives en proposant une approche et des outils visant à aider la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise à réussir ses nouvelles responsabilités de managers.

Mots clés : fonction d'encadrement – pratiques d'encadrement – démarche de management stratégique – administration publique

Abstract

Based on observations about the weak situation of the management practices of the Senegalese public administration, we have been interested in this research both to the management function and to the perception that is of the management approach. In view of our experiences as a public management researcher, we first wanted to develop expertise on a crucial issue that concerns most public organizations engaged in strategic management. We ask our selves in this research how the management function can truly become a performance lever for the Senegalese public administration. Thus, we used close observation and research-intervention conducted in a reflective practitioner position. This choice was guided by our objective and our problem to solve. This research has confirmed the importance for the Senegalese public administration to adapt and upgrade its supervisory function by implementing a strategic management approach of a socio-economic nature. On the other hand, research has helped to feed our constructive discussions by proposing an approach and tools aimed at helping the managerial function of the Senegalese public administration to succeed in its new responsibilities as managers.

Keywords : management function – management practices – strategic management approach – public administration

Introduction

La fonction d'encadrement de l'administration publique est caractérisée par des pratiques mal structurées et inappropriées relevant du management de type Taylorien. Ce modèle centré sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme, a pour conséquence l'apparition de multiples dysfonctionnements rendant ainsi l'administration publique sénégalaise inefficace. Au regard de ces difficultés dont fait face l'administration publique sénégalaise, l'objectif de cette recherche est de voir dans quelle mesure une démarche de management stratégique socioéconomique permet de revaloriser la fonction d'encadrement de manière à réduire les dysfonctionnements relatifs aux pratiques d'encadrement.

La déclinaison que nous faisons ici en matière de compétences de la fonction d'encadrement prend en compte le contexte managérial de l'administration publique sénégalaise. Dans cette recherche, nous essayons ainsi de proposer un aperçu de notre perception de la démarche de management stratégique de type socioéconomique comme une voie possible qui permet d'exploiter de façon optimale la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Nous défendons l'hypothèse selon laquelle la fonction l'encadrement représente une ressource importante et efficace permettant de réduire les dysfonctionnements liés aux pratiques d'encadrement. La théorie socioéconomique des organisations développée par Henri Savall en 1974, constitue notre cadre théorique de référence et le fondement méthodologique de notre démarche d'intervention sur le terrain. La théorie socioéconomique considère l'entreprise et l'organisation comme un ensemble complexe de structures en interaction avec des comportements humains (Savall H., Zardet, Bonnet M. et Cappelletti L., 2019). L'hypothèse fondamentale de l'approche socio-économique est fondée sur le principe selon lequel les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures et les comportements peuvent être réduits au moyen d'outils permettant de limiter seulement les défauts de qualité des biens et services. Les outils du management socio-économiques permettent aussi de réduire les dysfonctionnement qui nuisent à la qualité du management et au fonctionnement global des organisations. Ainsi, dans cette recherche, pour notre cadre conceptuel et théorique, nous nous intéressons essentiellement à la théorie du management stratégique socio-économique. Par ailleurs, nous avons exploré avec un intérêt particulier un cadre conceptuel qui introduit les différents concepts développés dans cette recherche.

Cette recherche est structurée en quatre parties. Nous présentons dans une première partie le cadre théorique de la recherche. La deuxième partie présente la méthodologie adoptée. Les résultats de la recherche sont présentés dans la troisième partie et se focalise sur les principales

caractéristiques de l'identité et du rôle de la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Pour cela, nous nous intéressons aux différentes compétences associées aux postes d'encadrement afin de pouvoir identifier les dysfonctionnements associés. Et dans la dernière partie, nous proposons une perspective de mise en place d'une démarche de management stratégique de type socioéconomique permettant de revaloriser la fonction et les pratiques d'encadrement de l'administration publique sénégalaise.

1. Revue de la littérature

Nous présentons dans un premier temps les fondements du management stratégique socioéconomique. Ainsi, nous présentons la théorie socioéconomique des organisations développée par Henri Savall qui constitue notre cadre théorique de référence. En second lieu, nous passons succinctement en revue les théories qui traitent de la fonction et du rôle de l'encadrement et des pratiques d'encadrement.

1.1. Présentation de notre cadre théorique de référence

Dans la théorie socio-économique, l'entreprise est considérée comme étant un ensemble complexe comprenant cinq types de structures. Ces dernières interagissent avec cinq types de comportements humains. Selon les auteurs Henri Savall et Véroniques Zardet qui ont développé cette théorie, l'interaction entre les structures et les comportements permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise. Ainsi, nous détectons dans ce fonctionnement des défaillances ou des manquements, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement) et le fonctionnement réellement constaté : ce sont les dysfonctionnements dont le caractère chronique engendre des coûts cachés. Ces derniers à leur tour coûts affectent la performance globale de l'organisation, à savoir sa compétitivité, sa rentabilité, son efficacité et la qualité de son fonctionnement. C'est cette situation qui conduit aux notions liées de qualité intégrale et de productivité économique globale de l'entreprise. De nombreuses recherches-interventions ayant été évaluées ont montré que les principales causes des dysfonctionnements sont dues aux défaillances du système de pilotage des activités mais aussi des comportements humains. Ainsi, trois leviers d'amélioration peuvent être déclinés : système d'informations stimulantes, dispositifs de coordination en temps réel (synchronisation) et les pratiques de maintenance périodique des structures, procédures, comportements.

Par ailleurs, l'approche socio-économique intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique durable : elle comporte des méthodes de management global et durable s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme

facteur principal d'efficacité et d'efficience à court, moyen et long terme. Nous présentons le management stratégique socio-économique qui constitue une contribution, à la fois théorique, empirique et opérationnelle, à la problématique de la fonction et des pratiques d'encadrement.

1.1.1 Management stratégique de type socioéconomique

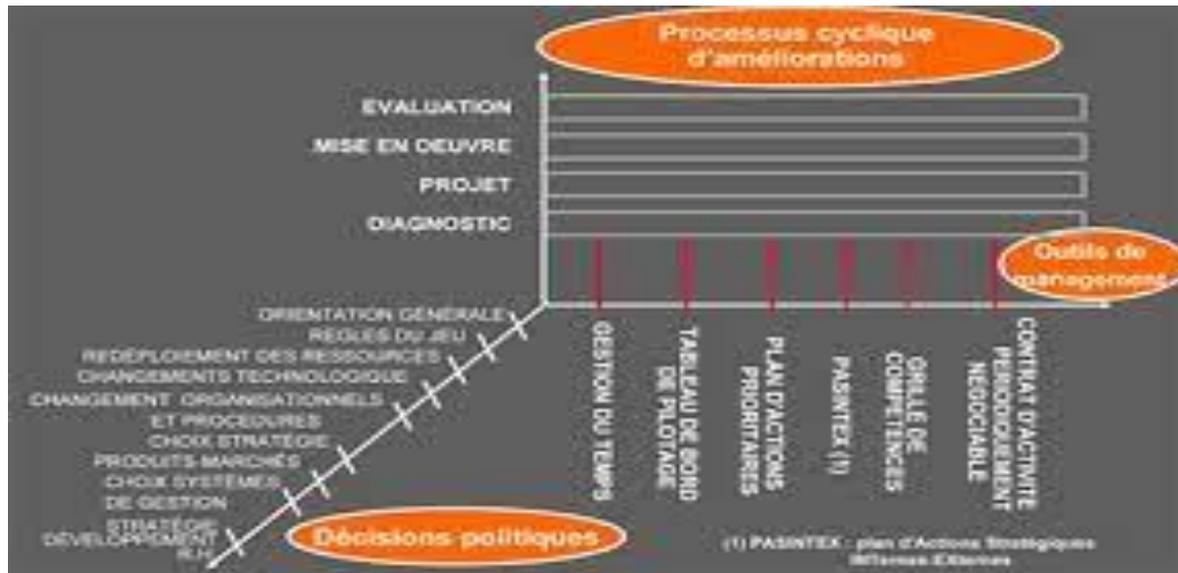
Le management stratégique est défini comme étant l'ensemble des actions à portée stratégique prises par les responsables d'une entreprise et ayant un impact à moyen et à long terme. La finalité des actions du management stratégique est de garantir le développement et la pérennité de l'entreprise (Savall H. et Zardet V., 2016). Selon ces auteurs, la démarche de management stratégique consiste à gérer simultanément l'environnement externe et les ressources internes de façon à créer des avantages concurrentiels. L'analyse des ressources et des compétences dans le cadre du management stratégique permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui entourent l'entreprise.

