

La maîtrise du coût caché dû à l'absentéisme des enseignants-chercheurs et des étudiants comme un moyen d'allégement de l'asphyxie financière universitaire

Control of hidden costs due to the absenteeism of teachers-researchers and students as a means of alleviating university financial asphyxiation

JAFARI Bouchra

Doctorante-chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi
Université Mohammed V de Rabat.

Laboratoire : LEAM

Maroc

br-jafaril990@hotmail.com

YOUSFI Abdellah

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi.
Université Mohammed V de Rabat.

Laboratoire : LEAM

Maroc

a.yousfi@um5s.net.ma

TATOU Fatima Zahraa

Etudiante en Master

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi,
Université Mohammed V de Rabat.

Laboratoire : LEAM

Maroc

fatimazahraa.tatou@um5s.net.ma

Date de soumission : 10/09/2020

Date d'acceptation : 19/10/2020

Pour citer cet article :

JAFARI B. & all. (2020) «La maîtrise du coût caché dû à l'absentéisme des enseignants-chercheurs et des étudiants comme un moyen d'allégement de l'asphyxie financière universitaire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 99 –120.

Résumé :

Toute asymétrie d'information ou information douteuse souffle sur les braises du malheur universitaire déjà ravivé par une multitude de dysfonctionnements de natures diverses. En effet, les gestionnaires qui pensaient avoir les coudées franches grâce à la détention des informations parfaitement contrôlées, ont été complètement dupés par la sous-estimation de l'aspect comportemental caché qui subvertit le fonctionnement organisationnel. À l'image des entreprises, les coûts cachés au monde universitaire dévoilent des attitudes humaines incorrectes comme l'absentéisme des professeurs et des étudiants assumant une grande part de responsabilité dans l'asphyxie budgétaire des universités. Dans cet article, nous proposons une adaptation inédite de la théorie des coûts cachés, à travers la transposition des techniques comptables utilisées dans le monde industriel à l'université. De même, nous offrons un nouveau mode de calcul plus maîtrisé et immersif du coût d'un étudiant, tout en incluant le coût caché dû au phénomène de l'absentéisme des enseignants-chercheurs et des étudiants. En fait, L'article vise à doter les gestionnaires universitaires d'un nouvel outil, qui les invite à revoir leur calcul des coûts liés à l'université, par l'introduction de ce gâchis financier caché qui est difficilement cernable. Ceci permettra sans doute de sortir du lot des baromètres d'évaluation qui tiennent uniquement compte des informations supervisées tout en mettant en retrait les autres qui leur échappent.

Mots-clés : coût-caché ; absentéisme universitaire; enseignant-chercheur ; étudiant, asphyxie financière.

Abstract

In this article, we propose an unprecedented adaptation of the theory of hidden costs, through the transposition of accounting techniques used in the industrial world to the university. Similarly, we offer a new, more controlled and immersive way of calculating the cost of a student, while including the hidden cost due to the phenomenon of absenteeism of teachers-researchers and students in the calculations. In fact, the article aims to provide university managers with a new tool, which invites them to review their calculation of university-related costs, by introducing this hidden financial mess that is difficult to identify. This will probably make it possible to stand out from the barometers of evaluation that take account only of the supervised information while keeping others away from them.

Key-words: cost-hidden; absenteeism; teacher-researcher; student; financial asphyxiation.

Introduction :

Selon Noel Mamère l'infobésité tue l'information. Nous pouvons y rajouter que le manque d'information ne tue guère l'information mais l'organisation en entier. Chaque information disponible mal maîtrisée représente un risque, encore moins une information non contrôlée ou autrement occultée. Bill Gates (1999) a rappelé l'importance d'une information maîtrisée ; pour lui : « *Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans l'entreprise* ». En effet, dans le monde universitaire, l'information sur certains comportements clandestins comme l'absentéisme est indisponible. Cependant, ce manque informationnel a certainement un coût mais il est caché. Il n'est présent qu'au bilan fonctionnel sous forme d'incohérences et d'anomalies dues aux dépenses injustifiées. Voilà à quoi nous pourrions résumer ce phénomène de « coûts cachés ».

Martinet et Savall (1978) ont dit à ce propos que : « *le repérage, à un niveau micro-spatial au sein de l'organisation, des dysfonctionnements porteurs de coûts cachés constitue le matériau essentiel de la mise en œuvre de l'efficacité* ». Cependant, le rôle économique des universités qui est d'augmenter l'efficacité s'élevant en rempart contre le manque à gagner et le dérapage financier des dépenses universitaires, se voit pris au piège des coûts cachés. En fait, plusieurs recherches scientifiques ont été dédiées à l'étude de la relation coût-bénéfice (Psacharopoulos & Woodhall, 1988; Phelizon & Kerdellant, 1992 ; Soll, 1995 ; Fabre, 2013) mais elles n'ont pas suffi pour tirer l'université de ce malaise du tarissement financier qui se perpétue.

L'émergence de l'économie des connaissances avec tous ces principes de base industrielle, rend la transposition des modes du calcul des coûts du secteur d'industrie au secteur éducatif possible (Arbaoui & Oubouali, 2018), sauf que l'exploitation maigre des méthodes et des formules entrepreneuriales nous donne du grain à moudre. Autrement dit, l'instabilité financière et la massification (Jaramillo & Mélonio, 2011) ne tolèrent plus le phénomène de la déperdition et ses dérivées à savoir : l'abandon, le redoublement et l'absentéisme comme étant une variable explicative.

En fait, à chaque séance manquée, l'université paie un coût supplémentaire sans en tenir compte. Donc, comment pouvons-nous à l'aide de la théorie des coûts cachés alléger l'asphyxie financière des universités ?

