

Les risques liés à la gestion d'un double référentiel comptables au sein de la même organisation cas d'un groupe industriel marocain

Risks related to the management of a double accounting framework within the same organization case of a Moroccan industrial group

BAAMOUDI Badr

Doctorant

Université Paul Valéry Montpellier 3

Laboratoire CORIHS

FRANCE

badr.baamoudi@gmail.com

Date de soumission : 22/05/2023

Date d'acceptation : 30/06/2023

Pour citer cet article :

BAAMOUDI. B (2023) « Les risques liés à la gestion d'un double référentiel comptables au sein de la même organisation cas d'un groupe industriel marocain », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 130- 156.

Résumé

La tendance générale dans la recherche sur les normes comptables au Maroc se focalise sur l'avenir des normes comptables nationales face à la généralisation de leurs homologues internationaux. L'objectif de notre travail de recherche est d'évaluer la gestion actuelle des normes comptables dans le contexte marocain, afin de relever les éventuels dysfonctionnements, qui impliquent des coûts visibles et, mais aussi des coûts cachés pour cette organisation, pour le faire, nous avons entrepris une démarche qualimétrique à dominante qualitative et financière menée sur un effectif de 30 collaborateurs des services comptables de ce grand groupe marocain, mais au-delà de cette notion de coûts, l'étude nous a permis de relever divers risques auxquels est confronté ce groupe, qu'aujourd'hui leurs connaissances et leurs maîtrises n'est pas en ordre du jour, toutefois, nous souhaitons par ce papier d'abord informer sur ces dysfonctionnements et risques et nous aimerons évaluer les apports de la théorie de la Tétranormalisation pour les maîtriser.

Mots clés : la Tétranormalisation ; le diagnostic socioéconomique ; la normalisation comptable ; les coûts des performances cachées ; la gestion des normes comptables.

Abstract

The trend in research on accounting standards in Morocco focuses on the future of national accounting standards and their comparison with the international accounting standard. Our objective, is to evaluate the reality of accounting standards in the Moroccan context, specially, we'd like to identify the various dysfunctions, which involve visible costs and also hidden costs for the organization, to do so, we undertook a qualimetric approach one that draws together financial analysis and qualitative insights into organization carried out on a staff of 30 employees of the accounting departments of this large Moroccan group, but beyond this notion of costs, the study enabled us to identify various risks and dysfunctions, that today their knowledge and their mastery is not on the agenda of the top management, however, we will try by this paper, to inform on these dysfunctions and risks and we will like to evaluate the contributions of the theory of Tetranormalization to control them.

Keywords: Tetranormalization; socio-economic diagnosis; accounting normalization; hidden costs; management of accounting standards.

Introduction

Au Maroc, le droit comptable tel que nous le connaissons aujourd'hui est l'aboutissement de plusieurs visions et orientations politiques. Avant l'indépendance, la comptabilité constituée simplement un moyen de preuve, à l'époque, il ne s'agissait pas de droit comptable proprement dit, c'était uniquement une réglementation comptable ayant un seul objectif : informer sur la situation patrimoniale de la société et surtout sur ses soldes de créances et de dettes.

Cette vision exclusivement juridique durera jusqu'en 1965, l'année d'instauration d'un système comptable : une nomenclature des comptes, des règles d'enregistrement, d'évaluation et de présentation. Le code général de normalisation comptable actuel est instauré début des années 1990, dans le but de consacrer une autonomie du droit comptable et d'organiser la profession comptable. La vision économique de l'entreprise est plus prépondérante, des nouveaux concepts voient le jour comme l'image fidèle par exemple.

Actuellement au Maroc, les normes IFRS sont appliquées exclusivement aux établissements de crédit, aux entreprises publiques, aux groupes internationaux installés au Maroc et aux groupes, non-financiers cotés. Face à la remontée en puissance des normes internationales, le Maroc a expressément communiqué en 2013, lors des deuxièmes assises de la Comptabilité, sa volonté à converger le Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) aux standards internationaux, en l'occurrence les normes IFRS, et ce, dans le but de mettre à niveau le dispositif comptable marocain aux tendances managériales contemporaines.

Face à l'évolution des normes comptables internationales et à la stagnation du processus de normalisation au Maroc, la tenue d'un double référentiel comptable, reste l'unique pratique des entreprises marocaines, ce mode de gestion des normes comptables au Maroc, devra être mise au premier plan, c'est en guise de noyau de toute analyse ou perspective, aujourd'hui avant de parler de l'avenir des normes marocaines, il faut d'abord analyser le présent des normes, la question de recherche qui est d'actualité est la suivante :

Quels sont les risques liés à la tenue de deux normes comptables distinctes, au sein de la même organisation, et avec quels moyens nous pouvons les maîtriser?

Cette question s'inscrit dans cette perspective de s'interroger sur l'avenir des normes comptables marocaines, car la recherche sur les normes comptables au Maroc, reste toujours un sujet d'actualité du fait « les limites de la recherche documentaire sur les FULL IFRS au Maroc. La majorité des études portant sur la différence entre les normes marocaines et les

normes IFRS se font de manière générale, cependant aucune étude n'a été effectuée sur la différence de chaque norme IFRS par rapport aux normes locales » (ES-SAYEH,2019).

Bien que les normes IFRS aient fait l'objet de plusieurs recherches et débats, depuis leur adoption en 2005 par l'union européenne, le Maroc, hormis quelques études (dont celle de Khalid Ahsina, 2015), reste encore avare en termes de ces recherches (MAIMOUN A. & MALHOUNI B, 2019).

Aujourd'hui, notre intérêt est tourné vers le présent des normes comptables, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une heure et demi en moyenne au sein d'une direction financière d'un grand groupe marocain, un échantillon représentatif constitué de 30 collaborateurs des services de la comptabilité, hommes et femme : comptables, chefs de comptabilité, analystes des comptes, senior manager et directeurs financiers.

Les 30 interviewés, représentent parfaitement l'effectif de la direction financière en genre et en âge, leurs périmètres d'interventions couvrent pratiquement l'ensemble des métiers de la comptabilité : facturation, centralisation comptable, consolidation, fiscalité et analyse des comptes.