Dans la théorie socio-économique, le management stratégique inclut toutes les fonctions de l'entreprise, partant des décisions d'investissement à la gestion du potentiel humain, mais aussi à la gestion de la qualité. Il s'agit des décisions relatives à la stratégie, aux processus et aux comportements des salariés de l'organisation. En effet, dans la mesure où, l'objectif du management stratégique est d'implanter une approche de management qui favorise une interaction entre l'environnement interne et externe, la qualité devient fondamentale aussi bien dans la gestion du capital que dans la satisfaction des clients.

Dans la perspective du management stratégique de type socio-économique, chaque acteur de l'organisation joue un rôle clé de création de valeur, et se présente comme garant de la qualité de son regard d'utilisateur ou de client. L'interdépendance de la relation entre l'entreprise et son environnement dans la démarche du management stratégique de type socio-économique outrepassa la dichotomie entre l'offre et la demande, et permet d'accroître l'offre de service émanant de l'entreprise (Savall H. et Zardet V., 2016). Dans cette perspective, l'objectif pour l'entreprise consiste à réussir à adapter les conditions de production aux exigences des usagers à celles des agents produisant de la qualité. De ce point de vue, le management stratégique dans une logique de compétence permet de maximiser l'investissement en capital humain en obtenant un retour sur investissement maximal. Une telle démarche permet de garantir la qualité totale de l'entreprise car elle vise non seulement la performance économique mais aussi la performance sociale (Savall H. et Zardet V., 2021). Selon ces auteurs, cette démarche a pour objectif de s'assurer que le dispositif de productivité de l'entreprise est en adéquation avec les exigences des usagers mais aussi permet de renouveler le capital humain. Le management

stratégique dans une logique de compétence permet ainsi aux organisations publiques de soutenir et de contribuer à la création de valeur publique à la faveur de la performance économique et sociale. Cette dernière intègre la qualité de vie au travail et implique les conditions d'existence de l'entreprise à long terme : la satisfaction des clients ou usagers, la performance organisationnelle et l'innovation (Diallo A., 2023).

Figure N°1 : Processus d'implantation du management socio-économique



Source : ©ISEOR 1999

1.2. Les compétences et les rôles de la fonction d'encadrement

L'encadrement a pour rôle de donner du sens à l'action des collaborateurs et à développer leur confiance dans les relations en favorisant l'adhésion et la mobilisation de tous. Dans cette perspective, l'encadrement joue un rôle important car il est à la fois comme le soulignent les auteurs Frédéric K. et Lenay O. (2008), le moyen d'une connaissance et le relais d'une nouvelle forme de gestion des ressources humaines reposant sur le concept de métier. En effet, c'est à l'encadrement d'instaurer un climat de travail favorable en insufflant l'énergie nécessaire pour le développement des compétences d'une organisation (Zarifian P., 2005). Il doit ainsi veiller à ce que les collaborateurs puissent évoluer au sein de l'organisation. Il doit aussi inciter l'adoption de comportements professionnels. Pour Philippe Zarifian (2005), cinq domaines permettent de qualifier le rôle de l'encadrement par rapport à ce qu'il considère la logique de compétence. Ces domaines sont : la clarification des enjeux stratégiques ; l'expertise de soutiens ; l'animation des équipes de travail ; la gestion des interactions ; et l'implication par la gestion des compétences. Ainsi, pour Zarifian Philippe (2005), l'encadrement joue le rôle d'animation, de surveillance et d'évaluation des formations. L'auteur précise que les formations

doivent porter sur les compétences nouvelles ou combler les défauts de compétences identifiés lors des situations de travail. Elles ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement du service et la motivation des relations de coopération ; de transfert des savoir-faire ayant pour finalité le perfectionnement et la maîtrise des tâches afin d'augmenter la confiance sur les compétences des autres collaborateurs ; de maîtriser les dysfonctionnements ; de développer la polyvalence des collaborateurs par le partage mutuel. Dans ce contexte, selon Nonaka et Takeuchi (1995), les formations faites par les collaborateurs permettent le transfert de savoirs explicites et tacites. Par ailleurs selon Claude Flück (2019), la fonction d'encadrement dans son activité de manager les compétences tient un double rôle. Premièrement, il crée les conditions nécessaires et favorables qui permettent de transformer les activités de l'entreprise en accompagnant les collaborateurs dans l'application de leurs nouvelles compétences. Deuxièmement, l'encadrement doit accompagner les salariés de l'entreprise dans leur transition, en d'autres termes écouter et aider les salariés pour trouver de nouveaux repères par la prise en compte des difficultés au quotidien.

Une analyse plus approfondie de la littérature sur la théorie des organisations par les auteurs Kennedy et Plane (2003), met en exergue le rôle de l'encadrement et des activités managériales au quotidien, identifiés par Philippe Zarifian, notamment leur rôle de soutien des collaborateurs dans les activités au quotidien. Dans le même ordre d'idée Henri Fayol observait dans le management, une fonction plutôt administrative. Pour rappel, Elton Mayo, de son côté, avait accordé une place fondamentale au capital humain dans les actions managériales. Les travaux de Mintzberg H.(1994), ont aussi mis en évidence le rôle de l'encadrement dans les processus qui relèvent des ressources humaines par son implication dans les activités de formation des collaborateurs et à leur motivation.

L'analyse de l'approche anglo-saxonne du Management Standards Center quant à elle débouche en partie dans la même perspective de ce référentiel, mais y ajoute des activités plus modernes telles que les activités d'innovation, de travail d'équipe et de collaboration. Selon cette approche, ces activités font référence à la responsabilité sociale individuelle et collective des organisations. Alves S. (2009), de son côté estime que ces activités sont devenues fondamentales dans la gestion des ressources humaines et ne doivent pas être considérées seulement dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Le tableau ci-dessous résume les perspectives des activités de l'encadrement proposées par différents auteurs.

Tableau N°1 : Recensement des activités managériales

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

Alves S. (2009).

1.3. Pratiques d'encadrement

Nous analysons ici les pratiques d'encadrement sous l'angle d'activités de conception et de pratiques GRH. Pour bien appréhender les pratiques d'encadrement, nous commençons par définir l'encadrement. Ce dernier est utilisé pour indiquer l'accompagnement d'une personne, c'est-à-dire assurer auprès d'elle un rôle de supervision mais aussi de formation. Le terme de supervision ou de direction suppose l'action de guider la personne, de la surveiller et d'exercer une influence sur elle. C'est dans cette perspective que selon les auteurs Boutin et Camaraire (2001), encadrer une personne consiste à l'accompagner, la soutenir et la diriger dans sa démarche. Legendre R. (1993) considère quant à lui que l'action d'encadrer consiste en une intervention auprès d'une personne visant son développement personnel et social et l'encourager à assumer ses responsabilités par rapport à sa propre démarche. Gotteland-Agostini (2013), de son point de vue définit la pratique d'encadrement comme une pratique de conception qui permet à l'encadrant de concevoir des « cadres d'action ». L'activité de conception au sens de Schön (1983) est l'activité réflexive d'un praticien face à une situation qui lui résiste et lui répond fait appel au « dialogue ».