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons dû scruter les travaux réalisés dans d'autres secteurs que l'enseignement supérieur sur l'absentéisme pour que nous puissions dresser un portrait global sur l'effort fourni par les chercheurs dans les secteurs en question

pour comptabiliser ce phénomène. En fait, nous avons constaté que les chercheurs dans la santé qui est également un secteur social en crise (Flahault, 2009) ont pu par le biais de la théorie des coûts de friction et des coûts du capital humain (Goeree et al., 1999) aborder partiellement l'absentéisme, à travers la résolution du problème de la perte de production engendrée par l'absence de longue durée. La théorie des coûts de friction allait jusqu'à proposer le remplacement de l'employé en cas de dépassement de la période de friction. En outre, les industriels sont allés jusqu'au bout de leur analyse, en s'attaquant grâce à des méthodes bien ciselées, pas uniquement aux coûts indirects d'absentéisme mais également de ceux induits par le phénomène de présentéisme au travail (Huver, 2013). De plus, des théories sur le salaire traitées sous un angle méritocratique ont été développées comme la théorie des différences compensatrices (Rosen, 1986), la théorie hédonique du salaire (Rosen & Thaler, 1975), la théorie des contrats à paiement différé (Lazear, 1979) et la théorie du salaire d'efficience (Tchibozo, 1998) visant à étudier le couple « productivité-salaire ». Ajouter à cela les mesures et les méthodes qui ont été créées comme la mesure de durée et de fréquence d'absence (Chevalier & Goldberg, 1992), ainsi que des anciennes méthodes d'incitation au travail comme méthode « carotte et bâton » et méthode de « motivation » (Covey & Merrill, 2019), rémunération à la pièce, théorie de contrat, théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Hart & Holmstrom (1987)). Tout ça c'était pour dire que tous les domaines ont été intéressés par l'absentéisme compressible ou incompressible à travers la recherche de l'augmentation de la productivité des employés au travail et la réduction des incohérences organisationnelles. Sauf que les travaux pour endiguer l'absentéisme des enseignants et des étudiants au niveau d'enseignement supérieur sont, à notre connaissance, quasi-absents. À cet effet, pour briser le problème des coûts cachés que pose l'absentéisme, ce phénomène qui consume les ressources financières sans que personne ne parvienne à y trouver une solution pragmatique et à la fois corriger les méthodes du calcul des dépenses universitaires se révélant inefficaces car elles se font dépasser par un grand nombre des parasites et des incohérences organisationnelles, nous nous sommes référés à la littérature pour trouver des réponses, la seule qui nous a marqué c'était la théorie des coûts cachés de performance et sur sa base nous avons décidé de traiter la problématique de l'absentéisme du corps professoral et étudiant. L'appréciation de cet outil de contrôle entrepreneurial des coûts cachés nous offre la possibilité de renouveler le mode du calcul des coûts suranné avec un mode du calcul plus fluide et plus convaincant qui tient compte du phénomène d'absentéisme mixant enseignant-chercheur et étudiant.

Pour ce faire, nous avons scindé l'article en trois parties. La première s'attache à passer en revue les travaux réalisés sur l'acceptation des deux notions qui sont les coûts cachés et l'absentéisme : Une tâche qui n'était pas du tout facile suite à un déficit d'information considérable concernant la notion de « l'absentéisme universitaire ». La deuxième fait connaître la relation qui existe entre le coût et l'absentéisme dans le monde universitaire. La troisième partie se concentre autour de la réinsertion des coûts cachés dus à l'absentéisme dans les dépenses universitaires faisant souvent défaut à la gestion budgétaire de l'enseignement supérieur.

1. Le coût caché et l'université :

1.1 Clarification conceptuelle :

La méthode des coûts de performance cachés ou comme elle est appelée ici, la méthode des coûts cachés recèle d'idées originales. Le professeur Henri Savall, en 1974, a cherché à faire passer une théorie toute nouvelle sur la possibilité de purger de l'entreprise les difformités organisationnelles. En effet, cet inventeur a décidé de quitter le cercle restreint de calcul des coûts pour viser minutieusement un aspect caché non comptabilisé auquel personne n'avait fait attention. La thèse est assez simple : traquer les comportements des employés et déceler les variables contribuant à la perte de la valeur ajoutée (Savall & Zardet, 2005, 2011). Une définition plus lucide est celle de Savall et Zardet (1995) ayant défini les coûts cachés comme « *la traduction monétaire des activités de régulation* ». En fait, cette explication donne matière à réfléchir sur l'existence de ce phénomène également dans le monde universitaire. Mais précisons tout d'abord le contexte des différents coûts liés à l'université.

En effet, le coût universitaire complet regroupe la partie consommée de la subvention gouvernementale dédiée au fonctionnement de l'université comprenant les dépenses liées aux fournitures, bibliothèques universitaires, œuvres universitaires, sociales et culturelles, les besoins administratifs, entretien des locaux universitaires, rémunération du personnel non enseignant, en plus des dépenses de la recherche universitaire.

Cependant, cette composition parcellaire du coût universitaire complet est vue sous un angle exigü qui laisse un goût d'inachevé, comme si les calculs n'ont pas été menés jusqu'à leur terme ou, autrement dit, une partie de ce coût est invisible à l'œil nu. En effet, l'analyse coûts-bénéfices montre qu'il y a un manque à gagner social, privé et fiscal (OCDE, 2000) des dépenses publiques universitaires, les comptables, les analystes et les gestionnaires arrivent à produire un bilan final listant tous les coûts et toutes les opérations effectuées réellement au

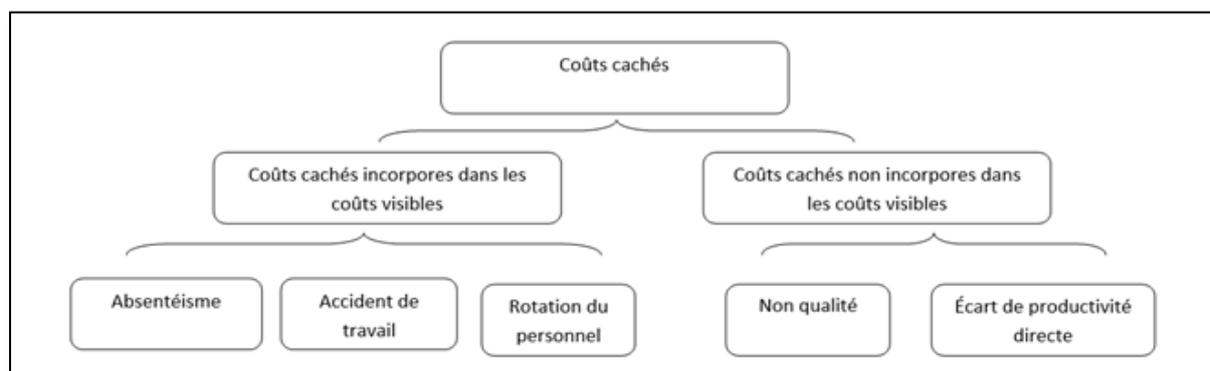
cours d'une année universitaire. Mais il y a une remise en question : les informations sur certains comportements sont loin d'être exempts de soupçons. En fait, les informations incontrôlables ont également un coût caché difficile à maîtriser, ces informations sont étroitement liées aux comportements des étudiants, des enseignants chercheurs et des administrateurs (Dubois et al., 1995 ; Gueissaz, 1995).