Il faut préciser que notre travail de recherche s'inscrit dans une perspective de recherche-action (Hugon & Seibel, 1998), d'ordre qualimétrique à dominante qualitatif et financière, nous avons mobilisé la théorie-méthode des coûts-performances cachés – dite méthode des coûts cachés (Savall, 1974, 1975 ; Savall, Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti, 2007).

Le choix de cette question de recherche n'était pas un exercice facile, malgré notre connaissance et notre maîtrise du sujet. Nous avons adopté plusieurs problématiques qui nous semblaient répondre à notre objectif initial, ce dernier était toujours clair et précis dans notre esprit, en revanche notre volonté de mieux faire les choses, nous a poussé à changer de formulation à plusieurs reprises.

Notre conviction nous amène à défendre la thèse suivante :

La gestion de deux normes comptables au sein de la même organisation, n'est pas un exercice anodin, cette pratique expose l'entreprise à plusieurs risques, car gérer deux normes comptables distinctes, n'est pas commode, et nécessite des compétences et un savoir-faire particulier, et suppose des coûts visibles, mais aussi des coûts cachés.

En d'autres termes, aujourd'hui, la gestion d'un double référentiel comptable est une réalité subite, ce n'est pas un choix volontaire, cette situation constitue un dysfonctionnement majeur, causé par des circonstances exogènes, mais qui a des répercussions endogènes sur l'organisation.

Une gestion scientifique des normes comptables permettra de donner du sens et d'adopter des pratiques managériales idoines, pour une meilleure maîtrise des risques liés à la tenue d'un double référentiel comptable, elle pourra à terme faciliter et favoriser une éventuelle transformation normative de l'organisation.

La Tétranormalisation comme théorie en développement, ayant pour sujet principal la gestion des normes, constitue une solution scientifique intéressante, que nous devons tester pour remédier aux dysfonctionnements relevés, sur la gestion actuelle des normes comptables au sein d'une organisation.

Afin de réaliser notre étude nous avons mobilisé la théorie socioéconomique, la construction de la connaissance selon cette théorie, est faite en suivant un processus logique (quoi, pourquoi, comment), qui garantit une structuration de la pensée et une rigueur scientifique. Il est constitué de trois types d'hypothèses, ainsi les hypothèses d'ordre descriptif, explicatif et prescriptif, sont les suivantes :

Hypothèse descriptive : tenir deux normes comptables au sein de la même organisation est un dysfonctionnement majeur et mais involontaire, qui expose l'organisation à de multiples risques.

La situation actuelle de la tenue de la comptabilité au sein d'organisation de taille, expose cette dernière à de grands risques telle que :

- La dépendance vis-à-vis des cabinets de conseil ;
- L'exposition à des situations d'oligopole avec ces derniers ;
- L'accroissement des honoraires des cabinets d'accompagnement et de conseil ;
- L'incapacité de suivre en cas de transformation normative ;
- L'obsolescence des pratiques et des praticiens de la comptabilité au sein de l'organisation ;
- L'accroissement des coûts et la complication des conduites du changement.

L'ensemble des risques évoqués, certes concerne aujourd'hui, les entreprises pratiquantes les normes IFRS, mais dans ce contexte d'ouverture du pays, l'ensemble des entreprises marocaine restent concernées, et l'avenant des normes internationales est une éventualité au long terme.

Hypothèse explicative : gérer des normes comptables différentes, n'est pas commode, et nécessite de multiples connaissances et compétences, et suppose des coûts visibles, mais aussi des coûts cachés.

La pratique des normes IFRS, reste l'exclusivité de certaines entreprises de taille particulière, pour plusieurs raisons, car tenir une comptabilité internationale nécessite des compétences et un savoir-faire particulier disponible en interne de l'entreprise, à contrario, il supposera la contractualisation avec des cabinets d'expertises qui replacent ce manque des compétences, mais à des coûts onéreux.

Les cadres conceptuels et les principes fondamentaux changent d'une norme comptable à une autre, mais aujourd'hui, au sein d'une même organisation les praticiens de la comptabilité ne maîtrisent pas forcément ces deux normes à la fois, et ils ne sont pas tous capables de différencier entre les pratiques d'un référentiel par rapport à un autre.

Hypothèse prescriptive : pour maîtriser et minimiser les risques liés à la tenue de plusieurs normes comptables au sein de la même organisation, il faudra mettre en place une gestion innovante des normes.

La gestion de plusieurs normes comptables, doit être réalisée selon des principes spécifiques, une bonne maîtrise des normes, est le résultat d'une gestion innovante des normes, « Tétra normalisation est la solution escomptée pour mieux gouverner les normes ».

La gestion d'une norme n'est plus considérée comme pratique managériale simple, c'est un processus complexe qui devra être réalisé d'une façon scientifique et d'une nouvelle façon qui obéit à des règles spécifiques testées et évaluées.

Nous avons choisi de créer des connaissances sur un volet très peu étudié et qui n'est jamais traité dans le contexte marocain, c'est celui des coûts cachés liés à la tenue d'une ou de plusieurs normes comptables, au-delà de ce volet d'internationalisation des normes, nous aimerons mettre à disposition d'une entreprise Marocaine de petite taille, qui se développe, qui accroît ses effectifs, et qui souhaitent créer leurs propres services de comptabilité, au lieu qu'il soit externalisé chez une fiduciaire ou un comptable agréé, un classeur qui énumère les différentes contraintes, besoins, prérequis et coûts nécessaires pour appréhender ce projet.

Nous aimerons aussi, proposer le concept de la gestion des normes selon *la théorie de Tétranormalisation*, comme solution innovante et révolutionnaire pour une meilleure gestion

de la norme ou des normes comptables, cela en testant, les principes de la théorie de la *Tétranormalisation*.

Enfin, ce travail de recherche, sera en guise de recueil utile pour plusieurs destinataires : chercheurs, praticiens, étudiant et curieux, il pourra même servir de base pour le normalisateur marocain dans sa démarche de transformation et de mise à niveau du référentiel comptable actuel.

Ce document présente l'état d'avancement de notre recherche, à ce stade, notre papier sera structuré comme suit : en premier lieu, nous allons mettre en lumière le cadre théorique de la recherche, les différentes théories mobilisées ensuite nous détaillons particulièrement la méthodologie de recherche choisie, pour ensuite présenter les résultats des entretiens effectués et les calculs des coûts des performances cachées, dans la dernière partie de cet article nous présenterons les proposition d'amélioration afin de réduire les coûts cachés et de maîtriser les risques liés.