L'encadrement peut être appréhendée sous l'angle d'activité de conception, c'est-à-dire de la conduite de projet de Staudenmaier (1985), comme étant une pratique individuelle et collective, d'élaboration et de confirmation de modèle pour atteindre un but. De ce point de vue, l'activité de conception selon Béguin (2010), est un acte maîtrisé et ordonné de conception qui poursuit un mobile. Ainsi, selon cet auteur, la pratique d'encadrement présentée sous l'angle de la

conception, c'est-à-dire de la conduite de projet est un processus achevé, aux perspectives irréversibles, qui met en relation plusieurs acteurs en interdépendance.

Sous l'angle du champ de la GRH, les pratiques d'encadrement concernent tous les aspects de la façon dont les individus sont employés et gérés au sein des organisations (Armstrong, 2012). Elles déterminent en partie la nature des conditions de travail pour les salariés et la performance globale d'une entreprise. En effet, les pratiques d'encadrement qui associent le dialogue en proximité et la mise en place de modalités de participation et de résolution des problèmes ou de suivi des salariés, contribuent à une forte implication des salariés. C'est pour cette raison que les auteurs Burgat et Certain (2013) affirment que l'intégration des pratiques d'encadrement aux pratiques de la GRH contraint aujourd'hui les organisations à concilier l'amélioration des conditions de travail et la performance de l'entreprise. Ces auteurs considèrent ainsi que les entreprises doivent mettre en place des pratiques d'encadrement appropriées pour l'amélioration des conditions de travail des salariés. Ainsi, elles doivent tenter d'identifier les pratiques d'encadrement innovantes et favorables afin de mieux garantir la performance. Toujours selon ces auteurs, les organisations doivent aussi se donner les moyens d'être au fait des évolutions technologiques dans un environnement en perpétuel changement. L'auteur Finot (2000), souligne l'importance de bonnes pratiques d'encadrement qui permettent aux salariés de développer leurs compétences et leurs intelligences collectives pour favoriser la réussite et la pérennité de l'entreprise.

2. Méthodologie de la recherche

Nous présentons dans cette partie la méthodologie que nous avons adoptée dans notre recherche. Nous présentons d'abord dans un premier temps la méthode d'analyse que nous avons choisie. Ensuite nous décrivons les modalités de mise en place de notre approche. Ces deux sections ont pour objectif de ressortir la particularité de notre choix méthodologique dans cette recherche. En effet, nous avons opté dans cette recherche pour une posture de praticien réflexif (Schön, 1991), guidée par le fait d'avoir accumulé des années d'expérience dans l'administration publique sénégalaise et d'avoir eu l'occasion de découvrir les problèmes de management dont elle fait face. Notre recherche s'inscrit ensuite dans notre engagement en tant qu'acteur de notre terrain de recherche et plus précisément dans la collaboration que nous avons avec ce terrain. La vision constructiviste de notre recherche tient à l'objet que nous étudions, à savoir le management stratégique qui est un processus organisationnel complexe et transversal à l'entreprise. Et pour terminer dans la dernière section, nous présentons la méthode de collecte et d'analyse des données.

2.1. L'analyse de la fonction et des pratiques d'encadrement par une approche réflexive

Dans cette recherche nous avons pris en considération nos expériences pratiques passées dans l'administration publique sénégalaise. La recherche repose sur une démarche de management stratégique socio-économique (Savall H., Zardet V., Bonnet M. & Cappelletti L., 2019) conduite au ministère du commerce sénégalais dans lequel nous avons été en service pendant cinq années en tant que cadre. Cette posture réflexive nous a permis d'une part de remettre en question des pratiques de management auxquelles nous avons participées et d'autre part de mesurer leurs imperfections. Cela a consisté par le biais d'observations participantes d'une prise de recul en regard de nos propres pratiques de management. Ces observations ont engendré une forte implication et une participation active mais aussi l'élaboration d'une grille d'observation (Diallo A., 2023). Cette approche a été d'un intérêt majeur dans la mesure où elle nous a permis de comprendre les conditions réelles de travail de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise. De ce fait, il a été nécessaire dans le cadre de cette recherche de comprendre le style et le canevas sur lesquels est fondé notre réflexion dans le but d'objectiver notre rapport à l'objet d'étude. Cela a été plus utile lors de l'étape de l'observation mais aussi lors de l'exploitation des informations collectées. Par ailleurs, notre méthode nous a conduit à respecter les principes de l'investigation prospective, de la conception et de la libre circulation entre les différents niveaux conceptuels (David A., 2000).

2.2. Description des modalités de mise en place de l'approche réflexive

Les modalités de mise en œuvre du processus de notre approche ont été réalisées grâce à l'analyse des concepts de pratiques réflexives mais aussi de l'adoption de pratiques qui sont directement associées à la perspective managériale. Dans un contexte d'organisation, la situation de gestion a pour but de produire un besoin qui permet la définition de l'objectif du projet de recherche. Dans ce cas, la prise en compte des contraintes de la conduite et de l'évaluation du projet sont nécessaires (Savall H., Zardet V., 2019). Comme le soulignent les auteurs Krief, N. & Zardet V., (2015), l'un des principaux objectifs dans le cadre de cette recherche menée au sein de l'administration publique sénégalaise a été la production de résultats en collaborant étroitement avec l'ensemble des acteurs. Ainsi, pour reprendre l'affirmation de l'auteur Girin J. (2016), nous avons réalisé cette recherche dans une situation réelle de gestion. En effet, elle a été réalisée en s'associant avec les acteurs de l'administration publique sénégalaise. Pour passer de nos propres interrogations sur la problématique de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise, des rencontres avec les acteurs

directement concernés ont été organisées. Ces derniers impliqués dans l'encadrement ont ainsi apporté des réponses qui ont permis d'enrichir nos analyses mais aussi ont été sources d'informations complémentaires. Lors de nos échanges avec les acteurs concernés par l'encadrement, nous avons pu répertorier leurs principales difficultés. Cette démarche a abouti à la proposition de solutions de gestion pour l'encadrement.

Il convient de préciser que notre posture de chercheur au sein de l'administration publique sénégalaise a fait face à des difficultés pas les moindres. En effet, notre forte implication a impacté sur le regard porté par les acteurs qui sont des anciens collègues de travail. Dans une certaine mesure, nous pouvons affirmer que cela a été un réel atout car a facilité de reconforter la démarche réflexive que nous avons adoptée mais aussi stimuler nos aller-retours entre notre terrain d'étude et nos travaux de recherche. Malgré les difficultés rencontrées sur le terrain, notre forte engagement a permis de formuler des propositions pour l'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Comme le souligne Enrico V. (2012), l'utilisation de la pratique réflexive semble pertinente comme démarche de recherche dans une perspective professionnelle et notamment dans des contextes particuliers comme celui dans lequel évolue l'administration publique sénégalaise.

2.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données selon une démarche socio-économique

Au regard de notre forte implication en qualité de chercheur, nous avons privilégié la méthode active de collecte de données. Lors de notre intervention sur le terrain avec les acteurs de l'administration publique sénégalaise, notre objectif était d'identifier les dysfonctionnements en lien avec la fonction d'encadrement mais aussi ceux relatifs aux pratiques d'encadrement.

2.3.1. La collecte de données par l'observation participante

Grâce à notre posture de chercheur-participant, nous avons pu obtenir des informations relatives à l'encadrement auprès des acteurs de l'administration publique sénégalaise avec qui nous avons côtoyés. En effet, notre familiarité avec les acteurs du terrain a ainsi facilité la collecte d'informations pertinentes qui ne sont pas biaisées en raison de l'adhésion des acteurs à notre projet de recherche (Thiétart et coll., 2007). L'observation participante a permis de rencontrer les acteurs au quotidien et de mettre en évidence la qualité des informations collectées tout en restant neutre (Diallo A, 2023). Les informations collectées ont été consignées dans un journal de recherche contenant des informations utiles sur des situations vécues dans l'administration publique sénégalaise.