Par ailleurs, des coûts de nature différente ont été analysés, brassant des thèmes multiformes comme le coût complet par diplôme à l'université (Ducrocq & Gervais, 2013), le coût unitaire de fonctionnement par étudiant (Bottomley & Cook, 1979), le coût financier moyen d'une année-élève (Sall, 1996), le coût social des études universitaires (OCDE, 2003), le coût d'opportunité (Lassegue, 1978, 1998 ; Boidin et al., 1993). Mais pour hisser la qualité universitaire et produire des diplômés de bon aloi, il faut insérer également dans le calcul du coût universitaire, le coût caché dû aux dysfonctionnements organisationnels persistants et omniprésents car comme son nom l'indique « coût caché », il est impalpable. Le pire étant l'incapacité des organisations publiques en général et du système universitaire en particulier à se rendre compte de leur existence. Dans ce sens, pour séparer le bon grain de l'ivraie, Savall et Zardet (1995) ont proposé une méthode toute nouvelle portant sur cinq indicateurs qui permettent astucieusement de démasquer les causes réelles des coûts cachés.

1.2 Les cinq indicateurs majeurs relatifs aux dysfonctionnements organisationnels au sein des universités

Savall et Zardet (1995) ont cité cinq indicateurs majeurs relatifs aux dysfonctionnements organisationnels au sein des entreprises à savoir : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel (Turn over), les écarts de productivité directe, la non - qualité ou défaut de qualité de produits comme illustré dans la figure suivante:

Figure N°1 : Cinq indicateurs relatifs aux dysfonctionnements organisationnels.



Source : Savall (1995 : p.128).

À vrai dire, la méthode des coûts cachés marque un tournant dans l’histoire managériale grâce au rassemblement des cinq indicateurs précités avec six nouveaux composants qui sont : les sursalaires, le surtemps, les surconsommations, la non production, la non-crédation du potentiel et le risque destinés à l’évaluation des failles organisationnelles. Le tableau ci-dessous explique sommairement ce lien entre les indicateurs et les composants :

Tableau 1 : Modèle général du calcul des coûts cachés

	Sursalaires	surtemps	Surconsommations	Non-production	Non-crédation du potentiel	Risque
Absentéisme						
Accidents de travail						
Rotation du personnel						
La non qualité						
Ecart de production						

Source : ISEOR (1974-2017)

En regardant ce modèle proposé pour maîtriser les coûts de performance cachés, nous constatons qu’il y a de quoi se poser des questions sur l’applicabilité de ces indicateurs dans le cas universitaire également. En effet, l’accent est mis ici sur une redéfinition adaptée au contexte universitaire de chaque indicateur.

Par la non qualité des services ou défaut de qualité du produit universitaire, on entend : le déficit dans l’exécution des tâches à caractère administratif et technique par le personnel non enseignant. À vrai dire, l’administration est la pierre de touche du système organisationnel universitaire, il lui incombe la responsabilité de gérer le corps professoral et étudiantin, d’assurer une bonne gestion d’espace par une meilleure planification d’emploi du temps (Henderson et al., 1972) . De ce fait, le manque d’implication ou l’exécution de travail à moitié aura sans doute un coût à supporter imperceptiblement par l’université.

Le deuxième indicateur qui est lié à la rotation du personnel connu également sous le nom de roulement du personnel vaut : le remplacement du personnel enseignant ou non enseignant suite à : un changement du poste de travail, départ volontaire, prise du congé de maternité, retraite, démission, détachement, mutation pour rapprochement de conjoint. Il est partagé entre roulement volontaire et involontaire selon que la décision découle de la volonté de l’employé ou de l’employeur (Dalton et al., 1982). En fait, cet indicateur engendre des coûts

directs et indirects résumés selon Cascio (1991) en des coûts de séparation, de recrutement du nouveau personnel et de formation. Ces coûts sont le résultat d'un comportement humain qui semble au premier abord normal mais il se révèle engendrer également des coûts cachés.

Dans un souci de mise en contexte universitaire, il nous semble que le troisième indicateur qui entraîne un grand déclin de la qualité organisationnelle de l'université est relatif au vandalisme des équipements et des bâtiments. En effet, chaque équipement se déprécie en fonction d'une durée de vie et d'amortissement bien définie, sauf qu'au niveau de l'université, certains comportements estudiantins indésirables comme la destruction du matériel didactique, la déprédation des bibliothèques peuvent accélérer l'endommagement des équipements et des bâtiments. Cet indicateur nous éclaire en définitive sur les coûts cachés résultant de chaque renouvellement des équipements dévastés.

L'avant dernier indicateur relatif à l'université est l'absence d'un système comptable : il y a un manque total d'un cadre comptable que ce soit général ou analytique régissant l'activité financière des universités. La plupart des universités partout dans le monde fonctionnent selon des règles classiques du droit budgétaire¹ qui reposent sur quatre principes qui sont : l'annualité, l'unité, la spécialité et l'universalité (Guilhot, 2000). En plus, l'introduction des outils de contrôle de gestion ne pourrait pas se faire sans heurts vu que le libre arbitre financier des universités est partiel. Le budget d'investissement alloué aux universités est géré et déterminé par le ministère d'enseignement supérieur, en outre, l'indisponibilité des informations sur la date d'amortissement des immobilisations engendre un problème relatif aux calculs des dotations aux amortissements (Bencheikh, 2013).

Le cinquième indicateur, en l'occurrence, l'absentéisme mérite à lui seul d'être davantage expliqué. En ce sens, dans la partie suivante, nous nous attachons à montrer les effets destructeurs que peut avoir l'absentéisme des enseignants chercheurs et des étudiants.