1. Le cadre théorique :

Notre travail de recherche s'inscrit dans une perspective de recherche appliquée, car notre objectif principal est de trouver une solution pour remédier au problème d'obsolescence du référentiel comptable Marocain. Ce projet ne peut pas être relié à un courant théorique typique, puisque sa spécificité, sa dimension et le nombre d'acteurs mobilisé dans cette recherche rendent cette classification difficile pour le moment.

Afin d'atteindre l'objectif attribué à notre travail de recherche, celui de l'évaluation de la norme comptable Marocaine et de son avenir, et compte tenu de notre posture de chercheur réflexif, nous avons trouvé refuge dans la théorie socioéconomique qui constitue une contribution, à la fois théorique, empirique et opérationnelle, à la problématique du changement et du développement organisationnel.

Le choix de l'approche socioéconomique, n'est pas fruit du hasard, ou un simple effet de mode, c'est un choix rationnel, à l'image de cette théorie, mais aussi afin de traiter cette question de normalisation autrement, du fait que « *la théorie socio-économique se distingue des autres théories économiques, par la place prééminente et déterminante qu'elle accorde au facteur humain dans l'activité et la création de valeurs économiques* »².

Le diagnostic socioéconomique est réalisé sur six thèmes ou famille divisées en plusieurs sous-thèmes ou sous-famille, ces familles, regroupent l'ensemble des domaines du management

socioéconomique et elles constituent à la fois les domaines du diagnostic pour relever les dysfonctionnements et les domaines d'action pour réduire ou éliminer ces dysfonctionnements afin d'améliorer la situation.

Les thèmes du *diagnostic socio-économiques* sont ci-après, chacun regroupe un ensemble de sous-thèmes qui varient selon les organisations et les particularités de chacune de ces dernières :

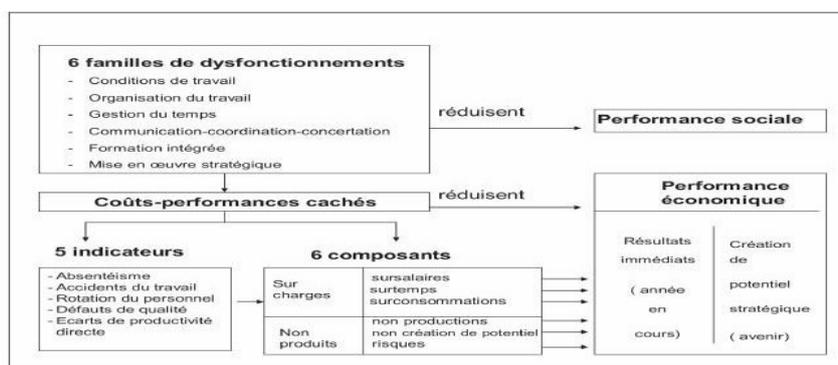
- *Les conditions de travail,*
- *L'organisation du travail,*
- *La communication – coordination - concertation,*

² Henri Savall, véronique Zardet, (parution 2021) *Traité du management socio-économique théorie et pratiques*

- *La gestion du temps,*
- *La formation intégrée,*
- *La mise en œuvre stratégique,*

La méthode d'analyse des coûts cachés est le fruit de l'expérimentation pratique en entreprises, c'est l'aboutissement de plus de deux mille interventions en entreprise, l'analyse comporte cinq indicateurs de coûts cachés. Trois sont à dominante sociale ou comportementale : l'absentéisme, les accidents du travail et maladies professionnelles, la rotation du personnel. Deux sont à dominante économique : la non-qualité des produits (biens et services) et la sous-productivité directe (quantités produites).

Figure 1 : Dysfonctionnements et coûts-performances cachés



Source : Henri Savall, véronique Zardet, (parution 2021) *Traité du management socio-économique théorie et pratiques*

« Les coûts cachés constituent une destruction de valeur ajoutée actuelle et potentielle, ils affectent la performance économique globale de l'entreprise. En effet, les coûts cachés comportent six composants. Les trois premiers constituent des charges que l'entreprise ou organisation pourrait éviter, au moins partiellement, si son niveau de dysfonctionnements était moins élevé : des sursalaires, des surtemps et des surconsommations. Le quatrième, cinquième et sixième composant ne constituent pas une charge, mais un non-produit au sens comptable, c'est-à-dire une perte de production ou d'activité engendrée par les dysfonctionnements, un manque à gagner, un coût d'opportunité qui n'est jamais comptabilisé. Il s'agit des non-productions, de la non-crédation de potentiel et des risques subis par l'entreprise du fait des dysfonctionnements récurrents »².

² Henri Savall, véronique Zardet, (parution 2021) *Traité du management socio-économique théorie et pratiques*

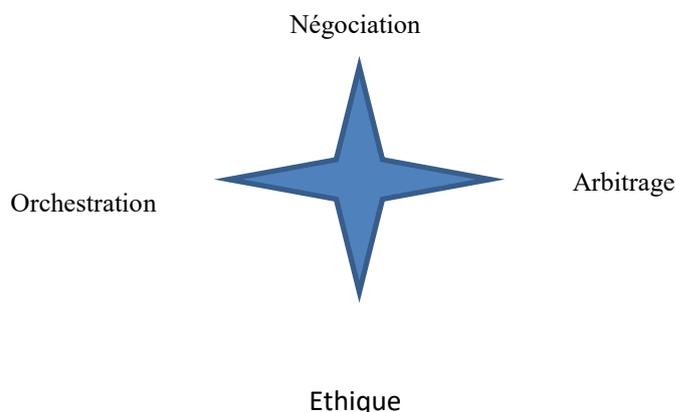
La théorie de *La Tétranormalisation* repose sur l'hypothèse que quatre domaines de l'environnement de l'entreprise, représentent le noyau de tous les autres domaines en matière de normalisation, et que ces quatre piliers concentrent l'essentiel de l'évolution normative nationale et internationale, les quatre pôles de la *Tétranormalisation* sont :

- Normes commerciales ;
- Normes sociales ;
- Normes comptables et financières ;
- Normes qualité, sécurité et environnement ;

Ces pôles de la *Tétranormalisation*, sont souvent en objection, des fois nous sommes contraints de respecter des normes en dépit à d'autres, toutefois, l'organisation devra se conformer à ces différentes normes, malgré les contradictions qui existent et bien que le marché est devenu très sensible à cette conformité des normes.