2.3.2. L'exploitation de documents officiels

Le recueil des données par l'exploitation de documents officiels de l'administration publique sénégalaise a également été utilisé. Il s'agit de documents à caractères administratifs, réglementaires et légaux ayant été mis à notre disposition. L'accès à ces documents n'a pas été d'une difficulté majeure en raison de notre qualité d'acteur actif participant à la définition des politiques d'orientations stratégiques de l'administration publique sénégalaise.

2.3.3. La collecte de données par la réalisation d'entretiens qualitatifs semi-directifs

Deux approches complémentaires ont été utilisées dans le cadre des entretiens semi-directifs. La première approche a permis d'identifier les principaux dysfonctionnements relatifs au fonctionnement et à l'organisation de l'administration publique sénégalaise. La seconde approche avait pour objectif de collecter le maximum d'informations relatives aux activités de l'encadrement. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur un guide d'entretiens contenant des thèmes choisis en fonction de notre problématique d'étude tout en respectant les principes de l'analyse socio-économique qui propose six familles de dysfonctionnements.

Tableau N°2 : Les six thématiques retenues lors des entretiens

Thématiques	Nbre de questions
Conditions de travail : aménagement et agencement des locaux, charge physique de travail, horaire, matériels, nuisances...	6
Organisation du travail : règles et procédures, répartitions des tâches... etc.	9
Gestion du temps : respect des délais, planification et programmation des activités... etc.	4
Communication-Concertation-Coordination : transmission des informations, relation avec les services environnants, dispositif de communication entre réseau et siège... etc.	8
Formation intégrée : besoins de formation, compétences disponibles, adéquation formation emploi... etc.	9
Mise en œuvre stratégique : orientations stratégiques, outils et moyens de la mise en œuvre stratégique...etc.	3
Total des questions	35

Source : Diallo A., (2023)

Les données collectées grâce aux entretiens ont été retranscrites offrant ainsi une version textuelle des enregistrements audios dans un but de faciliter leurs analyses. Selon l'approche

socio-économique, ces thématiques constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des leviers d'action sur les principales causes des dysfonctionnements recensés à partir du diagnostic réalisé au sein de l'administration publique sénégalaise (Diallo A., 2023).

3. Résultats de la recherche : une mise en lumière des spécificités dysfonctionnelles de la fonction et des pratiques d'encadrement

Nous nous référons aux compétences associées aux métier de l'encadrement pour essayer de caractériser les spécificités dysfonctionnelles de la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Nous mettons également en évidence les spécificités liées à quelques pratiques d'encadrement ou de management.

Tableau N°3 : Synthèse des grands domaines de dysfonctionnements relatifs à la fonction et aux pratiques d'encadrement relevés

Défaillances de la fonction d'encadrement	Dysfonctionnements des pratiques d'encadrement
Absence de dialogue et d'échange Prise de décision et de responsabilité fragiles Approche de leadership dysfonctionnelle	Pratiques d'encadrement ancrées sur des activités administratives au quotidien

4. Source : Diallo A., (2023)

4.1. Défaillances de la fonction d'encadrement

Nos observations en situation de travail révèlent que l'encadrement de l'administration publique sénégalaise n'est généralement pas au contact avec ses collaborateurs pour observer et dialoguer avec eux. Il n'est pas vraiment à l'écoute des collaborateurs afin de se rendre compte des difficultés éventuelles et de prendre des initiatives permettant d'améliorer leurs conditions de travail. Nos observations font également état d'une faible autonomie et d'une absence de prise de responsabilité de la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise.

4.1.1. Absence de dialogue et d'échange

Lors de nos observations sur le terrain nous avons remarqué des responsables hiérarchiques qui réalisent des missions d'encadrement sans principes de management à priori, ou en fonction des circonstances. C'est un encadrement qui est éloigné du terrain, c'est-à-dire qui exerce en tout ou partie de son travail dans des lieux physiquement éloignés de leurs collaborateurs. L'encadrement de l'administration publique sénégalaise ne semble pas s'orienter vers davantage de bienveillance, de dialogue et de partage conformément aux principes du

management contemporain (Thévenet, 2003). Ainsi, il n'est pas rare de rencontrer dans un ministère un agent dire qu'il ne voit pas souvent son responsable hiérarchique. Parmi les explications les plus évoquées, il y'a : « le responsable est en séminaire ou en atelier ou encore en voyage ». D'autres motifs ont également été notés, parmi lesquels : « absences pour activités politiques hors du lieu de travail » et « absences pour raisons familiales ». Il faut aussi de noter que dans certains services de l'administration publique sénégalaise, le manque de transparence, le volume important d'informations ou encore la défaillance du dispositif de communication-concertation font partie des problèmes internes récurrents. La conséquence d'un tel environnement est l'apparition de situations souvent confuses laissant des agents sans activités et les entraînant vers une démotivation et un désengagement envers le service public. Ces constats témoignent de l'absence d'un management qui prône des valeurs d'ouverture d'esprit, d'empathie et de diversité au sein de l'administration publique sénégalaise. Le dialogue au travail est un élément indispensable pour accroître la productivité des collaborateurs. Or il n'existe pas au sein de l'administration publique sénégalaise des dispositifs vecteurs de dialogue et de négociation avec les agents permettant de concilier une approche globale de bien-être au travail et performance publique (Cappelletti L., 2012).

4.1.2. **Prise de décision et de responsabilité fragiles**

Nos observations réalisées en situation de travail ont permis de relever un faible engagement individuel et collectif de l'encadrement à proliférer des initiatives et des prises de décision et de responsabilité. Certains responsables ne sont pas toujours disponibles pour apporter des solutions et assumer des responsabilités. Il s'agit par exemple de proposer des solutions pour apporter des changements de méthodes ou d'outils managériaux qu'imposent les évolutions contextuelles. Le système de management de l'administration publique sénégalaise ne facilite pas une plus grande réactivité de l'encadrement. Ce qui rend difficile de mettre en place des ajustements nécessaires permettant d'accélérer la performance de l'administration publique sénégalaise. L'encadrement est ainsi confronté à cette difficulté de faire évoluer certaines pratiques souvent obsolètes. De ce fait, au lieu d'avoir la possibilité de proposer des méthodes et outils plus cohérents et adaptés au contexte de l'administration publique sénégalaise, l'encadrement se voit appliquer des principes dont il ne maîtrise presque jamais tous les tenants et les aboutissants ni tous les paramètres. Par ailleurs, une approche de leadership centrée sur une supériorité hiérarchique est à l'origine d'une telle situation. En effet, les résultats de l'analyse des observations réalisés au sein de l'administration publique sénégalaise révèlent un modèle de leadership de type autoritaire impliquant des prises de décision centralisées. Une

telle situation se manifeste par une communication unilatérale et des prises de décision autocratiques. Cette approche de leadership a pour conséquence l'apparition chez certains responsables hiérarchiques un sentiment de faiblesse envers leurs collaborateurs. Les résultats des travaux des auteurs Plane & Noguera (2016) ont mis en évidence les conséquences néfastes d'un mauvais leadership, parmi lesquelles la difficulté d'exprimer une vision claire et l'établissement de relations sincères. Ces résultats confirment ainsi nos constats relevés au sein de l'administration publique sénégalaise. Le modèle de leadership incarné par la plupart des responsables hiérarchiques de l'administration publique sénégalaise est à l'origine de l'inefficacité de la fonction d'encadrement compromettant ainsi le succès des pratiques d'encadrement.