2. L'absentéisme et le coût : quelle relation dans le monde universitaire ?

L'absentéisme est un autre phénomène qui s'ajoute aux tribulations qui gangrènent le milieu universitaire. En fait, il est souvent ignoré par les analystes comptables car il n'existe pas une loi au niveau de l'enseignement supérieur qui le régleme, tandis que ses effets

¹ Voir : La loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur qui a été décrétée par le Dahir 1-00-199 du 19 mai 2000 et publiée après adoption par le parlement, au Bulletin officiel, n° 48000, en juin 2000.

Voir également : L'arrêté du ministre des finances et de la privatisation n°2-2471 du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des universités.

indétectables obstruent à l'excès la bonne continuité organisationnelle et budgétaire de l'université.

Quant à sa définition, l'absentéisme a été abordé sous le prisme de différents points de vue qui sont pour la plupart issus du monde entrepreneurial et managérial, selon (Heilbronner (1977) ; Harrison & Price (2003) ; Steel & Rentsh (2003) ; Johns (2004)), l'absentéisme est défini comme étant l'absence physique d'un employé au travail lorsque sa présence est indispensable. Une autre définition qui ne soustrait pas les arrêts autorisés par la loi est celle créée en 1973 par le Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis, qui considère toute absence physique, que ce soit permis ou pas, comme un absentéisme. Cependant, ce manque d'assiduité qui a largement été débattu dans les autres domaines, reste avare de grandes recherches scientifiques qui portent sur la clarification conceptuelle du phénomène en question au niveau universitaire, contrairement à l'enseignement scolaire où la littérature est foisonnante (Barlow & Fleischer (2011) ; Pithers & Holland (2007) ; Douat (2005)).

En effet, il est difficile de s'attaquer à quelque chose d'incontrôlable ou d'abstrait. Tel est le cas pour l'absentéisme, Car son caractère immesurable ne laisse jamais présager l'issue des enjeux présentés, mais il faut toujours se référer à ses facteurs explicatifs susceptibles de nous rapprocher des solutions possibles pour dompter l'absentéisme comme étant un phénomène immaîtrisable. Toutefois, les raisons de l'absentéisme se divisent en quatre catégories : personnelles, organisationnelles, psychologiques et sociales.

En gros, ce qui rend le rythme de travail anémique sont les facteurs suivants: l'âge qui est fortement corrélé avec l'absentéisme (Benraïss, 1999 ; Vatteville, 1985), puisque plus la personne vieillit, plus elle multiplie les pathologies qui font qu'elle ne soit pas capable de suivre la même cadence de travail qu'auparavant. En outre, les aînés ont tendance à perdre l'ardeur et la motivation, la répétition journalière des tâches avec le temps devient source de monotonie, de burnout et de pénibilité qui agit négativement sur leur santé aussi bien psychique que physique (Verhoeven et al., 2003). En sus, La dépersonnalisation des enseignants, l'insatisfaction liée à l'accomplissement et la reconnaissance personnelle au travail, et l'épuisement émotionnel sont des raisons psychologiques de l'absentéisme puisque l'enseignant trouve un sérieux problème dans l'affrontement au quotidien de ses étudiants et ses collègues de travail (Felouzis, 1997 ; Wisnieski & Gargiulo, 1997). Dans la même veine, la démotivation des étudiants résultant d'un choix du cursus académique inapproprié, ou juste d'un manque d'intérêt qui se manifeste au fil du temps est considérée également comme un autre facteur explicatif de l'absentéisme (Viau, 2006). Finalement, la charge d'enseignement

pesante accentue l'angoisse et le stress du quotidien, l'enseignant se trouve contraint de s'absenter quelques heures pour se régénérer (Cuisinier et al., 2006).

Néanmoins, quel que soient les raisons derrière l'absentéisme universitaire, il reste intolérable, puisqu'il fait une partie intégrante de la vérité financière cruelle des universités. Son aspect caché a été quasi maîtrisé par les entreprises ayant eu toujours une longueur d'avance dans la détection des dysfonctionnements organisationnels par rapport aux autres domaines. En fait, les études sur le coût caché de l'absentéisme universitaire sont rares, si nous ne disons pas absentes. De ce fait, pour brosser un tableau global sur l'acuité des coûts cachés dus à l'absentéisme universitaire, nous allons nous référer à la littérature scientifique consacrée au domaine entrepreneurial.

Dans la théorie de valeur-travail marxiste créée à la base par Adam Smith, puis reprise par Ricardo, le travail est fondamentalement déterminé par la force du travail d'un travailleur en échange d'un salaire, en d'autres termes le travailleur est payé à sa juste valeur selon l'effort déployé pour parachever la production d'une marchandise. C'est le temps et la force qui déterminent sa valeur salariale (Denis, 1980). En outre, dans la théorie des coûts de transactions, l'organisation économique n'est efficace que si elle parvient à minimiser ses coûts de fonctionnement (Williamson, 1993). Quant à la performance du travail de l'entreprise, elle se base sur l'optimisation entre le rapport valeur-coût (Lorino, 2003 : p. 4). En ce qui concerne la productivité, elle est généralement définie comme la relation entre output et input (Jacot, 1999).

En effet, de ce qui précède, nous décelons de l'histoire économique cinq notions qui prédominent la littérature scientifique dédiée à l'explication de la performance organisationnelle. Il y a la force, le travail, le temps, le capital et le coût. Ces notions se sont imbriquées comme il faut pour être tiraillées entre résultat économique satisfaisant ou décevant. La maîtrise de leur relation a permis aux entreprises et aux organisations publiques d'avoir une idée de ce qui allait se passer à chaque dysfonctionnement ou incohérence organisationnels.

C'est sur la base de cette relation que nous comprenons pourquoi la gestion du temps est si importante. En fait, la notion du temps a connu des transformations terminologiques et contextuelles passant de l'organisation scientifique du travail de Frederick Winslow Taylor (Pouget, 1998) qui veut accroître les capacités productives par unité de temps au New Public Management (Hood, 1991) qui vise à optimiser l'efficacité des salariés tout en implémentant au sein de l'organisation publique des méthodes de la gestion privée qui s'intéressent

particulièrement à la rationalisation des dépenses à travers la minimisation des coûts (Diefenbach, 2009). Bien sûr, cette minimisation comprend tous les coûts qui peuvent impacter négativement le rapport coût-efficacité y compris également les coûts indirects.