La théorie de *Tétranormalisation*, prévoit quatre principes fondamentaux pour une gestion efficace des normes, néanmoins, dans ce *cadre endogène d'institutionnalisation des normes* l'homme reste la pièce maîtresse pour harmoniser et cadrer ce dispositif, et c'est le principal acteur qui dispose des méthodes et des outils adaptés pour la réussite de cette démarche managériale :

Figure 2 : les quatre principes de la gestion des normes selon la Tétranormalisation



Source : LAURENT CAPPELLETTI, NICOLA DUFOUR, (parution 2020)

La gestion innovante des normes, GERESO

L'orchestration : le top management d'une organisation devrait considérer l'intégration des normes comme activité managériale par excellence pour en assurer le pilotage et le déploiement à tous les niveaux de l'organisation.

L'arbitrage : le management d'une entreprise devra être en mesure d'instaurer une sentence d'arbitrage, qui assurera le rôle de médiateur pour faciliter l'intégration des normes et pour aider les utilisateurs à surmonter tous les conflits et toutes les contradictions.

La négociation : l'intégration des normes devra être l'affaire de toute organisation, il faut fédérer les utilisateurs qu'ils soient directs ou indirects, car ils sont au centre de ce projet et les principaux acteurs, leurs consentements et leurs adhésions sont un must pour la réussite.

L'éthique : c'est le comportement qui doit régner dans l'organisation pour inciter et favoriser au respect des normes institutionnalisées, l'ajustement des déplacements ou des non-conformités servira aussi à sanctionner et à analyser pour surmonter et dépasser ces manques.

Une intention particulière sera attribuée aux deux dernières théories « la théorie socioéconomique » et « la théorie de Tétranormalisation », car au-delà des notions de normalisation et d'adaptation des référentiels, le facteur déterminant dans cette démarche de recherche est la notion de gestion de la norme ou des normes comptables, qui se trouve au centre de ces deux théories.

2. méthodologie de recherche et son protocole :

2.1 le cadre épistémologique de la recherche et le choix de la méthodologie :

Notre travail de recherche s'inscrit dans une perspective de recherche scientifique, elle est définie en tant qu'« *activité visant à produire de nouvelles connaissances sur des objets identifiés ou à créer des connaissances sur des problématiques nouvelles ou mal étudiées* » (SAVALL, 2018) ; Comme toute recherche, il est important de préciser son positionnement épistémologique pour renforcer sa légitimité.

Nous avons choisi le paradigme constructiviste, par conviction, car notre sujet et notre objet sont dépendants. La problématique de notre recherche, est originellement fruit des expériences et des observations cumulées tout au long de notre parcours professionnel. Cette recherche a tous les traits d'une recherche-action, pour plusieurs raisons, la plus pertinente est *l'impossible neutralité du chercheur*, et notre posture en tant que *praticien réflexif* (schön, 1983).

La méthode de recherche choisie et qui correspond parfaitement à notre vision et nos objectifs est *l'approche qualimétrique*, car elle « *offre un éventail très riche d'éléments qualitatifs, quantitatifs et financiers qui permet de mieux représenter les objets observés ainsi que les énoncés théoriques produits par la recherche* » (SAVALL, 2018).

2.2 le terrain le planning de recherche.

Notre objectif de recherche nous dicte parfaitement son terrain, nous avons opté pour une recherche-action, le groupe de notre étude est l'un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité, au fil des années le groupe a développé de l'expertise, dans divers domaines d'activité par le moyen de ses 84 filiales ou par le moyen de partenariat avec des groupes de renom à l'échelle internationale (joint-venture).

La direction financière constitue le noyau de notre recherche, elle est organisée en plusieurs sous-directions, comme la comptabilité, la trésorerie, la fiscalité et le contrôle interne, elle compte plus de cent personnes affectées entre deux centres d'excellence comptables, ces deux centres gèrent la comptabilité de l'ensemble du groupe et centralisent la comptabilité de ces filiales.

A priori, notre étude s'articule autour de trois aspects qui sont :

L'appréciation de la tenue de la comptabilité au sein du groupe, en évaluant par le moyen d'un diagnostic socio-économique les différents dysfonctionnements et risques potentiels.

L'évaluation des coûts liée à la gestion d'une norme comptable en mettant en évidence les coûts cachés.

La proposition de la démarche innovante de la Tétranormalisation comme modèle pour une bonne gestion des normes comptables.

2.3 Le planning de la recherche :

Comme nous l'avons vu, notre démarche de *recherche-action d'ordre qualimétrique* nous conduira à plusieurs cycles successifs de recherche. Nous prévoyons d'avoir plusieurs cycles pendant ces trois ans avec des phases d'immersion sur le terrain et des phases de distanciation du terrain qui ne seront pas toujours visibles dans le cadre de notre travail.

2.4 Le protocole de recherche :

Notre recherche s'inscrit d'une perspective de *recherche-action d'ordre qualimétrique* qui mobilise la méthodologie des *coûts-performances cachés* et qui repose sur un *diagnostic socioéconomique* qui porte sur des différents *dysfonctionnements d'organisation et de management* de la direction financière d'un groupe d'entreprises (terrain) et particulièrement la sous-direction comptable.

Notre intervention consistera à faire une étude qualitative moyennant des entretiens individuels, pour identifier les dysfonctionnements, notre échantillon devra présenter au moins 30 % de l'effectif de la direction comptable. Ensuite une fois que nous avons inventorié les différents dysfonctionnements, nous utiliserons le module quantitatif et financier du diagnostic pour mesurer les coûts cachés liés.

Notre objectif ne peut être tangible, sans la combinaison de trois méthodes qui sont : l'étude documentaire, l'observation de situation de travail et les entretiens individuels, l'intérêt de combiner ou trianguler avec ces approches est de faire un autocontrôle des données collectées et de résultats dégagés, c'est même l'essence de ce type de recherche.

2.4.1 Le choix de l'échantillon :

Pour réaliser notre recherche, nous avons choisi le modèle du diagnostic socioéconomique, qui repose sur la détection et l'analyse des dysfonctionnements organisationnels et managériaux, au sein de la direction comptable d'un grand groupe multi-activités et secteurs ; Selon ce modèle, notre échantillon devra représenter au moins 30 % de la population totale du sujet étudié, pour notre étude nous avons pratiquement 102 collaborateurs au niveau de la

direction comptable, Hommes et femmes, d'âges différents, et avec des anciennetés différentes.