4.2. Dysfonctionnements des pratiques d'encadrement ancrées sur des activités administratives au quotidien

Dans cette section nous analysons quelques pratiques d'encadrement utilisées dans l'administration publique sénégalaise, telles que nous les avons caractérisées lors de nos observations en situation de travail. De prime abord, ces pratiques d'encadrement ne contribuent pas à une efficacité des agents de l'administration publique sénégalaise, car elles ne favorisent pas des actions en matière de motivation individuelle et collective.

L'administration publique sénégalaise est caractérisée par des pratiques de management et d'organisation qui sont fondées sur un modèle ancien de type taylorien (Diallo A., 2023). Par conséquent, les pratiques d'encadrement sont plus axées sur des activités administratives. Elles n'incluent pas d'activités essentielles du management contemporain telles que l'organisation, l'encadrement et l'accompagnement des collaborateurs...etc. Les pratiques d'encadrement de l'administration publique sénégalaise comme le souligne Peretti (2011), se noient dans les activités quotidiennes telles que la création, la gestion, le stockage et la recherche des dossiers administratifs des agents. En témoigne le travail effectué généralement par le service de gestion des ressources qui se limite à préparer les dossiers administratifs envoyés par autorités, et qui n'incluent aucune activité d'encadrement. Le constat est que même s'il arrive dès fois qu'un responsable RH s'occupe d'une activité d'encadrement, malheureusement, cela génère parfois des conflits à cause des ambiguïtés de rôle avec d'autres responsables hiérarchiques. Ainsi, accaparés par la gestion des dossiers administratifs, les services de GRH de l'administration publique sénégalaise semblent être de plus en plus coupés des activités réelles d'encadrement. Ils se trouvent de moins en moins en mesure d'accompagner les collaborateurs à résoudre les difficultés liées à leurs activités ou de concilier entre les prescriptions divergentes telles que la

productivité à améliorer, la qualité du service à assurer, la satisfaction de l'utilisateur à garantir et enfin de développer les compétences des collaborateurs.

Par ailleurs, l'esprit d'équipe, la confiance, le sens de l'éthique et l'échange sont souvent prônés dans les discours des autorités de l'administration publique sénégalaise. Cependant, sur le terrain, les faits dépeignent une sombre réalité. La distanciation entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs est un fait manifeste dans l'administration publique sénégalaise. Nos observations révèlent une absence de dispositifs ou de mécanismes qui favorisent le travail en équipe et permettant de limiter le décloisonnement entre les services mais aussi entre les collaborateurs.

5. La mise en place d'une démarche de management stratégique socioéconomique dans une perspective de renforcer la fonction d'encadrement

L'objectif assigné à cette section est de répondre à la problématique de la mise en dynamique de la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise vers l'émergence de la logique compétence. A ce titre, le management stratégique socioéconomique peut permettre cette adaptation de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Il vise explicitement à accroître la flexibilité et la réactivité par une meilleure adéquation des compétences, la redéfinition des profils et des comportements, le développement et le partage des savoir-faire...etc. Cependant, le développement des compétences de tous les acteurs, la mise en place d'une organisation apprenante et une fonction d'encadrement au cœur des actions sont autant de conditions de réussite de la mise en œuvre de la démarche de management stratégique dans l'administration publique sénégalaise.

5.1. Conditions nécessaires pour la transition vers une nouvelle fonction d'encadrement par le management stratégique socioéconomique

S'inscrivant dans une logique de la mise en place d'un objectif stratégique, le management stratégique socioéconomique met l'accent sur l'esprit dynamique des compétences organisationnelles. Ces dernières se structurent en prenant en compte les compétences individuelles et collectives par un processus d'apprentissage individuel et collectif. Dans le cas de l'administration publique sénégalaise, la logique stratégique doit ainsi mettre l'accent sur les ressources disponibles et les fonctions cognitives notamment celles dont disposent les équipes dirigeantes de chaque ministère. Les équipes dirigeantes doivent jouer un rôle capital dans l'identification des compétences stratégiques. Le management stratégique doit ainsi conduire à l'administration publique sénégalaise à travailler sur la définition des compétences et le rôle de la fonction d'encadrement. Par exemple, l'élaboration d'une cartographie des activités à travers

la grille des compétences permet d'appréhender les différentes facettes du rôle de l'encadrement et d'estimer les compétences nécessaires à mettre en œuvre. Une analyse plus approfondie de la fonction d'encadrement de l'administration publique sénégalaise nous a permis de se rendre compte qu'elle est une fonction dont on accède de manière intermittente (Diallo A., 2023). Par ailleurs, l'engagement et l'implication de tous les responsables sont nécessaires pour aider l'administration publique sénégalaise d'être une organisation apprenante capable d'atteindre la performance souhaitée.

5.1.1. La nécessité de développer les compétences de l'encadrement

La mise en place d'une approche de management stratégique doit concerner tous les responsables à tous les niveaux de l'administration publique sénégalaise. En effet, les exigences de qualité de service et de performance nécessitent un professionnalisme non seulement de l'encadrement mais aussi de tous les acteurs. Par ailleurs, il faut bien gérer les ressources disponibles, c'est-à-dire les actifs immatériels essentiels au bon fonctionnement. Selon Savall H. et Zardet V. (2016), les compétences sont les savoir-faire disponibles dans l'organisation et/ou à créer conformément au changement que l'on souhaite à apporter. Ce sont des capacités spécifiques essentielles pour la réalisation des pratiques dans le cadre des activités d'encadrement de l'administration publique sénégalaise. Dans cette perspective, il convient pour l'administration publique sénégalaise de s'intéresser davantage à l'acteur lui-même et des compétences dont il a besoin. C'est pour cette raison que l'approche socioéconomique des organisations se focalise plutôt sur les compétences nécessaires dans le futur et non sur celles dont dispose l'acteur présentement.

Il faut aussi souligner que l'avancée des nouvelles technologies et le développement de nouvelles approches et outils imposent à l'administration publique sénégalaise d'améliorer de manière continue les compétences des acteurs afin de répondre aux attentes des usagers qui reposent sur la qualité des services rendus. L'agent public doit non seulement disposer des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être), mais il doit aussi être en mesure de les combiner pour faire face à des situations imprévues. Cette conception de la compétence rappelle celle proposée par Guy Le Boterf (2002). Cet auteur considère que les compétences d'un individu sont spécifiées par les connaissances et qualités dont fait preuve ce dernier dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction dans l'entreprise. Ainsi, l'adaptation en permanence des compétences permet de garantir la continuité d'un service public de qualité. L'utilisateur étant devenu au centre des préoccupations sociétales, il doit être satisfait pour assurer la pérennité du service public. Dans cette perspective, l'administration

publique sénégalaise doit s'assurer que ses agents disposent des compétences nécessaires. La mobilisation de l'ensemble des acteurs de tous les niveaux permet d'identifier les dysfonctionnements relatifs aux compétences des agents et permet d'apporter les ajustements et les adaptations nécessaires. Cela concerne toutes les compétences et pas uniquement individuelles mais aussi celles dites de métiers. Une telle démarche qui permet de favoriser la production de service de qualité exige la mise en place d'une organisation de type apprenante.