Somme toute, chaque notion avec ses aspects directs ou indirects possède un rôle bien marqué, les entreprises en ont été conscientes, mais les universités restent loyales à leurs méthodes de calcul financier vétuste, au point d'oublier qu'il faut les moderniser pour alléger l'asphyxie financière dont elles souffrent depuis un bon moment. L'absentéisme universitaire lato sensu se décrit comme l'absence physique pendant une séance, mais il s'agit stricto sensu d'un phénomène grave qui génère des coûts indirects pénalisant la performance organisationnelle universitaire. L'objectif de cette partie était de montrer qu'il y avait de quoi être incrédule. Certes, les réformes du système financier universitaire au Maroc ont franchi une limite difficile, depuis la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur qui accorde le libre arbitre financier aux universités, jusqu'à la diversification des ressources matérielles universitaires par le biais du partenariat public-privé (la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé), mais ces efforts donnent toujours des résultats mitigés, À qui la faute ? Selon notre analyse elle est en partie expliquée par le manque à gagner dû au phénomène d'absentéisme universitaire.

3. Coût caché dû à l'absentéisme des enseignants-chercheurs et des étudiants

Partant d'une conviction personnelle que pour rattraper une erreur, il faut la reconnaître, nous essayons dans cette partie d'expliquer comment rattraper les erreurs du calcul financier dues à l'absentéisme des enseignants chercheurs et des étudiants.

À vrai dire, il suffit de parcourir les rapports ministériels dédiés à l'enseignement supérieur pour comprendre que l'Etat en tant que principal pourvoyeur de fonds (CSEFRS, 2018) s'échine en dépit de la situation économique difficile (Banque Mondiale, 2019) de garantir la soutenabilité financière des universités. Par conséquent, le budget alloué aux universités, tous domaines confondus, a nettement augmenté ces dernières années. Cependant, le coût de fonctionnement annuel par étudiant s'est relativement détérioré suite à un coût de fonctionnement additionnel qui a été occasionné par la déperdition (CSEFRS, 2018 : p. 26), ainsi, quand nous parlons de déperdition, nous faisons allusion à toute sorte d'inconduite : redoublement, abandon et absentéisme (Pauli & Brimer, 1971).

C'est à travers toutes ces explications que nous proposons une révision du mode de calcul du coût d'un étudiant en introduisant le facteur d'absentéisme des enseignants-chercheurs et des

étudiants. L'introduction de ce facteur permettra de calculer un coût caché qui n'a jamais été pris en considération lors du calcul du coût d'un étudiant.

Pour faciliter le calcul de ce coût, nous allons le calculer sur trois étapes : nous calculons tout d'abord le coût d'un étudiant en prenant en compte seulement l'absentéisme des étudiants, ensuite nous calculons le coût dû seulement à l'absentéisme des enseignants, enfin, nous regroupons les deux coûts dans une seule formule.

3.1 Le coût modifié en prenant en compte seulement l'absentéisme des étudiants

Soit BG² le budget global alloué pour une année à un établissement d'enseignement supérieur de N étudiants et M enseignants. Le coût d'un étudiant pour une année vaut :

$$\text{Coût.Etud.Ancien} = \frac{BG}{N} \quad (1)$$

Ce coût est incomplet puisqu'il ignore le coût caché dû à l'absentéisme des étudiants. Dans ce cas, pour le corriger nous procédons de la façon suivante:

Soit K : le nombre de jours d'absentéisme de N étudiants pendant toute l'année (365 jours), donc $0 \leq K \leq N \times 365$.

En prenant en compte le nombre de jours d'absentéisme, nous aurons seulement $N - \frac{K}{365}$ étudiants qui suivent réellement les cours (pendant toute l'année), au lieu de N étudiants. Avec ce nouvel effectif d'étudiants, la formule (1) devient :

$$\text{Nouveau.Coût.Etud(abs.etud)} = \frac{BG}{N - \frac{k}{365}} = \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{k}{N \times 365}}$$

En fait, ce coût est plus logique car il reflète la réalité, si le nombre K d'absents dans un établissement universitaire est très grand (proche de $N \times 365$), le coût devient également très grand et tend vers l'infini.

² Le budget global alloué aux universités comme il est expliqué plus haut dans la partie du coût universitaire complet, regroupe les subventions étatiques accordées au fonctionnement de l'enseignement supérieur, plus les dépenses de la recherche scientifique. Mais, dans notre cas, nous allons garder uniquement le budget global dédié au fonctionnement de l'enseignement supérieur tout en incluant la masse salariale des enseignants chercheurs vu que notre étude s'intéresse aux étudiants et pas aux chercheurs. Pour plus d'informations sur le budget global accordé aux universités voir : CSEFRS (2018). « *L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, Efficience et défis du système universitaire à accès ouvert* ». Op, cit.

$$\text{Nouveau.Coût. Etud(abs.etud)} = \text{Coût. Etud. Ancien} + \text{coût. caché. absent.etud}$$

$$= \frac{\text{Coût. Etud. Ancien}}{1 - \frac{k}{N \times 365}}$$

Donc, le coût caché dû à l'absentéisme des étudiants est donné par :

$$\text{coût. caché. absent. etud} = \text{Coût. Etud. Ancien} \times \left(\frac{K}{N \times 365 - K} \right)$$

3.2 Le coût modifié en prenant en compte seulement l'absentéisme des enseignants

À chaque professeur universitaire est associé un effectif d'étudiants, de ce fait, aux fins de la simulation, nous supposons que nous avons le tableau d'absentéisme des enseignants, où il y a le nombre d'étudiants relatif à chaque enseignant pour les deux semestres (printemps et automne).

Tableau 2 : l'absentéisme des enseignants-chercheurs (simulation).

		Prof1	Prof2	ProfM
Nombre d'étudiants	Semestre printemps	n_{11}	n_{12}		n_{1M}
	Semestre automne	n_{21}	n_{22}		n_{2M}
Nombre d'absentéisme en jours sans rattrapage	Semestre printemps	a_{11}	a_{12}		a_{1M}
	Semestre automne	a_{21}	a_{22}		a_{2M}

Source : auteurs.

Il est à mentionner que ces absentéismes sont sans rattrapage, si un professeur universitaire rattrape les séances dont il était absent, il ne s'agit plus d'un absentéisme. En outre, Si un professeur s'absente indûment pendant une séance, cela veut dire que l'ensemble des étudiants auxquels est dédiée cette séance sont implicitement absents également.