Notre échantillon est constitué de 30 individus, de sexe, âges et anciennetés différentes, choisies avec soin, est qui représente parfaitement 30 % de la population globale de la direction, qui travaille sur la comptabilité d'une quarantaine de sociétés filiale du groupe.

2.4.2 La valorisation des coûts cachés des dysfonctionnements.

L'intérêt de notre recherche est la détection et la confirmation des dysfonctionnements, qui entrave la bonne gestion de la norme comptable et au-delà de la qualification de ces dysfonctionnements, leur quantification demeure essentiellement pour estimer l'impact financier caché sur l'organisation, en d'autres termes, il est judicieux d'évaluer le temps et l'argent que coûtent ces dysfonctionnements, afin de valoriser leurs impacts économiques.

2.4.3 Le guide d'entretien :

Afin de constituer un recueil des dysfonctionnements, susceptibles d'être évalué en coûts cachés, nous avons emprunté le guide d'entretien de l'analyse socio-économique. L'ensemble des thèmes traités par ce guide permettent d'obtenir une appréciation globale sur le fonctionnement de la direction comptabilité notre micro-espace étudié.

Nous avons ajouté à ce guide un septième thème sur les normes comptables internationales afin de recueillir des appréciations directes des utilisateurs, pour affirmer ou non certaines observations faites sur le terrain, et pour avoir une évaluation juste sur d'abord la connaissance de la norme internationale, en suite sur sa maîtrise et enfin sur la perception des praticiens sur cette question.

Les entretiens menés se sont déroulés sur une période de six mois, le rallongement de la durée des entretiens est dû essentiellement aux agendas des collaborateurs, souvent occupés, ou interrompus au milieu des interviews, la durée moyenne des entretiens est une heure et demie, soit une moyenne de 12 minutes par thème, les entretiens se sont déroulés, soit sur les lieux du travail des collaborateurs, soit à distance via Teams, car une bonne partie des collaborateurs sont toujours en télétravail.

Tableau 1 : Thème additionnel au guide d'entretien

Thèmes	Sous-thèmes
GESTION DES NORMES	Connaissance des normes
	Maitrise des normes
	Pratique des normes
	Outil de Gestion des normes
	Coûts des normes
	Formation sur les normes
	Risques et implications liées aux normes

Source : Auteur

3. Les Résultats :

3.1 Les Résultats Des Entretiens :

Les premiers résultats des entretiens passés sont unifiés ci-après, cette phase d'étude nous a permis d'apprécier la gestion actuelle de la comptabilité au sein de cette organisation et nous a permis aussi de relever plusieurs dysfonctionnements, à savoir :

Les managers ont des difficultés à accompagner les équipes par manque de temps : entre le suivi opérationnel de l'activité de leurs services et la contrainte d'assister aux réunions de travail, les managers se trouvent souvent submergé par un nombre important de problèmes à gérer. « *En cas d'erreur, on suppose directement de la négligence professionnelle.* »

Il y a une charge de travail très importante, tant pour les agents que pour les managers : suite aux différentes vagues de départ à la retraite, les collaborateurs, ne sont pas toujours remplacés, et leurs tâches sont dispatchées sur le reste du personnel. Les collaborateurs sont plus focalisés par la gestion de leurs quotidiens et par la gestion des urgences quotidiens que par autres choses. « *En cas d'absence d'un collègue, la personne présente accumule les tâches et sera surchargée* », « *les tâches des personnes qui partent à la retraite sont réparties sur les autres collaborateurs.* »

Les objectifs, les indicateurs, les requêtes et les deadlines ne cessent d'augmenter : l'exigence est au top, les deadlines se serrent d'année en année, les Reporting sont de plus en plus complexes et les collaborateurs sont contraints de suivre la tendance. « *Tout est urgent.* »

Une saturation de la charge mentale préjudiciable à la qualité et la productivité :

l'accroissement de la charge au travail et des horaires de travail, en sus de la pression qui s'exerce sur les agents et les managers pour atteindre les objectifs, exposent les collaborateurs à des situations de saturation mentales, source de défaut de qualité et d'écart de productivité, une exubérance d'objectifs, d'indicateurs, de requêtes et de priorités pour piloter. *« Parfois, les gens sont à côté de la plaque ce qui nous pousse à multiplier le contrôle », « je fais le travail de deux personnes. »*

Un accroissement du nombre de cabinets de consulting et d'accompagnement :

c'est la tendance au groupe au lieu de remplacer les partants par des profils pointus, ils sont remplacés par des cabinets de conseil, ou la rotation est très élevée.

Une inadéquation formation-emploi :

il y a une grande disparité entre les collaborateurs, car il y avait plusieurs vagues de recrutement sur plusieurs années en plus des différentes opérations de centralisation et de décentralisation, il y a un problème d'adéquation des compétences aux objectifs du service.

Une formation initiale et continue insuffisante au regard des besoins actuels et des évolutions :

au niveau des agents, les formations initiales ne sont pas souvent d'ordre comptable et financier, cependant sur la population des managers sauf quelque exception le problème ne se pose pas. *« Les formations disponibles ne donnent pas envie » ; « Par exemple, la dernière formation du nouveau système n'est pas très adaptée. »*

Un manque de développement des compétences à court et moyen terme :

les services de formation continue offrent une prestation à la carte, limitée aux formations de softskills, les formations métier de la comptabilité, sont très rare, voire inexistante ; *« les collaborateurs sont moins qualifiés, cela est dû à la ségrégation des tâches et les collaborateurs au bout des années, seront dépassés et ne pourront plus assurer de polyvalence » ; « en cas de projet, on nous informe uniquement de notre volet et des tâches à exécuter. »*

Un manque d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel :

Il y a un gap énorme, entre la vision de la direction, et la perception des opérationnels, il s'agit pratiquement de deux extrêmes, réunis pour réaliser un objectif. *« Les grandes lignes sont connues, mais on*

pratique, ils ne sont pas palpables » ; « je connais les orientations stratégiques depuis l'extérieur. »

La grande partie des intervenants ont des connaissances sommaires sur le sujet : les collaborateurs questionnés, confirment la connaissance du sujet, mais confirment aussi que leurs connaissances sont simplifiées. *« Je connais uniquement le nom, mais le fonds non » ; « j'ai des connaissances sommaires. »*

La maîtrise des IFRS est l'exclusivité d'une minorité de collaborateurs : une poignée de collaborateurs travaille sur le sujet. La pratique des normes incombe à un petit effectif au siège sur l'ensemble du périmètre du groupe ; *« mes connaissances sont superficielles » ; « j'ai des connaissances sommaires. »*

La notion de gestion des normes est méconnue par toutes les populations, agents et managers : cette notion est une nouveauté pour l'ensemble, les normes sont définies pour cette population comme des règles à respecter et rien plus.