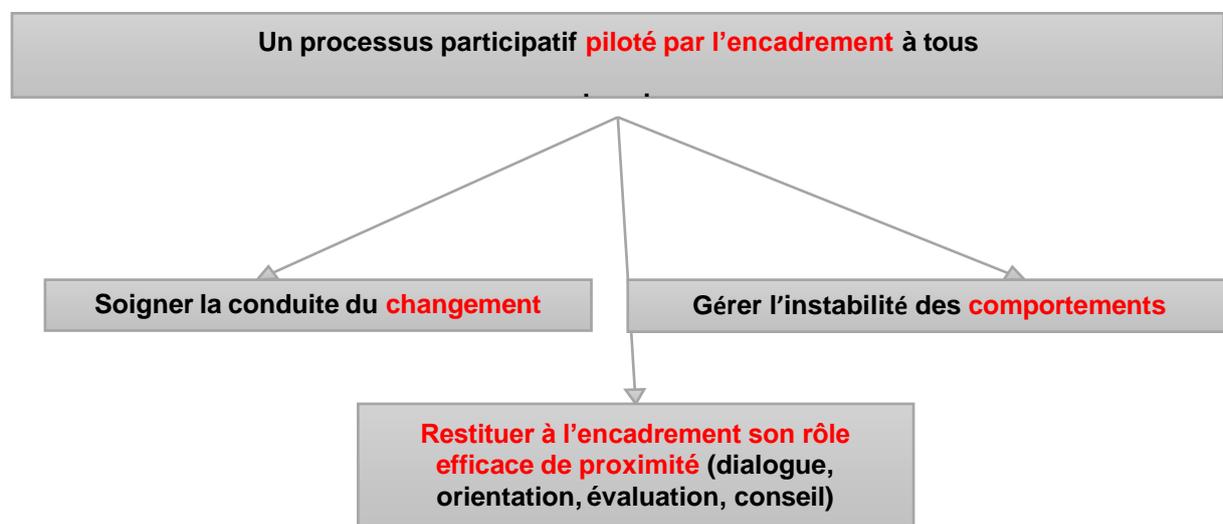
6. 4.1.2. La mise en place d'une organisation apprenante grâce à la démarche de management stratégiques socioéconomique

Arie de Geus (1997) qui a utilisé pour la première fois le concept d'«organisation apprenante » définit celui-ci comme étant une organisation humaine (entreprise, administration, etc.) qui met en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour rester en phase avec son environnement. En ce qui concerne l'administration publique sénégalaise, l'organisation apprenante peut avoir des effets positifs sur les conditions de travail et le développement des compétences des agents si sa mise en œuvre est réussie. Elle peut aussi avoir un impact sur la qualité du management et la situation des emplois.

La succès de la démarche de management stratégiques socioéconomique de l'administration publique sénégalaise dépend en grande partie de l'organisation qui est mise en place. A ce titre, il est important pour l'administration publique sénégalaise de maîtriser les jeux de pouvoir qui existent à son sein afin de permettre à l'encadrement de pouvoir jouer pleinement son rôle. Pour Guy Le Boterf, il est important que les collaborateurs disposent des compétences liées au pouvoir d'agir telles que la prise de décision, l'arbitrage, la proposition de solutions. Pour Guy Le Boterf, les collaborateurs en tant que professionnels doivent être fortement responsabilisés et ne doivent pas seulement se contenter de suivre des consignes et des règles à respecter. L'auteur affirme aussi que privilégier l'initiative et la polyvalence des acteurs est capitale. Une telle démarche permet de simplifier les procédures par l'innovation et limiter ainsi le despotisme. Ce modèle d'organisation permet à l'administration publique sénégalaise de mettre la priorité sur les potentiels de chaque collaborateur afin d'engendrer une efficacité collective synonyme de performance publique. Les chefs de services, les chefs de bureaux et les chefs de divisions qui jouent le rôle d'encadrement doivent être le relais de cette démarche d'organisation. Les actions de ces derniers permettent de déterminer le travail et la répartition des responsabilités entre les différents collaborateurs. Par ailleurs, l'encadrement doit s'activer dans la mise œuvre des actions de formation et la proposition de nouvelles stratégies afin d'atteindre les objectifs de performance de l'administration publique sénégalaise.

Les ministères doivent être agiles et capables de construire des relations solides entre tous les collaborateurs et être pilotes de la mise en œuvre de la démarche de management stratégique. Ils doivent ainsi avoir un rôle capital dans l’accompagnement de l’encadrement. Par exemple les divisions des ressources humaines des ministères doivent disposer de plus de responsabilités. Il s’agit entre autres des missions de recrutement, d’évaluation mais aussi de formation des agents de l’administration publique sénégalaise. Une telle démarche permet aux responsables des ressources humaines de bien s’impliquer dans leur fonction et de ne pas se consentir seulement à la gestion quotidienne des affaires administratives. Ils doivent participer ainsi dans la démarche de management stratégique en définissant les méthodologies et proposer des outils plus adaptés. Cette démarche pionnière garantit un climat social propice pour un épanouissement professionnel de tous les agents. En effet le management stratégique pour qu’il soit efficace et produire des résultats souhaités, doit être déployé dans un environnement serein. Le cadre de travail et la qualité relationnelle au travail sont des éléments importants pour que les agents de l’administration publique sénégalaise puissent donner le meilleur d’eux-mêmes.

Figure N°2 : Modèle de schéma de conduite de la transformation de l’administration publique sénégalaise par le management stratégique socioéconomique ISEOR 2016.



6.1. Le management stratégique socio-économique propose des outils et des méthodes innovants pour un management vivant

Nous avons démontré précédemment que le succès de la démarche de management stratégique exige une plus grande responsabilisation de l’encadrement. Pour cela l’administration publique sénégalaise doit se doter d’outils permettant de faciliter le travail de l’encadrement au travers

de la proximité et de l'efficacité dans l'exercice de leur travail. Les outils du management stratégique socioéconomique semblent ainsi répondre aux besoins de l'administration publique sénégalaise. Nous présentons dans ce qui suit quelques outils du management stratégique socioéconomique selon leur pertinence pour l'administration publique sénégalaise.

6.1.1. La grille de compétences, un excellent outil pour le management des compétences

Cet outil permet à l'encadrement de l'administration publique sénégalaise d'identifier les besoins en développement de compétence et de proposer des plans de formation adaptés. Grâce à la grille de compétence, l'encadrement a la capacité de visualiser les compétences existantes et comment elles sont réparties. Il constitue un excellent outil pour le management stratégique de l'administration publique sénégalaise. L'ajustement régulier de la grille de compétences permet de se focaliser sur les compétences essentielles, de détecter les tâches vulnérables, c'est-à-dire insuffisamment réalisées et d'identifier les agents polyvalents (Diallo A., 2023). La grille de compétences donne la possibilité à l'encadrement de l'administration publique sénégalaise de procéder au recensement des talents disponibles au sein des équipes. Enfin, cet outil constitue un indicateur permettant d'effectuer des rapprochements mais aussi des appréciations régulières des compétences de l'administration publique sénégalaise.

Figure N°3 : Exemple d'une grille de compétences appliquée au sein du ministère du commerce

		GRILLE DE COMPETENCES DE L'EQUIPE DE LA DAGE																							
ACTIVITÉS	DANS L'ORGANISATION EN DÉBUT DE PÉRIODE																			OBSERVATIONS					
	OPÉRATIONS																	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS							
	EXISTANTES																								
	DE PRÉPARATION ET D'EXECUTION DU BUDGET												DE GESTION DÉVELOPPEMENT												
ACTEURS	Organiser les procédures de contrôle comptable	Elaborer des programmes budgétaires	Réaliser les opérations comptables	Gérer le S.I. financière	Participation aux dialogues de gestion	Négociation du budget	Elaboration des documents budgétaires	Utilisation des moyens disponibles	Elaboration d' indicateurs de suivi	Suivi de l'exécution budgétaire	Négociation des modifications budgétaires	Rendre compte de l'exécution budgétaire	Elaborer et suivre des tableaux de bord financiers	Evaluer les besoins de crédits de l'année	Argumenter sur les niveaux des crédits	Courriers et notes diverses	Assurer une veille sectorielle	Utilisation courante de Word et d' Excel	Analyse financière rétrospective et prospective	Produire des documents de cadrage	Manager les ressources humaines du service	Animer et piloter les équipes	Plan d'amélioration de la qualité de service	Définir les besoins de formation	
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■	Pratique courante maîtrisée	○	Ni connaissance théorique ni pratique
■	Pratique occasionnelle ou non entièrement	○	À réaliser
■		○	■ Connaissance des principes sans pratique