Par ailleurs, l'absentéisme d'un enseignant Prof_i est équivalent à l'absentéisme de :

$$n_{1i} \times a_{1i} + n_{2i} \times a_{2i} \text{ jours pour étudiants}$$

Donc, l'absentéisme de tous les enseignants est équivalent à l'absentéisme de :

$$L = \sum_{i=1}^M (n_{1i} \times a_{1i} + n_{2i} \times a_{2i}) \text{ jours pour tous les étudiants en une année}$$

Avec : $N = \sum_{i=1}^M n_{1i} = \sum_{i=1}^M n_{2i}$

Par conséquent, le *Coût.Etud.Ancien* devient :

$$\text{Nouveau.Coût.Etud(abs.Prof)} = \frac{BG}{N - \frac{L}{365}} = \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{L}{N \times 365}}$$

Le coût caché dû à l'absentéisme des professeurs universitaires est donné par :

$$\begin{aligned} \text{Nouveau.Coût.Etud(abs.Prof)} &= \text{coût.caché.absent.Profs} + \text{Coût.Etud.Ancien} \\ &= \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{L}{N \times 365}} \end{aligned}$$

C'est-à-dire :

$$\text{coût.caché.absent.Profs} = \text{Coût.Etud.Ancien} \times \left(\frac{L}{N \times 365 - L} \right)$$

Dans les établissements universitaires, le nombre d'étudiants par professeur par semestre est toujours compris entre les deux valeurs n_{min} et n_{max} qui ne sont pas souvent trop éloignées :

$$n_{min} \leq n_{1i}, n_{2i} \leq n_{max}$$

Le coût caché dû à l'absentéisme de tous les professeurs universitaires en une année se situe à l'intérieur de l'intervalle suivant :

$$\begin{aligned} \text{Coût.Etud.Ancien} \times \frac{n_{min} \times \sum_{i=1}^M A_i}{n_{max} \times M \times 365 - n_{min} \times \sum_{i=1}^M A_i} &\leq \text{coût.caché.absent.Profs} \\ &\leq \text{Coût.Etud.Ancien} \times \frac{n_{max} \times \sum_{i=1}^M A_i}{n_{min} \times M \times 365 - n_{max} \times \sum_{i=1}^M A_i} \end{aligned}$$

Avec : $A_i = a_{1i} + a_{2i}$

3.3 Le coût modifié en prenant en compte l'absentéisme à la fois des Professeurs universitaires et des étudiants

Par l'utilisation des données précédentes, le coût de chaque étudiant en prenant en compte l'absentéisme des Professeurs universitaires et des étudiants sera sous la forme suivante :

$$\text{Nouveau.Coût.Etud} = \frac{BG}{N - \frac{L+K}{365}} = \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{L+K}{N \times 365}}$$

Avec :

K : le nombre de jours d'absentéisme de ces N étudiants pendant toute l'année (365 jours), donc $0 \leq K \leq N \times 365$.

L : le nombre de jours d'absentéisme des M professeurs pendant toute l'année (365 jours).

En gros, le coût caché global dû à l'absentéisme des professeurs universitaires et des étudiants qui est ignoré dans le calcul du coût d'un étudiant en une année, est donné par :

$$\text{coût.caché.absent} = \text{Coût.Etud.Ancien} \times \frac{L + K}{N \times 365 - L - K}$$

Exemple :

Dans un établissement de 50 professeurs, et de 15000 étudiants, dans une année nous avons en moyenne 10 jours d'absentéisme pour chaque étudiant, et 2 jours d'absentéisme sans rattrapage pour chaque professeur universitaire.

Dans ce cas, nous avons :

$$K=10.N=150000 \text{ et } L=2.M.N=100.N=1500000$$

- 1) Le coût réel d'un étudiant en année en prenant en compte seulement l'absentéisme des étudiants est donnée par :

$$\text{Nouveau.Coût.Etud(abs.etud)} = \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{k}{N \times 365}}$$

D'où le résultat :

$$\begin{aligned} \text{Nouveau.Coût.Etud(abs.etud)} &= \text{Coût.Etud.Ancien} \times \frac{365}{355} \\ &= 1,02816 \times \text{Coût.Etud.Ancien} \end{aligned}$$

En ce qui concerne le coût caché dû à l'absentéisme d'un étudiant en une année, il est égal à :

$$\text{coût.caché.absent.etud} = \text{Coût.Etud.Ancien} \times \left(\frac{10}{355} \right)$$

Pour le coût d'un étudiant en année en prenant en compte seulement l'absentéisme des professeurs universitaires, il est donné par :

$$\begin{aligned} \text{Nouveau.Coût.Etud(abs.Prof)} &= \frac{\text{Coût.Etud.Ancien}}{1 - \frac{L}{N \times 365}} \\ &= 1,37735 \times \text{Coût.Etud.Ancien} \end{aligned}$$

Et le coût caché dû seulement à l'absentéisme des professeurs qui est ignoré dans le calcul du coût d'un étudiant en année est donné par :

$$\text{coût. caché. absent. Profs} = \text{Coût. Etud. Ancien} \times \left(\frac{100}{265}\right) = 0,37735 \times \text{Coût. Etud. Ancien}$$

Le coût d'un étudiant en prenant en compte l'absentéisme à la fois des enseignants-chercheurs et des étudiants vaut:

$$\text{Nouveau. Coût. Etud} = \frac{\text{Coût. Etud. Ancien}}{1 - \frac{L+K}{N \times 365}} = 1,43 \times \text{Coût. Etud. Ancien}$$

Enfin, le coût caché dans ce cas est égal à:

$$\text{coût. caché. absent} = 0,43 \times \text{Coût. Etud. Ancien}$$

Rien qu'en analysant ces chiffres pour cet exemple qui ne dépasse pas en moyenne 50 enseignants et 15000 étudiants, nous constatons combien de sommes colossales ont été négligées dans le calcul du coût d'un étudiant, de ce fait, nous pouvons imaginer le cas où le calcul est réalisé sur tous les étudiants au niveau national d'un pays.