Les collaborateurs sont conscients que les normes ont un coût, mais un coût visible uniquement : l'ensemble des fonctions comptables sont sous-traitées complètement ou en partie au cabinet de conseil, les collaborateurs estiment que les honoraires perçus par les cabinets constituent les coûts de gestion des normes.

La formation sur les nouvelles tendances normatives n'est pas d'ordre du jour : les formations comme mentionné supra concernent uniquement les softskills, les nouveautés sur lesquelles les collaborateurs reçoivent des formations concernent uniquement les amendements annuels des lois de finances.

Les collaborateurs ne sont pas en mesure d'évaluer le risque de transformation normative du pays : l'actualité n'est pas d'ordre du jour.

Etant utilisateur et acteur, de la norme comptable dans le contexte marocain, mon retour d'expérience et d'observation, nous offre l'occasion d'évaluer les résultats obtenus par le biais des entretiens individuels, une certaine, *contingence générique* est observée, en confrontant la synthèse de nos observations avec les verbatims tirés des entretiens, nous avons aussi vérifié l'existence d'une *intersubjectivité contradictoire* et d'une interactivité cognitive, ce qui nous

permettra de valider nos résultats de recherche et nous pouvons confirmer que cette dernière respecte notre choix épistémologique.

3.2 Le calcul des couts cachés :

3.2.1 Calcul de la CHVAC :

Ci-dessous, le calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVAC) :

$$\text{CHVAC} = \frac{114\,574\,000\,000,00 \text{ (1)} * 60\% \text{ (2)}}{(20587 * 191 * 11) \text{ (3)}} = 1589 \text{ DH équivalent à } 145 \text{ Euro}$$

(1) Le chiffre d'affaire ; (2) Le taux de marge sur coût variable ; (3) Le nombre annuel d'heures attendues.

3.2.2 Repérage des dysfonctionnements et de leurs indicateurs :

Tableau 2 : les dysfonctionnements repérés par famille

Thème de dysfonctionnement	Dysfonctionnement
Conditions de travail	Le nouveau système d'information fait l'objet de plusieurs ambiguïtés et n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des collaborateurs ce qui rallonge le temps de traitement des dossiers (écart de Productivité et défaut de qualité).
Organisation du travail	Les managers sont trop occupés et mettent trop de pression sur leurs collaborateurs pour la réalisation des objectifs, d'où du stress (maladies professionnelles).
Communication - Coordination - Concertation	Les managers ne communiquent pas suffisamment, ce qui crée un gap entre les équipes de direction et celle opérationnelle (défaut de qualité).
Gestion du temps	La charge de travail est très importante et entraîne des périodes de suractivité récurrentes qui engendrent une saturation mentale des collaborateurs, augmentent le taux d'absentéisme (absentéisme).

Formation intégrée	Le manque de formation des collaborateurs sur les nouvelles tendances du métier ne permet pas à l'organisation d'être agile et flexible et accroît sa dépendance aux cabinets de conseil (écart de productivité et défaut de qualité).
Mise en œuvre stratégique	Le recrutement n'est pas toujours systématique après les départs (à la retraite ou démission) la relève n'est pas toujours préparée. (rotation du personnel).

Source : Auteur

Le tableau supra regroupe les différents dysfonctionnements repérés en confrontant, les résultats des entretiens menés aux documents étudiés et aux différentes observations relevées sur le terrain, c'est la conclusion d'un travail de triangulation entre entretiens, observation participative et étude documentaire.

3.2.3 Calcul des coûts cachés :

Tableau 3 : les coûts cachés calculés

Indicateurs	Rappel des Dysfonctionnements repérés
Défaut de qualité	Le nouveau système d'information fait l'objet de plusieurs ambiguïtés et n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des collaborateurs, ce qui se traduit par une perte d'une heure de travail par collaborateur par jour, soit un surtemps de 988 h X 145€ (CHVACV)= 143 260 €
Ecart de Productivité	Le délai de paiement des fournisseurs est de 120 jours au sein du groupe, le délai de paiement légal maximal est de 90 jours, donc le retard de paiement est de 30 jours, en 2022 plus de 30000 factures ont été payer en retard le montant prévisionnel des pénalités de retard est estimé 60 M € ce qui représente un risque potentiel.
Maladies professionnelles	L'accroissement du stress au travail est illustré par plus de 200 heures d'absence pour maladie long durée des collaborateurs concernés. L'entreprise prend en charge le salaire des malades, soit un sursalaire de 573 h X 14€ (taux horaire moyen)= 8 022 € , en sus le travail des personnes en maladie a été laissé en suspens dans l'attente de leur

		retour, soit des non-production de 200 h X 145€ (CHVACV) = 29 000 € .
Défaut de qualité	de	L'insuffisance de la communication entre les managers et leurs collaborateurs accroît le temps d'assimilation et d'exécution des directives, soit un surtemps de 96 h X 145€ (CHVACV) = 13 920 € .
Absentéisme		La suractivité récurrente qui engendre une saturation mentale des collaborateurs, se traduit par l'augmentation du taux d'absentéisme, 144 heures par an. L'entreprise prend en charge le salaire des malades, soit un sursalaire de 144 h x 14€ (taux horaire moyen) = 2 016 € , en sus le travail des personnes en maladie a été laissé en suspens dans l'attente de leur retour, soit une non-production de 144 h X 145€ (CHVACV) = 20 880 € .
Ecart de productivité	de	Le manque de formation des collaborateurs sur les nouvelles tendances du métier ne permet pas à l'organisation d'être agile et flexible et accroît sa dépendance aux cabinets de conseil, la charge annuelle facturée par le cabinet d'accompagnement comptable s'élève à 314 140 € cette charge peut être assimilé à une surconsommation .
Rotation du personnel	du	La non-préparation des remplacements du personnel confronte l'entreprise à un risque majeur, celui du non-transfert d'expertise et augmente aussi la dépendance aux cabinets de conseil. Ceci se traduit par une non création de potentiel 314 140 € x (1-taux de marge) = 125 656 € et par une surconsommation 314 140 € x (taux d'évolution du chiffre d'affaires du cabinet d'accompagnement) = 31 414 € .