Source : Diallo A., 2023

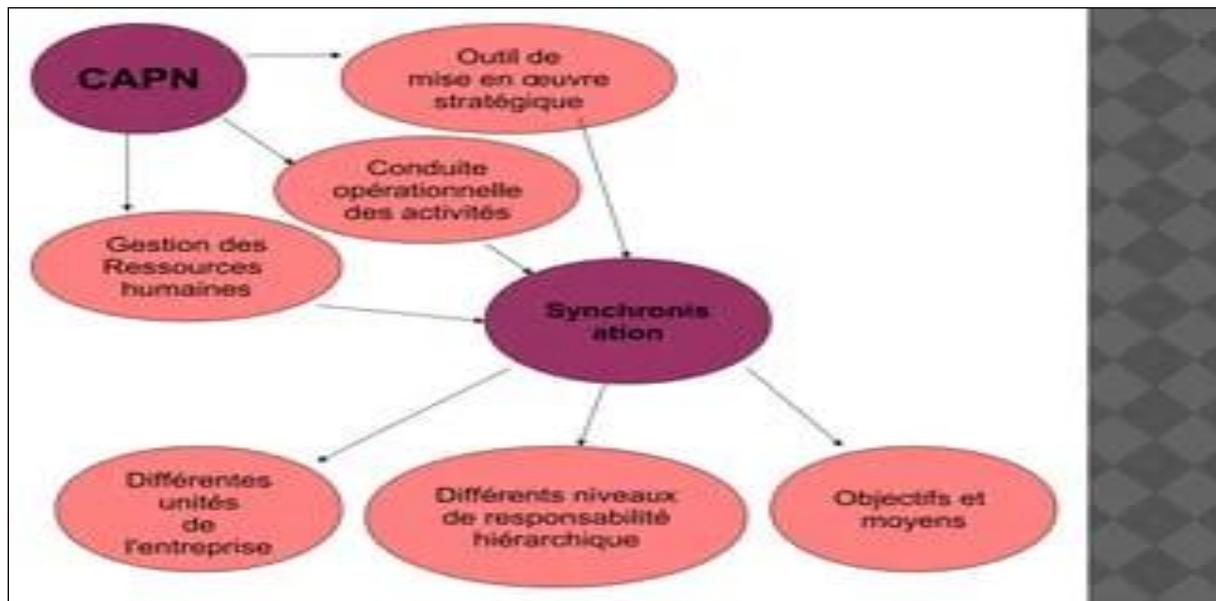
6.1.2. La grille d'auto-analyse du temps pour mieux organiser et gérer le temps de travail de l'encadrement

Nos remarques lors des situations de travail au sein de l'administration publique sénégalaise ont fait état d'une fréquence des absences et des irrégularités des horaires de travail de l'encadrement. L'une des principales causes identifiées de cette situation est le mauvais aménagement du temps de travail. L'administration publique sénégalaise ne dispose pas en effet d'outils efficaces permettant de bien gérer le temps de travail notamment chez l'encadrement (Diallo A., 2023). Ainsi, une application de la grille d'auto-analyse du temps que propose le management stratégique socio-économique permet de simplifier l'organisation des agendas de l'encadrement. Cet outil incite l'encadrement à mieux organiser ses tâches et à limiter les dysfonctionnements liés à la mauvaise organisation du temps de travail. Ce qui laisse le temps à l'encadrement de se consacrer davantage aux activités d'encadrement permettant d'optimiser et de perfectionner les processus et d'atteindre les objectifs de performance de l'administration publique sénégalaise. C'est donc une démarche qui encourage l'encadrement à se pencher sur les objectifs globaux mais aussi et surtout sur les activités de développement des compétences des collaborateurs. Le temps étant une ressource précieuse, la grille d'auto-analyse constitue un instrument clé de la démarche de management stratégique pour l'administration publique sénégalaise (Savall H. et Zardet V., 1987, 2008, 2020 et Cappelletti L., 2012).

6.1.3. Le contrat d'activité périodiquement négociable et le tableau de bord de pilotage stratégique pour faciliter les activités de l'encadrement

Parmi les principaux obstacles identifiés auxquels fait face l'administration publique sénégalaise, il y a celui lié au système de pilotage. En effet, le constat est que l'encadrement, a dû mal à bien gérer le pilotage stratégique qui sert à établir la vision stratégique de l'administration publique sénégalaise afin d'améliorer sa performance. A ce titre, le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN), est un excellent dispositif qui permet à l'administration publique sénégalaise de formaliser ses principaux objectifs en les priorisant en fonction des ressources disponibles pour chaque agent. Le contrat d'activité périodiquement négociable consiste à la signature d'un accord portant sur les objectifs à atteindre et assortis de primes en cas de performance entre chaque collaborateur et son supérieur hiérarchique direct pour une durée bien déterminée à l'avance (Savall H. et Zardet V., 2020 et Cappelletti L., 2012).

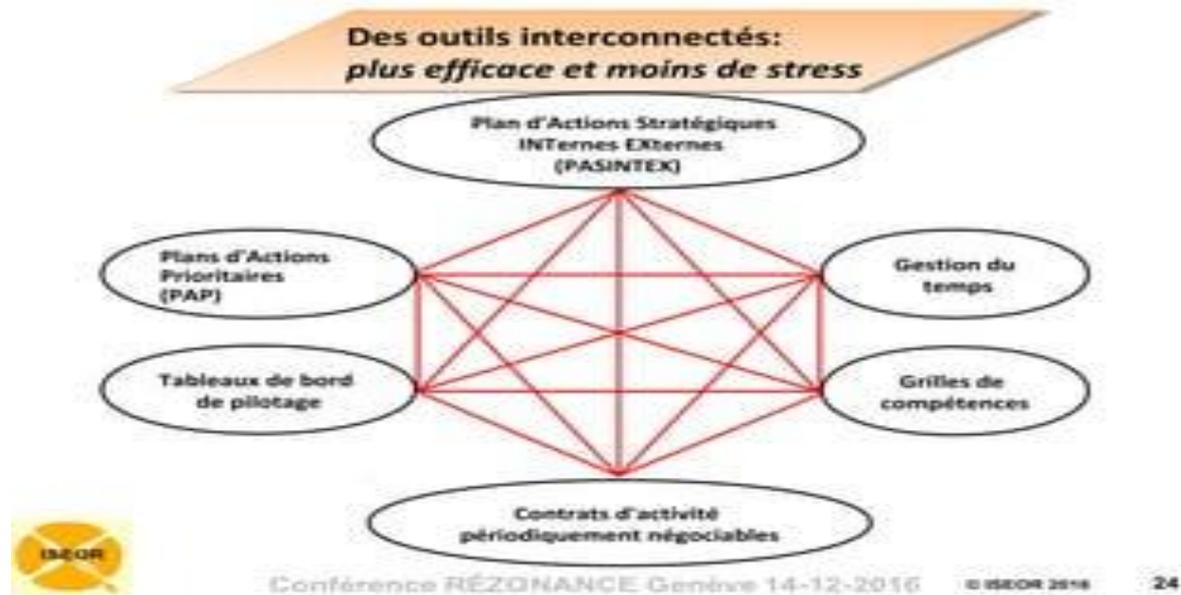
Figure N°4 : Les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPNs).