En revanche, si on remonte le temps en arrière, on s'aperçoit que la qualité et le coût ont été toujours corrélés. En fait, pour Crosby (1962) l'inventeur du concept « zéro défaut » ou « produire bien du premier coût », le coût de l'obtention de la qualité (COQ) rassemble le coût de conformité et le coût de non-conformité. Par non-conformité, on entend l'ensemble des anomalies internes et externes relatives aux frais du produit qui ne correspond pas aux exigences prédéfinies. Dans la même veine, Deming (1986) a développé un ratio à travers duquel il a défini la qualité comme le rapport entre le résultat du travail fourni et le coût total, c'est dire si, la minimisation du coût total qui détermine est ce que la qualité est bonne ou mauvaise. Juran (1974) s'était le premier qui a parlé des coûts de pauvre qualité ou en anglais (Cost of poor quality), il les a qualifié de « l'or dans la mine » (gold in the mine) en anglais, puisqu'il s'agit des coûts qui n'attendent qu'à être extraits. Donc, la qualité dans le monde industriel se mesure à travers la minimisation des coûts qui nécessite l'élimination des anomalies en tout genre y compris organisationnelles et comportementales. En enseignement supérieur, l'adoption du processus de Bologne (Ghouati, 2011) a autorisé la transposition du mode de pilotage et de contrôle industriels aux universités, la qualité est définie dès lors à partir des critères d'ordre économique à savoir : l'efficacité et l'efficience.

À vrai dire, le chemin parcouru par les théoriciens en économie en terme d'efficience, cette notion qui se veut théoriquement la capacité de produire à moindre coût (Williamson, 1988 ; Koubaa, 2008) nous rappelle que pour que les établissements universitaires tirent amplement

profit des pratiques managériales issues de l'industrie, il faut qu'elles partent sur des bases semblables, en se dotant d'un système de comptabilité de gestion (Drevet et al., 2012) fluide qui tient compte non seulement des coûts directs, mais également des coûts indirects.

Conclusion

Ce qui pourrait apparaître comme un geste normal, est en réalité bien plus que cela. L'absentéisme des enseignants chercheurs et des étudiants n'a jamais été vu comme un coût caché qui nécessite d'être inéluctablement pris en compte dans les calculs comptables. Il a été souvent abordé timidement comme un phénomène parmi d'autres. De plus, nous avons enregistré un déficit de documentation au niveau de l'absentéisme universitaire contrairement à l'absentéisme scolaire.

En effet, la théorie des coûts cachés propose pour la première fois, un outil aux gestionnaires leur permettant de faire face à certains comportements humains qui ne les estiment pas au départ si graves que cela. Elle montre qu'à chaque geste inapproprié, il y a un coût à supporter. C'est dans ce contexte qu'il faut voir le coût de l'absentéisme de l'étudiant et de l'enseignant chercheur.

Somme toute, à travers cet article, nous nous sommes attachés à démontrer par le biais des pratiques entrepreneuriales, qu'il y a un gaspillage financier qui réside dans le mauvais calcul du coût de l'étudiant et de l'enseignant-chercheur. En fait, la rectification et la minimisation de ces deux coûts passent par la prise en considération du coût caché engendré par l'absentéisme. De même, notre objectif était de faire comprendre aux gestionnaires universitaires que la théorie des coûts cachés dont tous les éléments se sont réunis pour en faire une théorie hors pair peut servir amplement à l'allègement de l'asphyxie financière des universités par l'introduction du coût caché dû à l'absentéisme dans le calcul du coût lié à l'étudiant et à l'enseignant-chercheur.

BIBLIOGRAPHIE

- Arbaoui, S. E., & Oubouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'université au Maroc. In revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, n° (4), 45-62.
- Barlow, J., & Fleischer, S. (2011). Student absenteeism: whose responsibility?. *Innovation in Education and Teaching International*, August 2011, 48(3), 227-237.
- Banque Mondiale (2019). Maroc : rapport de suivi de la situation économique (Avril 2019).

BENRAIS, L. (1999). L'Absentéisme phénomène à contrôler : cas des entreprises marocaines. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion – IAE / Marseille.

Bencheikh, M. (2004). L'université marocaine à l'épreuve, Rabat, Éditions OKAD.

Bencheikh, E. (2013). Le contrôle de gestion dans les Universités : Le cas des Universités marocaines. (Thèse de doctorat), université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc.

Boidin, J. M., Bornarel, J., Cossu, C., Dietsch, M., Dubrulle, L., Dupont, J.L., Héritier, J., Lespagnol, A., Lévy, B., Malo, J.L. & Rebout, J. (1993). Les coûts de l'enseignement dans le supérieur, Méthodologie d'évaluation et d'analyse. Observatoire des coûts des établissements de l'enseignement supérieur.

Bottomley, A. & Cook, R. (1979). Calcul des coûts unitaires dans les universités francophones. *Canadian Journal of Higher Education*, 9(2), 19-34.

Cascio, W.F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, Boston : PWS-KENT Publishing Company

Chassaigne, P. (2012). Chapitre 1 - 1971-1973 Genèse de « la crise ». in *Les années 1970 Fin d'un monde et origine de notre modernité*, Éditions Armand Colin, 13-29.

Chevalier, A., et Goldberg, M. (1992). L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ?. *Sciences sociales et santé*. 10(3), 47-65.

Covey, S.M.R., & Merrill, R. (2019). *La vitesse de la confiance*, (French Edition), Mango publishing Group, Floride : Etats-unis. Crosby. P. B. (1962), *La qualité c'est gratuit*, Paris, Éditions Economica.

CSEFRS (2018). *L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, Efficience et défis du système universitaire à accès ouvert*.

Cuisinier, F., Gay, M.C., Jeoffrion, C., & Schneider, B. (2006). Regards actuels des enseignants-chercheurs sur leur métier : enquête auprès des enseignants-chercheurs de psychologie, *Groupe d'études de psychologie | « Bulletin de psychologie »*, 482, 59(2), 237-249.

Dalton, D.R., Todor, W.D., & Krackhardt, D.M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy, *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced Engineering study.

Denis, H. (1980). *L'Économie de Marx, histoire d'un échec*. Paris, Presses Universitaires de France.

Dreveton, B., Lande, E., & Portal, M. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Revue management & avenir*, 54(4), 126-144.

DRAPEAU, C. (1988). L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion. Québec, Éditions Office des ressources humaines.

DUBOIS, P., GUEISSAZ, A., & POTOCKI-MALICET, D. (1995, Février). Informatisation et organisation dans les universités. Comparaison France, Allemagne, Italie. Compte rendu de fin d'opération de recherche. Paris, France.