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus, détaille les différents indicateurs des coûts cachés et leurs composants, conformément à la méthode socioéconomique.

3.2.4 Synthèse des coûts cachés :

Tableau 4 : Balance des coûts cachés calculés

Indicateurs	Sursalaires	Surtemps	Surconsommation	Non-productifs	Non création de potentiel	Risques	Total
Absentéisme	2 016 €			20 880 €			22 896 €
Accident du travail et maladies	8 022 €			29 000 €			37 022 €
Rotation du personnel			31 414 €		125 656 €		157 070 €
Défauts de qualité		143 260 € +13 920 € =157 180 €					157 180 €
Ecart de productivité directe			314 140 €			60 M €	60 314 140 €
Total	10 038 €	157 180 €	345 554 €	49 880 €	125 656 €	60 M €	60 688 308 €

Source : Auteur

Le total des coûts cachés des dysfonctionnements relevés s'élève à **60 688 308 €** sur l'année étudiée, aujourd'hui, les défauts de fonctionnement et de management de la gestion actuelle coûtent ce montant. Ce dernier est aussi en guise de *gisement de ressources partiellement récupérables en valeurs ajoutées par des actions d'amélioration de la performance sociale*. L'ensemble de ces résultats sont validés, car notre posture de praticien réflexif nous offre l'opportunité d'évaluer l'ensemble des résultats relevés, ainsi que notre étude documentaire nous offre l'occasion de confirmer ces constats.

4. Les perspectives.

L'ensemble des dysfonctionnements relevés constitue pour l'ensemble des risques majeurs de défaillance du système de gestion et produisent les coûts cachés importants que nous avons évalués ci-dessus, car pour toute cause de dysfonctionnement relevé, il y a certainement un ou plusieurs coûts cachés.

Aujourd'hui, nous pouvons confirmer que la situation actuelle de la gestion des normes comptable dans le contexte Marocain, présente plusieurs dysfonctionnements, qui constituent en soit des risques majeurs pour l'organisation, qu'aujourd'hui, personne ne s'apprête à analyser, ni à surmonter.

Cette notion de risque n'est pas toute seule en ordre du jour, ces dysfonctionnements impliquent des coûts visibles énormes, mais aussi des coûts cachés que nous avons analysés supra, à ce stade la question qui se pose est comment nous pouvons réduire ces coûts cachés et infini comment maîtriser ces risques.

La réduction des coûts cachés devra se faire en consolidant les efforts sur le facteur humain, car il reste au centre de toutes les causes des dysfonctionnements, et il est le principal acteur de toute action d'amélioration afin de réduire les coûts cachés et maîtriser les risques.

Le tableau ci-dessous, énumère quelques propositions pour réduire les coûts cachés et par la même occasion maîtriser les risques, l'ensemble des actions d'amélioration ci-après, reposent sur le facteur humain comme levier principal du changement, à date d'aujourd'hui, aucune restitution n'est faite au top-management, mais nous comptons préparer un dossier complet, en guise de proposition d'intervention.

Tableau 5 : les recommandations pour réduire les coûts cachés calculés

Action d'amélioration pour réduire les coûts cachés	Dysfonctionnement visé	Coûts cachés des dysfonctionnements visés	Evaluation de l'action d'amélioration
La mise en place d'une session de formation de rattrapage pour aligner les	Le nouveau système d'information fait l'objet de plusieurs ambiguïtés et n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des	Surtemps au travail 143 260 €. Risque de paiement d'une pénalité sur le	La session de rattrapage et les référents SI permettront de réduire le temps à plus de 80% , toutefois, il est

<p>différents collaborateurs.</p> <p>Création de profil de référent système qui sera en guise d'administrateur SI afin d'aider les utilisateurs.</p> <p>Initiation d'une taskforce pour assainir la situation des factures en retard</p>	<p>collaborateurs ce qui rallonge le temps de traitement des dossiers.</p>	<p>retard de paiement éventuel de 60 M €</p>	<p>difficile d'aligner les niveaux des collaborateurs.</p> <p>Gain en surtemps 114 608 €</p> <p>La taskforce permettra une réduction du risque à plus de 90%, le gain potentiel est de 54 M €.</p>
<p>Changer le style de management en accompagnant de plus en plus les collaborateurs et en les fédérant au tour d'une même finalité pour augmenter leurs motivations et leurs engagements.</p>	<p>Les managers mettent trop de pression sur leurs collaborateurs pour la réalisation des objectifs.</p>	<p>Sursalaire conséquence aux repos maladies évalué à 8 022 €.</p> <p>Non-production suit aux repos maladies évaluée à 29 000 €.</p>	<p>L'implication des collaborateurs, réduit la pression et favorise un climat de confiance et d'adhésion, ce qui permettra de réduire le sursalaire et la non-production à 50%, pour avoir un gain de 18 511 €</p>
<p>Les managers devront favoriser la communication davantage.</p>	<p>L'insuffisance de la communication entre les managers et leurs collaborateurs.</p>	<p>surtemps évalué à 13 920 €</p>	<p>La proximité aux collaborateurs permettra de réduire le temps à plus de</p>

			80% pour un gain de 6 460 €.
Initiation d'une évaluation des postes et des profils pour répartir d'une façon équitable les tâches et afin de réduire les surcharges.	L'augmentent du taux d'absentéisme, est due à la suractivité récurrente qui engendre une saturation mentale des collaborateurs.	Sursalaire est évalué à 2 016 €. Non-production estimée à 20 880 €.	L'équité au travail est une finalité, mais sa réalisation reste difficile, car la perception de l'équité est subjective, toutefois, un changement des périmètres des collaborateurs pourra être source de motivation pour un bon nombre, 60% des personnes pourront se sentir aise et les coûts pourront baisser de plus de 60% donc l'économie sera de 13 737 €.
Mise en place d'un plan de formation et de mise à niveau personnalisé à l'ensemble des collaborateurs pour remédier aux problèmes d'inadéquation formation-emploi.	Le manque de formation des collaborateurs sur les nouvelles tendances du métier ne permet pas à l'organisation d'être agile et flexible et accroît sa dépendance aux cabinets de conseil.	Surconsommation s'élève à 314 140 €	La mise en place d'un programme de formation personnalisé coûtera de l'argent certes, mais réduira la dépendance aux cabinets à 33% afin d'économiser 104 713 €