Source : Savall H. et Zardet V. (2020)

Avec la mise en place des contrats d'activités périodiquement négociables, l'administration publique sénégalaise sera en mesure de reconnaître la contribution de chaque agent à la création de la valeur publique. C'est donc un outil qui permet d'encourager la mise en œuvre de la stratégie de l'administration publique sénégalaise en favorisant la négociation entre tous les acteurs. Le contrat d'activité périodiquement négociable pourrait être complété par le tableau de bord de pilotage stratégique (TBPS) qui constitue un excellent outil permettant de suivre les indicateurs liés à la performance et la prise de décisions. Par ailleurs, grâce au tableau de bord de pilotage stratégique, l'encadrement dispose d'outils spécifiques qui favorisent le travail collectif entre tous les collaborateurs. Il peut également être utilisé pour effectuer le suivi des activités pour chaque ministère et d'anticiper les évolutions possibles liées à l'environnement de l'administration publique sénégalaise. De ce point de vue le tableau de bord de pilotage par le biais d'indicateurs permet à l'administration publique sénégalaise de pouvoir cerner de façon précise les activités initiées par l'encadrement et de mesurer leur degré d'implication.

Figure N°5 : Le rapprochement d'outils du management stratégique socioéconomique pour faciliter les activités de l'encadrement



ISEOR 2016

La jonction des outils du management stratégique socioéconomique permet à l'administration publique sénégalaise de progresser sereinement vers l'atteinte des objectifs fixés. Une telle démarche permet de maximiser la rentabilité des activités à long terme de l'encadrement (Savall H. et Zardet V., 2015), De cette façon, l'encadrement de l'administration publique sénégalaise sera en mesure de prendre des responsabilités dans la mise en œuvre de la démarche de management stratégique à tous égards.

Conclusion

Nous avons démontré dans cette recherche que le management stratégique socioéconomique est une démarche dont la mise en œuvre et son efficacité nécessitent l'implication de tous les collaborateurs concernés par l'encadrement de tous les niveaux de l'administration publique sénégalaise. Ainsi, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences constitue un levier pertinent pour davantage valoriser les agents de l'administration publique sénégalaise. L'encadrement doit donc prendre part pleinement au management stratégique et être accompagné par tous les collaborateurs. L'administration publique sénégalaise en utilisant une telle démarche innovatrice et prospective pourrait mieux gérer ses potentiels et prévenir les risques de « fuite du capital humain ». L'encadrement de l'administration publique sénégalaise se sentira davantage valorisé par sa nouvelle position et son nouveau rôle. En reconnaissant ses capacités de management, l'encadrement joue ainsi le rôle de RH de « proximité » auprès des collaborateurs et devient un acteur clé pour l'épanouissement et la carrière de collaborateurs.

Par ailleurs, l'encadrement de l'administration publique sénégalaise peut puiser sur les outils innovants du management stratégique socioéconomique qui permettent la simplification des activités d'encadrement. Il apparaît donc à l'administration publique sénégalaise pour réussir la mise en œuvre de la démarche de management stratégique socioéconomique, dans une logique de compétence, de donner plus de possibilités à l'encadrement qui doit jouer le rôle de levier de création de valeur publique. Cela doit se traduire à travers des actions de récompense du mérite qui sont les principales formes de motivation dans l'administration publique sénégalaise (Diallo A., 2023). Dans cette perspective il faut s'intéresser davantage à la politique de reconnaissance du travail de l'encadrement. Étant directement impliqué dans la mise en œuvre d'une approche de logique des compétences, l'encadrement aura une position clé au sein de l'administration publique sénégalaise.

Nous pouvons ainsi retenir en conclusion de cette recherche que dans une démarche de management stratégique socioéconomique, l'encadrement de l'administration publique sénégalaise devient un levier incontournable de création de valeur. Cependant, la problématique du profil de compétences de l'encadrement de l'administration publique sénégalaise constitue par essence un axe privilégié encore peu étudié qui présente donc un réel intérêt en management public.

Bibliographie

- Alves S. (2009), La place des managers dans les processus ressources humaines, Dans Management & Avenir (n° 21), Éditions Management Prospective, pages 244 à 260.
- Armstrong M. (2012). Manuel de gestion des RH d'Armstrong. Londres : Kogan 440 Pages.
- Béguin P., (2010), De l'organisation à la prescription : plasticité, apprentissage et expérience.
- Boutin G. & Camaraine-Santoire L. (2001), Accueillir et encadrer un stagiaire, Éditeur nouvelle
- Burgat F. et Certain (2013), La stratégie al Assad : diviser pour survivre. François Burgat, Bruno Paoli. Pas de printemps pour la Syrie. Les clefs pour comprendre les acteurs et les défis de la crise (2011-2013), La Découverte.
- Cappelletti L., (2012), Le contrôle de gestion de l'immatériel : Une nouvelle approche du capital humain, Management Sup, Dunod, 200 pages
- David A. (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Les nouvelles fondations des sciences de gestion, coordonné par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Editions Vuibert pp. 193-213.
- Diallo A. (2023). Contribution du management stratégique des compétences à l'amélioration de la performance durable de l'administration publique sénégalaise : résultats d'une recherche-intervention au ministère du commerce et des Pme. Gestion et management. Hesam Université.
- Elton M. (1947). The Political Problem of an Industrial Civilization. Graduate School of Business Administration; Harvard University
- Enrico, V. (2012). La réflexivité : une ressource dans la production d'une thèse sur les parcours d'étudiants atypiques. DIversité REcherches et terrains.
- Fayol H., 1921, « L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT », Revue Politique et Parlementaire, 316, 10 mars, pp. 365-440 ; republié en ouvrage L'incapacité industrielle de l'Etat : Les PTT, Dunod, Paris.
- Finot A., (2000), Développer l'employabilité, Julhiet Editions, 102 pages.
- Fluck C. (2019). Compétences et performances : une alliance réussie, les éditions Demos.
- Gotteland-Agostini C. (2013), Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole.. Horticulture, Cnam.
- Kennedy et Plane J-M. (2003), Théorie des organisations, Edited by Dunod - 2003 - 2e édition
- Kletz, F. et Lenay, O. (2008) "Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ?". Revue Française d'Administration Publique, vol. 128, no 4 : 689-701.
- Krief N. & Zardet V. (2015). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, ISEOR Recherches en Sciences de Gestion.

- Le Boterf G. (2002). Mise en place d'une démarche compétence : Conditions de réussite, n°412.
- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation (2 e édition). Montréal : Guérin
- Mintzberg, H (1994a). Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. Oxford Univ. Press, Oxford, UK
- Peretti J-M. (2011), Ressources humaines (13e édition), Vuibert Gestion, 576 Pages
- Plane J-M & Noguera F. , (2016), Le leadership Recherches et pratique, 224 pages. Vuibert.
- Savall H & Zardet V. (2016). Maîtriser les coûts et les performances cachés, 6e éd.
- Savall H et Zardet V. (2008). Mastering Hidden Costs & Socio-Economic Performance, IAP.
- Savall H et Zardet V. (2020). Maîtriser les coûts et les performances cachés, 7e éd.
- Savall H. & Zardet V. (2016). Péron, M. and Bonnet, M. Potential contribution of the socio-economic approach to management to a better integration of CSR norms and economic standards: Case study of a pastry company. Society and Business Review, 9 (3), 232-242.
- Savall H. et Zardet V. (1987). Le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica.
- Savall H. et Zardet V. (2021). Peut-on transformer le système hospitalier en profondeur avec le management socio-économique (Partie 1/2) ? L'ISEOR présente les innovations développées à l'hôpital, Traité du management socio-économique » aux éditions EMS Management & Société
- Schon, D. A. (1983) Le Practitionneur Reflective: How Professionals Think in Action (Le Practitionneur réflexif: How Professionals Think in Action). Basic Books, New York
- Staudenmaier, J. M. (1985). Technology's Storytellers. Cambridge, Massachusets : Mit Press.
- Thiétart, R.A. (2007). Méthodes de recherche en management, 4e édition, Dunod.
- Zarifian P. (2005). Compétences et stratégies d'entreprise, Paris : Éditions Liaisons.