DOUAT, E. (2005). L'absentéisme scolaire, une étude sociologique. (Thèse de doctorat), Université V-Paris-Descartes, Paris, France.

Ducrocq, c. & Gervais, M. (2013). Le coût complet par diplôme à l'université : quel apport vu les problèmes de mesure ?. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4).

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.

Esterle-hedibel, M. (2007). Les élèves transparents, les arrêts de scolarité avant 16 ans. Villeneuve d'Ascq, Éditions Presses Universitaires du Septentrion.

Fabre, P. (2013). Le doyen contrôleur des coûts : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des Universités, *Comptabilité Contrôle Audit*, 19(3), 59-85.

Felouzis, G. (1997). L'efficacité des enseignants, Paris, Éditions PUF.

Flahaut, A. (2009). Gestion d'une crise sanitaire : l'exemple du chikungunya. *Les Tribunes de la santé*, (22), 53-66.

Gates, B. (1999). Le travail à la vitesse de la pensée. Une vision pour le troisième millénaire. Paris, Éditions Robert Laffont

Goeree, R., O'brien, B.J., Blackhouse, G., Agro, K., & Goering, P. (1999). The valuation of productivity costs due to premature mortality: a comparison of the human-capital and frictioncost methods for schizophrenia. *Canadian Journal of Psychiatry*, 44(5), 455-463.

Ghouati, Ahmed (2011). Processus de bologne et enseignement supérieur au maghreb, Paris, Éditions l'harmattan.

Gueissaz, A. (1995). Informatisation et construction de systèmes d'information. Quelques dilemmes de la modernisation des organisations universitaires. *Réseaux*, (69), 97-119.

Guilhot, B. (2000). Le contrôle de gestion dans l'université Française, *revue politiques et management public*, 18(3), 99-120.

- Hart, O. D., & Holmstrom, B. (1987). The theory of contracts, In Bewley (ed), *Advance in economic Theory*, Cambridge : Cambridge University Press,
- Henderson, A.D. (1972). *La formation des administrateurs d'université*. Unesco, Paris, France.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, (69), 3- 19.
- Huver, B. (2013). *Du présentéisme au travail: mesure et facteurs explicatifs*. (Thèse de doctorat), Université Lille 1, Lille, France.
- Jacot, J.H. (1999). De la productivité « partielle » du travail à la performance « globale » de l'entreprise : de quoi parle-t-on ?. *Performances humaines & techniques*, Hors-Série septembre, 77-82.
- Jaramillo, A., & Mélonio, T. (2011). *Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence*. CMI Marseille, AFD, Banque mondiale, août 2011, (p.5).
- Jensen M.C., & Meckling W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Juran, J.M. (1974). Basic concepts. in Juran J M, Goyna F M Jr, Bingham R S Jr, *Quality Control Handbook*, New York : McGraw-Hill.
- Koubaa, S. (2008). *La coopération interorganisationnelle et l'innovation en PME: une analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances*. (Thèse de doctorat). Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc.
- Lassègue, P. (1978). *Gestion de l'entreprise et comptabilité*. Paris, Éditions Dalloz.
- Lassègue, P. (1998). *Lexique de comptabilité*. Paris, Éditions Dalloz.
- LAZEAR , E.P.(1979). Why is There Mandatory Retirement?. *Journal of Political Economy*, (87), 1261-1284.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. 3ème édition, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Martinet, A. & Savall, H. (1978). Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 5(1), 82-94.
- OCDE. (2013). *Quel est le coût salarial des enseignants ?*. Dans *Education at a Glance 2013 : Highlights*, Paris, Éditions OCDE.
- Pauli, L., & Brimer, M. A. (1971). *La déperdition scolaire, un phénomène mondial*. UNESCO, Bureau international d'éducation, Paris, Genève.

- Psacharopoulos, G. & Woodhall, M. (1988). L'éducation pour le développement : une analyse de choix d'investissement, Paris, Éditions Economica.
- Phelizon, J.F., & Kerdellant, C. (1992). Comment les Japonais calculent les prix de revient ?. Harvard-L'Expansion, printemps, 64, 72-77.
- Pouget, M. (1998). Taylor et le taylorisme. Que sais-je, Paris, P.U.F.
- Rosen, S., & Thaler, R. (1975). The value of saving a life : evidence from the labor market, in N. E. Terleckyj (Ed), Household production and consumption, 265-302, New York: National Bureau of Economic Research.
- Rosen, S. (1986). The theory of equalizing differences. in O. Ashenfelter and R. Layard (Eds), Handbook of Labor Economics, (1) ,641-692, North-Holland, Amsterdam.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). Maîtriser les coûts et les performances cachés. Paris, Éditions Economica,
- Solle, G. (1995). Calculs de coûts et management des établissements universitaires, Politiques et Management Public, 13(2), 1-33.
- SALL, H. N. (1996). Efficacité et équité de l'enseignement supérieur : quels étudiants réussissent à l'université de Dakar ?. (Thèse de doctorat). Université Cheick Anta Diop de Dakar, Dakar, Sénégal.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005, 2011). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe. Préface David Boje (États-Unis), Paris, Éditions Economica. Translated in English: The Qualimetrics Approach; Observing the Complex Object. Charlotte (États-Unis): IAP, 2011.
- Tchibozo, G. (1998). Economie du travail, Les Topos, Paris, Dunod.
- Vatteville E. (1985), Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Paris, Éditions Economica.
- Verhoeven, C., Maes, S., Kraaij, V., & Joeke, K. (2003). "The job demand-control-social support model and wellness/health outcomes: A European study". Psychology and Health, 18(4), 421-440.
- Viau, R. (2006). La motivation des étudiants à l'Université mieux comprendre pour mieux agir. Paper presented at the Université de Liège, Belgique.
- Viau, R. (2009). La motivation en contexte scolaire (2e édition ed). Bruxelles, Éditions De Boeck.
- Williamson, O.E. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. The Journal of Finance, July, 1988, 43(3), 567-591.

WILLIAMSON, E. (1993). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 107-156.

WISNIESKI, L., & GARGIULO, R.M. (1997). Occupational stress and burnout among special educators: A review of the literature. *The Journal of Special Education*, 31(3), 325-346.

Zoulal, M., & Moumine, M.A. (2017). Primary and Secondary Education in Morocco : From Access to school into Generalization to Dropout. *International journal of evaluation and research in education (IJERE)*, 6(1), .9-16.