<p>Lancement d'une compagne de recrutement pour renforcer les équipes</p> <p>Préparer les départs pour assurer le transfert d'expertise</p>	<p>La non-préparation des remplacements du personnel confronte l'entreprise à un risque majeur, celui du non-transfert d'expertise et augmente aussi la dépendance aux cabinets de conseil.</p>	<p>Non création de potentiel évaluée à 125 656 €.</p> <p>Surconsommation estimée à 31 414 €.</p>	<p>L'internalisation des tâches permettra de réduire les coûts des cabinets de 38 996 €, car le coefficient de mise à disposition du personnel est de 1,45.</p> <p>En appliquant le même raisonnement, le gain sur la surconsommation est de 9750 €.</p>
---	---	--	---

Source : Auteur

La maîtrise des risques et la réduction des coûts cachés ne passent pas uniquement par le facteur humain, l'engagement du top management et essentiel, cette notion de gestion des normes devra faire partie de l'ordre du jour des instances de gouvernance.

Conclusion

Notre recherche se trouve dans une phase primordiale, c'est pratiquement le point de non-retour, aujourd'hui, nos différentes hypothèses de travail sont stabilisées, nous continuons dans notre dynamique pour évaluer les apports de la Tétranormalisation comme solution pour maîtriser les risques liés à la gestion d'un double référentiel comptable.

Bien que notre recherche ne soit pas à ses débuts, elle n'échappe pas à des limites. Notre objectif principal est la création des connaissances par le terrain, sur d'abord les risques liés à la tenue d'un double référentiel comptable en suite sur les implications nécessaires pour mieux gérer plusieurs normes sur ce même terrain.

Par rapport aux implications managériales, le top management de l'organisation devra considérer la gestion des normes comme activité managériale par excellence pour en assurer le pilotage et le déploiement à tous les niveaux de l'organisation et par le moyen des organes de gouvernance qui sont adossés aux conseils d'administration de l'ensemble des filiales du

groupe il devra définir et valider les orientations stratégiques pour mieux gérer les deux référentiels comptables par une parfaite maîtrise des risques et une réduction des coûts cachés. En conclusion, ce travail de recherche s'inscrit dans une perspective de recherche-action, il sort du lot et des chantiers battus, des comparaisons de la supériorité d'une norme sur une autre et des prérogatives d'adoption et de migration vers le référentiel international, son apport scientifique ne se limite pas à l'analyse et à la description d'une réalité donnée, en effet, par le moyen du diagnostic socioéconomique et par l'évaluation des coûts cachés liés à la gestion de plusieurs référentiels comptables, nous ouvrons un nouveau chapitre dans la recherche scientifique sur les normes comptables au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

Articles :

AVELE. D (2013) « La théorie positive de la comptabilité: Perspectives théorique et critique » Cahier électronique de la Faculté d'administration Faculté - © cahier 02-2013-Canada

BAGHAR.N (2017). La normalisation comptable au Maroc : actualités, enjeux et perspectives. Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB, (9), 1-14.

BELHADJ AHMED. N (2018) « Normalisation et recherche en comptabilité financière : de la formulation au classement des théories comptables » Revue Nour pour mes études économique « Numéro 6 : Juin 2018 / Volume 4 » / 505-512 ;

BENDDIH.M (2019) « Passage aux normes IAS/IFRS au Maroc : quels effets sur l'évaluation et le pilotage de la performance financière des groupes cotés ? Une exploration théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 471 – 488

BENHAYOUN.I MARGHICH.A (2018) « le CGNC et la norme IFRS pour PMES : étude comparative entre les principes, concepts, états financiers et leurs éléments. », revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « numéro 5 : juin 2018 » /571-592 ;

BENOIT PIGE (2019) « Théorie et fondements théoriques de la Tétranormalisation » revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n°131, p. 215 à 240

ES-SAYEH S. & BENTHAMI A. (2021) « La recherche sur les normes IFRS au Maroc : vers une nouvelle perspective de recherche ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 2 » pp : 176- 194.

ES-SAYEH. S (2019) « La recherche sur les normes IFRS au Maroc : une revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 41 – 59

HAMZANE.A, BAGHAR.N, EL MEZOUARI. S (2018). Adoption des normes comptables internationales IFRS au Maroc: essai d'analyse des enjeux et des contraintes de mise en œuvre pour le secteur immobilier. Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance, (1), 1-21

MAIMOUN A. & MALHOUNI B. (2019) « Passage aux normes IFRS : l'analyse de leur impact sur l'information financière et la performance de l'entreprise (Revue de littérature) », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 738 – 751

SQALLI HOUSSAÏNI M. (2019) « Internationalisation des PME : Entre Chaînes de Valeur Mondiales et commerce électronique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 01- 22

ZAIM.M ; BEY.Y ; MOUSSA.A (2018) « l'adoption des normes IAS/IFRS au Maroc : réalité et perspectives », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 4 : Mars 2018 » / 491-507

Ouvrages :

ANTHONY F.BUONO, HENRI SAVALL, LAURENT CAPPELLETTI - (parution 2019) La recherche-intervention Dans les entreprises et les organisations de la conception à la publication, INFORMATION AGE PUBLISHING, ING, pages 312.

HENRI SAVALL, VERONIQUE ZARDET, (parution 2021), Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises, Éditions Management et Société (EMS), pages 385.

HENRI SAVALL, VERONIQUE ZARDET, (parution 2021) traité du management socio-économique théorie et pratiques, Éditions Management et Société (EMS), pages 1312.

LAURENT CAPPELLETTI - (parution 2012) Le contrôle de gestion de l'immatériel Management Sup, Dunod, pages 191.

LAURENT CAPPELLETTI, NICOLA DUFOUR, (parution 2020) La gestion innovante des normes, GERESO, pages 236.